



Allegato B

**SISTEMA DI VALUAZIONE E
