

**REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ANNUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE E
DEL COMPARTO DELL'AZIENDA USL DI LATINA**

Indice

Indice	2
Premessa	3
Art. 1 Performance	4
Art. 2 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	4
Art. 3 Principi e criteri metodologici.....	5
Art. 4 Soggetti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	5
Art. 5 Articolazione del sistema.....	7
Art. 6 Assegnazione, misurazione e valutazione della Performance Annuale	9
Art. 7 Procedura di riesame in seconda istanza della valutazione	12
Art. 8 Effetti della valutazione della performance	12
Art. 9 Modalità di determinazione dell'entità dei premi	12
Art.10 Erogazione della produttività collettiva - Acconto	14
Art. 11 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio	14
Art. 12 Disciplina Transitoria	15
ALLEGATO 1 - SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
ALLEGATO 2 - SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI	18
ALLEGATO 3 - SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI - COMPORTAMENTI.....	19
ALLEGATO 4 - SCHEDA DI SINTESI (a cura del Controllo di gestione).....	22

Premessa

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance è prevista dal D.Lgs 150/2009, modificato dal D.Lgs 74/2017, che in attuazione della Legge n. 15/09 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, introduce una disciplina organica, per la pubblica amministrazione, relativa all'utilizzo di strumenti di valorizzazione del merito, di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa e principi di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche.

Il tema della valutazione delle performance, oltre ad avere una rilevanza sul piano normativo e contrattuale, riveste un ruolo imprescindibile nella gestione aziendale. La valutazione dei risultati conseguiti dalle diverse articolazioni organizzative dell'Azienda e dai singoli professionisti, infatti, è componente essenziale per avviare processi di miglioramento delle performance aziendali. Non sarebbe possibile, in alternativa, comprendere, a fronte del mancato raggiungimento di uno o più obiettivi aziendali, le cause degli scostamenti e si renderebbe oltremodo complesso immaginare di superare le stesse criticità, nella definizione dei programmi futuri, in assenza della loro misurazione e valutazione.

Attraverso lo sviluppo diffuso dell'attività di misurazione e valutazione, l'Azienda si propone di avviare un circolo virtuoso mediante il quale ogni soggetto interessato (l'Azienda, l'articolazione organizzativa e il singolo professionista) entri nel merito dell'attività svolta, la ponga in discussione, identifichi i margini di miglioramento e, quindi, proceda alla loro implementazione concreta. La valutazione dei risultati, in altre parole, è una necessità aziendale ma, al contempo, un'opportunità di crescita e sviluppo dell'organizzazione e del patrimonio professionale.

Il presente Regolamento si applica a tutto il personale dell'Azienda, secondo quanto previsto dalle linee di indirizzo regionali di cui alla L.R. n. 1/2011.

Art. 1 Performance

La performance è il concetto centrale introdotto dal D.Lgs 150/2009, modificato con il D.Lgs 74/2017, che assume il significato di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Ogni amministrazione pubblica è tenuta annualmente a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Nell'Azienda ASL Latina la valutazione annuale della performance è pertanto articolata nei seguenti ambiti specifici:

- **Performance Organizzativa**
- **Performance Individuale**

La valutazione della **Performance Organizzativa** dell'Azienda, nel complesso e per le singole articolazioni organizzative/funzioni, è strettamente collegata al sistema degli obiettivi strategici, declinati dalla programmazione regionale ed aziendale, ed è resa operativa attraverso il sistema di budget aziendale.

La valutazione della **Performance Individuale** è finalizzata ad apprezzare sia il contributo fornito dal singolo al perseguimento degli obiettivi della o delle articolazioni organizzative di appartenenza, sia la capacità dello stesso di mantenere e/o sviluppare le conoscenze e le competenze tipiche del ruolo ricoperto.

Art. 2 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema costituisce la struttura di riferimento per il ciclo di gestione della performance della ASL di Latina, definendone i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti. Il periodo di riferimento è l'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget, a partire dall'emanazione delle direttive regionali che definiscono la gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale, per seguire con l'individuazione degli obiettivi aziendali che vengono declinati con l'assegnazione di budget alle unità organizzative.

L'attuazione degli obiettivi ed il monitoraggio dei risultati si conclude con la valutazione annuale della performance aziendale, effettuata dalla Regione, della performance organizzativa delle articolazioni aziendali, effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione su istruttoria del Controllo di Gestione, e della performance individuale, effettuata dal Responsabile di struttura.

Il sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione, a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla misurazione e all'analisi degli scostamenti, dalla individuazione delle responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo e dalla previsione di idonee modalità per assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance sia nei confronti del personale sia nei confronti degli stakeholder.

Art. 3 Principi e criteri metodologici

Nell'ambito di una efficace gestione del capitale professionale dell'Azienda, la valutazione della performance è intesa come processo che deve contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale e maggiormente responsabili in ordine ai risultati aziendali.

Il sistema aziendale di valutazione della performance rappresenta l'anello di una catena di processi organizzativi che si basa sui seguenti principi e criteri metodologici:

- miglioramento dell'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi;
- introduzione di uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali;
- rappresentazione e misurazione al fine di rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (accountability);
- implementazione di strumenti e metodologie di valutazione orientati allo sviluppo professionale e all'incentivazione del merito;
- conoscenza e consapevolezza chiara, da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori), dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di misurazione e valutazione adottati;
- trasparenza delle procedure e dei meccanismi di misurazione e valutazione e della loro applicazione puntuale;
- adeguata formazione dei valutatori;
- preventiva individuazione dei valutatori, con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico - funzionali e alla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- assegnazione formale di obiettivi individuali;
- monitoraggio costante dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, mediante report da diffondere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione.

Art. 4 Soggetti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il risultato di un articolato processo che vede coinvolta una molteplicità di soggetti organizzativi, secondo i ruoli di rispettiva competenza, come di seguito sinteticamente riassunti.

Direzione Strategica Aziendale (DG, DS e DA)

- emana le direttive generali concernenti gli indirizzi strategici e definisce, in collaborazione con la dirigenza aziendale, il Piano della Performance triennale, ora Piano Integrato Attività e Organizzazione (PIAO);
- emana le direttive per la definizione degli obiettivi annuali;
- promuove all'interno dell'Azienda la cultura della valorizzazione del merito;
- definisce gli obiettivi dei Direttori di Dipartimento/Area;
- provvede all'approvazione della valutazione delle performance organizzativa di tutte le articolazioni aziendali e valida, modifica o integra la valutazione delle performance individuali dei Direttori di Dipartimento/Area proposte dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale, a partire dalla definizione ed assegnazione degli obiettivi fino alla misurazione e valutazione delle prestazioni, al fine di garantirne la correttezza nonché la conformità agli indirizzi nazionali e regionali;
- assicura il corretto confronto tra valutato e valutatore in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nei casi di posizioni difformi;
- propone alla Direzione Strategica Aziendale la valutazione dei Direttori di Dipartimento/Area;
- valida, a conclusione del percorso, la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale, rappresentando preventivamente gli esiti alla Direzione Aziendale;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità dei controlli interni.

Controllo di Gestione

- si occupa della gestione dell'intero processo del ciclo della Performance, della predisposizione degli atti relativi, dei relativi monitoraggi infra annuali;
- supporta la Direzione Aziendale nel processo;
- supporta l'OIV nelle funzioni ad esso assegnate;
- supporta i valutatori.

Direttore di Dipartimento/Area

- negozia gli obiettivi relativi al proprio Dipartimento/Area;
- assegna gli obiettivi individuali ad eventuale personale del Dipartimento/Area e comunica gli obiettivi relativi alla performance organizzativa della struttura;
- valuta i Dirigenti apicali afferenti al Dipartimento/Area diretta.

Dirigente apicale: Direttore/Responsabile di UOC/UOSD o di altra articolazione organizzativa/funzione titolare di budget

- negozia gli obiettivi con il Direttore di Dipartimento/Area;
- assegna gli obiettivi individuali al proprio personale e comunica gli obiettivi relativi alla performance organizzativa della struttura;
- valuta il personale afferente alla propria struttura.

Personale coinvolto nei processi di valutazione

- partecipa in modo collaborativo e proattivo al processo di assegnazione degli obiettivi legati alla performance e al successivo processo di valutazione;
- contribuisce, anche in modo critico, allo sviluppo del sistema di valutazione delle performance, quale strumento per il miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e crescita dell'Azienda.

UOC Personale

- gestisce i fascicoli del personale;
- gestisce i fondi incentivanti e provvede alla liquidazione della retribuzione di risultato.

UOC Reclutamento

- provvede ai processi di assegnazione degli incarichi e di progressione di carriera.

Cittadini e utenti

hanno un ruolo attivo nella valutazione della Performance Organizzativa, attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti circa la qualità dei servizi resi, ai sensi dell'art. 5, comma 1, lettera c del D.lgs. 74/2017.

Art. 5 Articolazione del sistema

In relazione a quanto sopra, il sistema di valutazione del personale si declina sulle seguenti aree di misurazione strettamente correlate fra loro.

a) Area della Performance Organizzativa

L'Area della Performance Organizzativa corrisponde alla valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati, con l'avvio del ciclo di gestione della performance, a tutte le articolazioni organizzative individuate quali Centri di Responsabilità (CdR) dell'Azienda a cui è attribuita autonomia gestionale e la titolarità di un budget: Dipartimenti, Strutture Complesse, Strutture Semplici Dipartimentali, articolazioni organizzative/funzioni di rilevanza strategica.

Gli obiettivi potranno corrispondere o essere collegati, in toto o in parte, agli obiettivi assegnati annualmente dalla Regione alla Direzione.

La valutazione considera anche le condizioni operative specifiche che possano aver caratterizzato o influenzato i risultati raggiunti.

L'appartenenza ad una Unità Operativa comporta la corresponsabilità, in capo a tutti i professionisti, dei risultati annuali raggiunti dalla Struttura, la cui finalità è rivolta a favorire il gioco di squadra ed il senso di appartenenza in un ambito quale quello sanitario caratterizzato da un elevato grado di autonomia professionale.

b) Area della Performance Individuale

L'Area della Performance Individuale consente di focalizzare la valutazione sul singolo operatore (dipendente), mediante elementi che valorizzano e rendono evidenti le specificità legate alle attività svolte da ciascuno, il contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, i risultati direttamente conseguiti, le competenze tecnico professionali, i comportamenti relativi alle capacità relazionali e gestionali.

b.1) Contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza

La valutazione della performance individuale si basa sul presupposto che l'appartenenza ad una struttura, individuata con un Centro di responsabilità a cui vengono assegnati annualmente gli

obiettivi, comporta la corresponsabilità, in capo a tutti i dipendenti della struttura, la cui finalità è volta a favorire il “gioco di squadra” e il “senso di appartenenza”.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza attraverso specifica scheda (Allegato 1 - Scheda obiettivi performance organizzativa).

b.2.1) Obiettivi individuali

La valutazione degli Obiettivi Individuali si basa sull'affidamento a singoli operatori di risultati da conseguire, formalizzati attraverso apposita scheda individuale (Allegato 2 - Scheda obiettivi individuali). In questo senso, quale riferimento di carattere orientativo, potranno essere assegnati al singolo dipendente obiettivi riferibili a:

- perseguimento degli obiettivi di performance della/e unità organizzativa/e di appartenenza o funzionali al raggiungimento degli stessi;
- azioni di sviluppo e miglioramento del funzionamento delle attività istituzionali;
- programmi di sviluppo e/o progetti di particolare rilevanza aziendale, anche a carattere poliennale, per i quali è comunque necessario identificare scadenze annuali di attuazione;
- altri ambiti di risultato che permettano di valutare l'impegno, i contributi forniti e l'allineamento con le strategie, programmi aziendali e/o progetto/i, in riferimento all'incarico ricoperto, attraverso specifici indicatori;
- competenze derivanti dal possesso e dall'applicazione di conoscenze teoriche, di abilità (know-how specialistici e di processo) e di orientamento professionale maturati;
- esperienze e know-how maturato nel tempo e che può essere misurato in termini di expertise e capacità tecniche.

b.2.2) Obiettivi individuali dei Direttori di Dipartimento/area e dei Dirigenti apicali

Per i Direttori di Dipartimento/Area e per i Dirigenti apicali la valutazione degli obiettivi individuali ha lo scopo di rilevare le capacità relazionali e gestionali espresse dal professionista nell'ambito della propria esperienza lavorativa e che si estrinsecano in comportamenti agiti. La valutazione si riferisce, pertanto, alle competenze di natura gestionale o di natura relazionale più trasversale, espresse dai singoli professionisti interessati, in coerenza con il ruolo ricoperto e riferibili ai seguenti ambiti di osservazione:

- **Leadership:** guidare l'organizzazione - Capacità di orientare e guidare i collaboratori, di gestire la struttura di riferimento e di promuovere nei collaboratori, anche attraverso la capacità di utilizzo degli strumenti finalizzati all'affidamento degli obiettivi individuali e alla valutazione equilibrata della performance, comportamenti orientati allo sviluppo personale e dell'organizzazione.
- **Management:** gestione delle risorse - Capacità di gestione della complessità organizzativa, capacità di orientamento dei comportamenti delle persone e dell'organizzazione verso i risultati.
- **Relazioni:** cooperazione dentro e fuori l'organizzazione - Capacità necessarie per la costruzione e la gestione di un sistema relazionale efficace in coerenza con la mission istituzionale.

- Orientamento all'innovazione e allo sviluppo professionale - Capacità e orientamento allo sviluppo delle professionalità, alla qualità delle prestazioni erogate, all'innovazione tecnico-professionale e allo sviluppo delle conoscenze specialistiche.

La valutazione dei comportamenti è effettuata mediante l'impiego di una griglia predefinita attraverso la quale sono descritti gli ambiti di osservazione e indicati gli item di apprezzamento (Allegato 3 - Scheda obiettivi individuali - comportamenti).

Art. 6 Assegnazione, misurazione e valutazione della Performance Annuale

a) Area della Performance Organizzativa

1. **ASSEGNAZIONE** - Il processo di assegnazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza attraverso la scheda di cui all'Allegato 1, con la quale vengono inizialmente assegnati a ciascuna articolazione/funzione gli obiettivi negoziati nel ciclo di gestione della performance con i relativi indicatori e pesi. La chiusura della fase di assegnazione deve essere formalizzata. In fase di monitoraggio e di consuntivazione, la scheda consente di misurare la percentuale della performance organizzativa realizzata nel corso dell'anno, che oscilla nel range di valori compreso tra un minimo pari a 0 punti e un massimo pari a 100 punti.
2. **MISURAZIONE** - La valutazione annuale della performance organizzativa è effettuata, in prima istanza, dall'OIV, su istruttoria del Controllo di Gestione.
E' inoltre previsto il monitoraggio degli obiettivi in corso di esercizio, anche ai fini dell'attivazione di eventuali interventi correttivi da porre in essere in caso di obiettivi a rischio: tale modalità di gestione consente di ricondurre la performance organizzativa ad un effettivo strumento di gestione aziendale.
Il monitoraggio si basa su dati risultanti dalle procedure aziendali e dai sistemi informativi e informatici aziendali e regionali oltre che sulle relazioni e documentazioni trasmesse dai destinatari delle schede di performance organizzativa; pertanto, nel monitoraggio infra annuale non saranno presenti informazioni ricavabili dalle relazioni e documentazioni trasmesse solo dopo la chiusura dell'anno in fase di consuntivazione.
3. **VALUTAZIONE** - Il processo di valutazione è basato sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto anche delle condizioni operative specifiche che possano aver caratterizzato o influenzato i risultati raggiunti, e si basa sui dati risultanti dalle procedure aziendali e dai sistemi informativi e informatici aziendali e regionali oltre che sulle relazioni e documentazioni trasmesse dai destinatari del budget.

b) Area della Performance Individuale

La valutazione della performance individuale consente di misurare il risultato del contributo fornito da ciascun dipendente al raggiungimento sia della performance organizzativa della struttura di appartenenza sia degli obiettivi individuali, nonché le competenze e i comportamenti agiti, nei casi previsti.

Ai fini della misurazione della performance individuale, per ciascun ruolo/profilo professionale, è definita l'incidenza ponderale delle due dimensioni di valutazione, come di seguito riportato:

Ruolo/Figura professionale	Performance Organizzativa	Obiettivi e Comportamenti Individuali
Direttore Dipartimento/Area	75%	25%
Direttore/Responsabile UOC/UOSD o di altra articolazione organizzativa titolare di budget	70%	30%
Dirigente, compreso dirigente UOS (non titolare di budget)	55%	45%
Comparto: Posizioni Organizzative, Coordinamenti e altre figure	50%*	50%*

*Nel caso del comparto, i valori saranno determinati sulla base della consistenza dei fondi afferenti a ciascuna area di valutazione.

Nel caso in cui un Direttore di Dipartimento/Area, Direttore/Responsabile UOC/UOSD abbia un incarico "ad interim", sarà effettuata anche la valutazione relativa all'incarico "ad interim" e sarà liquidato il premio corrispondente.

Nel caso in cui il Direttore di UOC sia anche Direttore di Dipartimento/Area, si prenderà in considerazione, ai fini della determinazione del premio, la valutazione più favorevole.

Con riferimento al personale delle professioni sanitarie, una quota pari al 10% della performance relativa agli obiettivi individuali è collegata al raggiungimento di specifico obiettivo assegnato per tipologia di professione sanitaria, concordato tra la Direzione Aziendale e il Dipartimento delle Professioni Sanitarie con il supporto del Controllo di gestione.

Per ciascuna dimensione è previsto un punteggio che varia nel range compreso tra il valore 0 (zero) in caso di risultato non raggiunto nemmeno parzialmente e il valore 100 (cento) in caso di completo raggiungimento del risultato.

La misurazione della performance individuale annuale avviene effettuando la somma dei punteggi relativi alle singole dimensioni di valutazione ponderati con i rispettivi pesi, attraverso la scheda predisposta a cura del Controllo di gestione (Allegato 4 - Scheda di sintesi).

Ne discende che, per qualsiasi ruolo/figura professionale, il risultato della misurazione e della valutazione della **performance individuale annuale è un valore compreso nel range tra un minimo pari a 0 punti e un massimo pari a 100 punti. La valutazione è da considerarsi positiva qualora il dipendente consegua un punteggio totale superiore o uguale a 60 punti, negativa al di sotto di tale soglia.**

Di seguito si riportano le fasi e i tempi di attuazione del processo.

1. **ASSEGNAZIONE** – Con l'avvio del ciclo di gestione della performance, il valutatore di prima istanza comunica ai collaboratori oggetto di valutazione gli obiettivi individuali. La chiusura della fase di assegnazione deve essere formalizzata con l'apposizione della firma in calce alla/e scheda/e di valutazione individuale da parte del valutato e del valutatore.
2. **MISURAZIONE** - Nel corso dell'anno, il valutatore di prima istanza verifica l'andamento dell'attività e la rispondenza della performance effettiva ai risultati attesi.
3. **VALUTAZIONE** - La valutazione della performance individuale avviene con cadenza annuale ed è effettuata, in prima istanza, dal diretto superiore gerarchico del valutato, come rappresentato nel riquadro sotto riportato. LA valutazione di II istanza

VALUTATORE	VALUTATO
Direzione Strategica Aziendale	- Direttori di Dipartimento/Area: valida, modifica e/o integra la valutazione proposta dall'OIV
Direttore di Dipartimento/Area	- Dirigenti Apicali: Direttore/Responsabile UOC/UOSD
Dirigente Apicale: Direttore/Responsabile di UOC/UOSD o di altra articolazione organizzativa/funzione titolare di budget	- Dirigente UOS - Dirigente - Personale di comparto tecnico, amministrativo e professionale
Direttore UOC Professioni sanitarie *	- Personale del comparto sanitario

*Il personale del comparto sanitario con incarico di coordinamento è valutato, in modo coordinato e integrato, sia dal Direttore della UOC delle Professioni sanitarie sia dal Direttore/Responsabile della struttura sanitaria di afferenza.

Il valutatore, di norma, coincide con il Direttore/Responsabile dell'articolazione organizzativa cui afferisce il valutato e, in caso di assenza/indisponibilità, viene individuato "risalendo" la linea gerarchica definita negli atti di organizzazione aziendale.

In caso di alternanza di Dirigente su una struttura viene individuato come valutatore il responsabile in carica al momento della valutazione, con la possibilità di richiedere al precedente titolare dell'incarico elementi per la valutazione.

Con riferimento ai Direttori di Dipartimento e Area, l'OIV acquisisce gli elementi istruttori dalle relazioni prodotte, oltre che dalle evidenze prodotte dal Controllo di Gestione.

Art. 7 Procedura di riesame in seconda istanza della valutazione

Con riferimento alla Performance Organizzativa, in caso di valutazione di I istanza non condivisa, il responsabile dell'unità organizzativa trasmette le proprie controdeduzioni al Controllo di gestione affinché lo stesso possa predisporre gli elementi necessari all'OIV per effettuare la valutazione di seconda istanza. Acquisita la documentazione, l'OIV può esprimersi confermando o modificando la valutazione di prima istanza e chiudendo, in ogni caso, la procedura. L'OIV, durante l'istruttoria può decidere di convocare il responsabile dell'unità organizzativa.

Con riferimento alla Performance Individuale, in caso di valutazione non condivisa da parte del dipendente interessato, la scheda di valutazione deve essere trasmessa, a cura del valutatore di prima istanza, all'OIV entro 10 giorni dalla data di sottoscrizione della scheda medesima.

L'OIV prende atto delle richieste di riesame ed attiva le procedure istruttorie chiedendo al valutato di produrre idonea documentazione finalizzata ad attestare performance superiori a quella rappresentata nella scheda e chiedendo altresì al valutatore di produrre ulteriori elementi a supporto delle motivazioni legate al giudizio espresso.

Acquisita la documentazione richiesta, l'OIV può esprimersi confermando o modificando la valutazione di prima istanza e chiudendo, in ogni caso, la procedura. L'esito sarà comunicato al dipendente tramite email aziendale.

Art. 8 Effetti della valutazione della performance

Gli esiti della valutazione annuale della performance, secondo quanto disciplinato dal presente Regolamento, sono inseriti nel fascicolo personale del dipendente e vanno a costituire il dossier curriculare individuale.

Parimenti il sistema di misurazione e valutazione della performance va ad alimentare sia il sistema premiante, relativamente alla retribuzione di risultato, sia il sistema di valutazione degli incarichi.

Pertanto, l'esito positivo della valutazione della performance individuale annuale (punteggio totale superiore o uguale a 60 punti) determina l'attribuzione al dipendente della retribuzione di risultato, nei limiti del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, con le modalità descritte nel successivo articolo 9. L'esito della valutazione annuale concorre, inoltre, assieme agli altri elementi, anche alla valutazione da effettuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali e nei percorsi di sviluppo di carriera.

Per converso, l'esito negativo della valutazione della performance individuale annuale (punteggio totale inferiore a 60 punti) determina la perdita della retribuzione di risultato con riguardo all'anno al quale la valutazione si riferisce.

Art. 9 Modalità di determinazione dell'entità dei premi

Al fine di determinare l'entità del **premio correlato alla performance individuale** da riconoscere al dipendente è, invece, necessario prendere in considerazione, con le modalità di seguito descritte:

- ✓ la performance individuale annuale conseguita (risultante dalla valutazione della performance organizzativa della articolazione/articolazioni in cui ha prestato servizio e degli obiettivi/comportamenti individuali,)
- ✓ la presenza effettiva in servizio
- ✓ il ruolo del dipendente in seno all'organizzazione

Al fine di assegnare il premio correlato alla performance individuale è necessario applicare al valore della performance individuale annuale conseguita dal singolo dipendente una prima ponderazione che tenga conto della presenza effettiva in servizio.

Nell'applicazione della suddetta logica, sono considerate come presenza effettiva anche le seguenti assenze, "tutelate" a tale scopo dalla normativa e dai contratti in vigore:

1. congedi ordinari;
2. riposi compensativi/recuperi ore;
3. formazione obbligatoria;
4. terapia salvavita;
5. astensione obbligatoria di cui al D.Lgs. 151/2001;
6. permessi mensili previsti dalla Legge 104/92, di cui all'art. 33 comma 6 e comma 3 limitatamente all'assistenza propria e per i figli;
7. astensioni di cui all'Accordo Quadro ARAN del 1998 e successive modificazioni.

Le quote di produttività collettiva e individuale per il personale con rapporto di lavoro a tempo pieno sono definite in funzione del servizio effettivo reso per l'intero anno solare. Pertanto, nell'ipotesi di servizio reso per parte dell'anno, al di fuori dei casi di assenza sopra menzionati, i suddetti parametri dovranno essere adeguati proporzionalmente alla durata della prestazione lavorativa nell'anno di riferimento.

La seconda ponderazione da applicare tiene conto del ruolo del dipendente in seno all'organizzazione e "pesa" pertanto il contributo individuale, legato al ruolo, ai fini del raggiungimento della performance della struttura di appartenenza. Nello specifico viene definito il seguente sistema di pesi individuali:

Dirigenza:

- Direttore di Dipartimento: 1,4
- Direttore/Responsabile di UOC/UOSD
o di altra articolazione organizzativa
titolare di budget: 1,2
- Responsabile di UOS/Altri dirigenti 1,0

Comparto: Tutto il personale: 1,0

Per ciascun dipendente, il punteggio relativo al premio maturato correlato alla performance individuale è pertanto determinato dal prodotto dei tre seguenti fattori: punti della performance individuale annuale assegnati dopo la valutazione, percentuale di presenza in servizio e peso individuale legato al ruolo.

Terminato il processo di determinazione del punteggio relativo al premio maturato di ciascun dipendente, si procede al calcolo del valore economico del premio di risultato effettivamente spettante, previa individuazione del “valore punto” di riferimento. Per ciascuna area contrattuale, tale “valore punto” si ottiene dividendo l’ammontare del Fondo disponibile nel periodo di riferimento per il numero complessivo di punti relativi al premio maturato, assegnati con la metodologia precedentemente descritta.

Ad ogni dipendente compete un valore del premio di risultato corrispondente al prodotto tra il “valore punto” di cui sopra e il punteggio relativo al rispettivo premio maturato.

Per quanto non espressamente previsto nel presente Regolamento, le modalità di determinazione e assegnazione ai dipendenti delle quote relative alla premialità e alla retribuzione di risultato sono indicate negli accordi, negoziati nel quadro dei CCNL, oggetto di contrattazione con le OO.SS. competenti per Area, che prevedono la quota di incentivo da erogare in relazione al raggiungimento dell’obiettivo.

A seguito di accordo in contrattazione decentrata saranno stabiliti i criteri e la quota di personale per l’attribuzione della maggiorazione del 30% del premio.

Art.10 Erogazione della produttività collettiva - Acconto

Atteso che la valutazione della performance organizzativa e individuale avviene con cadenza annuale, previo monitoraggio, durante l’esercizio l’Azienda ritiene comunque opportuno procedere all’erogazione di uno specifico acconto, pari al 40% del premio correlato alla performance organizzativa, da erogarsi nel mese di giugno dell’anno di riferimento. Il restante 60% viene erogato a saldo entro il mese di marzo dell’anno successivo.

Le somme erogate in acconto oltre quanto spettante saranno recuperate; per converso, le somme eventualmente non erogate in fase di acconto possono essere riconosciute in sede di saldo, in base al completamento dei necessari iter di valutazione della performance.

Art. 11 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio

Secondo quanto previsto dall’articolo 5, comma 1, e dall’articolo 10, comma 1, lett. a), del D.Lgs 150/09, la definizione degli obiettivi nell’ambito del ciclo della performance deve avvenire in maniera integrata con il processo di programmazione e del bilancio di previsione. Considerato che il Piano della Performance ed il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definiscono gli elementi fondamentali dell’intero ciclo di performance, è importante garantire coerenza e coordinamento tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, piani d’azione e risorse economiche. La pianificazione della performance e il processo di programmazione vengono dunque realizzati in coerenza con il Bilancio di previsione annuale e dei documenti ad esso correlati. Gli obiettivi aziendali e conseguentemente quelli delle strutture

operative in cui l'Azienda si articola sono anche direttamente riconducibili agli obiettivi che annualmente il livello regionale assegna alle Aziende del SSR.

Art. 12 Disciplina Transitoria

Ai fini della misurazione e valutazione della Performance del personale, l'Azienda si riserva di introdurre un'apposita procedura informatica attraverso la quale sia possibile, per il valutatore e il valutato, espletare le varie azioni necessarie. L'applicativo informatico consentirebbe altresì di poter visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato rendendo disponibile per ciascun dipendente il proprio dossier valutativo in qualunque momento.

Ci si riserva di integrare il Regolamento alla luce di nuove disposizioni di legge o relative a CCNL e accordi integrativi.

Le modifiche alle schede allegate al presente Regolamento, che rappresentano dei modelli esemplificativi, non comportano revisione dello stesso.

ALLEGATO 1 - SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La scheda di valutazione della Performance Organizzativa discende direttamente dalla negoziazione con ciascuna articolazione organizzativa titolare di budget. Ai fini della valutazione, affinché sia possibile misurare la performance conseguita per singolo indicatore selezionato a tale scopo nella scheda medesima, è necessario specificare:

- **Il peso relativo del singolo obiettivo:** a ciascun obiettivo formulato e selezionato ai fini del sistema premiante, deve essere assegnato un peso relativo che esprime la rilevanza dell'obiettivo stesso, in relazione agli obiettivi strategici aziendali, nell'economia complessiva dell'insieme degli obiettivi selezionati. In tal senso, la definizione dei pesi da attribuire a ciascun indicatore obiettivo può avvenire in sede di concertazione degli obiettivi di performance organizzativa, qualora non siano definiti pesi di riferimento a livello aziendale;
- **Il valore franchigia:** la franchigia identifica il range di valori, vicini a quello atteso, che consentono di considerare l'obiettivo come pienamente conseguito, anche a fronte di valori di risultato effettivo marginalmente differenti. Il ruolo del valore franchigia è collegato alla possibilità di commettere "errori marginali" di programmazione. In questo senso, il valore franchigia è fissato a livello di Direzione Aziendale, in considerazione delle seguenti due variabili:
 - grado di concreta governabilità dell'indicatore assunto come espressione dell'obiettivo, da parte del Centro di Responsabilità;
 - contenuto sfidante dell'obiettivo.

Il valore franchigia in base agli elementi sopra citati può assumere un valore ricompreso tra il 2% e il 5%.

SCHEMA OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

U.O.:	Valutato:		Valutatore:				
OBIETTIVO	INDICATORE	PESO	STORICO	RISULTATO ATTESO	FRANCHIGIA	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTI MATURATI
TOTALE VALUTAZIONE		100					
Data assegnazione obiettivi:	Firma valutato:		Firma valutatore:				
NOTE							

ALLEGATO 2 - SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI

La “SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI” consente di specificare gli obiettivi, gli indicatori espressione del risultato da conseguire e, per ciascuno di essi, il peso relativo da attribuire, il risultato atteso e quello raggiunto (in fase di consuntivazione, con relativa attribuzione di punteggio).

Gli obiettivi affidati, nel caso di specie, possono essere ripresi da quelli della Performance Organizzativa dell’unità organizzativa di appartenenza, laddove il dipendente sia prevalentemente impegnato nel perseguimento del risultato atteso. Gli obiettivi possono anche essere rappresentativi di impegni su attività progettuali o sullo svolgimento di ruoli interni che possono essere rappresentati in scheda solo da un punto di vista descrittivo: in questo caso, in assenza di altre forme di misurazione del risultato, la valutazione della performance potrà essere effettuata in termini di percentuale di avanzamento delle attività. Possono essere relativi a competenze tecnico - professionali.

SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI

U.O.:	Valutato:	Valutatore:			
OBIETTIVO (Obiettivi di performance organizzativa, obiettivi funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, altri obiettivi individuali specifici, competenze tecnico - professionali)	INDICATORE	PESO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTI MATURATI
TOTALE VALUTAZIONE		100			
Data assegnazione obiettivi:	Firma valutato:		Firma valutatore:		
Data valutazione obiettivi:	Firma valutato:		Firma valutatore:		
NOTE (da compilare SOLO in caso di richiesta della valutazione di seconda istanza)					

ALLEGATO 3 - SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI - COMPORTAMENTI

La “SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI - COMPORTAMENTI” consente di valutare, **solo per i Direttori di Dipartimento/Area e per i Dirigenti apicali**, le capacità relazionali e manageriali espresse nell’assolvimento dell’incarico assegnato.

Al fine di rendere la valutazione dei comportamenti il più aderente possibile ai comportamenti espressi in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente all’interno del contesto lavorativo di riferimento, il valutatore, a livello di istruttoria, può avvalersi del contributo dei vari soggetti che, ai diversi livelli dell’organizzazione, interagiscono con il valutato.

La dimensione dei comportamenti, di natura manageriale e trasversale, viene descritta attraverso una declaratoria di competenze agite: ciascun item di valutazione è misurato mediante una scala di valori da 1 a 5 che esprime, così come sotto declinato, il giudizio da parte del valutatore:

1. performance non adeguata allo standard richiesto;
2. performance appena adeguata allo standard con ampi margini di miglioramento;
3. performance complessivamente adeguata allo standard richiesto;
4. performance pienamente soddisfacente con standard elevati per qualità ed intensità;
5. performance eccellente.

Al valutatore è altresì chiesta l’esplicitazione di specifiche motivazioni a fronte dell’assegnazione di valutazioni negative corrispondenti al valore 1.

La scheda per la valutazione dei comportamenti, così come esplicitato all’art. 5 del presente Regolamento, si articola in quattro dimensioni fondamentali:

- Leadership: guidare l’organizzazione;
- Management: gestione delle risorse;
- Relazioni: cooperazione dentro e fuori l’organizzazione;
- Orientamento all’innovazione e allo sviluppo professionale.

Per ciascuna dimensione, la scheda prevede gli specifici item di valutazione, il peso relativo dei medesimi e la descrizione sintetica del comportamento da valutare e degli standard attesi. Il valutatore di prima istanza, pertanto, dovrà procedere all’esplicitazione della valutazione mediante l’impiego della scala di valori precedentemente riportata.

Macroarea	Comportamento da valutare	Standard attesi	Peso	Valutazione 1: non adeguata; 2: appena adeguata; 3: complessivamente adeguata; 4: pienamente soddisfacente; 5: eccellente	
LEADERSHIP (guidare l'organizzazione)	Visione strategica – saper cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi, individuando le linee guida per sviluppare le azioni di medio-lungo termine ed indirizzare quelle di breve.	Interpretare le strategie aziendali e tradurle in direttive e proposte operative	12,5		Firma Valutatore:
		Indirizzare le conoscenze, le competenze e le azioni verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati			
		Mantenere costante la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale			
	Leadership – Assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), indirizzando energie intellettuali ed emotive al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al miglioramento continuo degli standard di lavoro.	Saper diffondere con autorevolezza, nel proprio team, la visione del punto di arrivo	12,5		
		Ottenere risultati dalle persone anche in situazioni difficili e carenza di risorse			
		Saper gestire il sistema di valutazione modulando i giudizi e incoraggiando la crescita individuale			
MANAGEMENT (gestione delle risorse)	Programmazione – impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi, individuare e, all'occorrenza, ridefinire le priorità nel breve-medio periodo allocando conseguentemente le risorse	Assegnare correttamente, secondo importanza e urgenza, ogni impegno riuscendo a rispettare scadenze ed obiettivi	10		Firma Valutato: Data valutazione:
		Diffondere e sostenere nell'organizzazione la cultura della programmazione			
		Elaborare e proporre progetti e programmi di attività sostenibili e coerenti con la strategia aziendale			
	Gestione delle criticità – anticipare i problemi derivante dalla gestione favorendone la soluzione	Adottare approcci proattivi per anticipare le criticità prima che si trasformino in problemi	15		
		Saper individuare e proporre le possibili soluzioni ai problemi senza trasferirli ad altre parti dell'organizzazione			
		Diffondere nell'organizzazione la cultura al problem solving anche attraverso forme adeguate di delega			

NOTE (da compilare SOLO in caso di richiesta della valutazione di seconda istanza)

Macroarea	Comportamento da valutare	Standard attesi	Peso	Valutazione 1: non adeguata; 2: appena adeguata; 3: complessivamente adeguata; 4: pienamente soddisfacente; 5: eccellente	
RELAZIONI (cooperazione dentro e fuori l'organizzazione)	Integrazione interna – operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento promuovendo l'integrazione tra le diverse realtà dell'Azienda	Attivare momenti di confronto con i collaboratori e i colleghi per valutare l'opportunità di procedere in modo integrato alla meta	12,5		Firma Valutatore:
		Fornire tempestivamente supporto e risposta alla richiesta di informazioni, in modo collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali			
		Mostrare, in casi di contrasti con o tra collaboratori e colleghi, disponibilità a ricercare il miglior compromesso nell'interesse dell'Azienda e dei singoli			
	Relazioni esterne – capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni	Conoscere il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento, curandone le relazioni e mostrandosi disponibili al dialogo e alla collaborazione	12,5		Firma Valutato:
		Fungere da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni			
		Saper gestire l'immagine dell'Azienda e della struttura nei rapporti con soggetti esterni			
INNOVAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	Promuovere il cambiamento – cogliere e sostenere nell'Azienda le dinamiche di cambiamento dell'organizzazione	Supportare lo sviluppo delle innovazioni organizzative, contribuendo a superare le resistenze	12,5		Data valutazione:
		Individuare e valorizzare le opportunità connesse ai processi di cambiamento organizzativo			
		Sviluppare e diffondere la cultura del miglioramento continuo nell'organizzazione			
	Sviluppare le capacità e le competenze – promuovere e sostenere processi di apprendimento e di diffusione del know-how nell'organizzazione	Coniugare i bisogni dell'organizzazione con le competenze e le aspirazioni delle persone che ci lavorano	12,5		NOTE (da compilare SOLO in caso di richiesta della valutazione di seconda istanza)
		Sviluppare modelli per la diffusione del know-how tra gli operatori			
		Favorire la crescita delle persone elaborando percorsi di acquisizione di nuove capacità e competenze			

ALLEGATO 4 - SCHEDA DI SINTESI (a cura del Controllo di gestione)

MATRICOLA	NOMINATIVO	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso P.O.	OBIETTIVI / COMPORTAMENTI	Peso Obiettivi / Comportamenti	PERFORMANCE INDIVIDUALE
Numero	Nominativo	Punteggio P.O.	peso	Punteggio Obiettivi/Comportamenti	peso	Punteggio P.I.

Punteggio P.I. = (punteggio P.O. * peso P.O.) + (punteggio Obiettivi/Comportamenti * peso Obiettivi/Comportamenti)

Punteggio P.I. sempre compresa nel range di valori 0 - 100

Punteggio P.I. < 60 punti → valutazione negativa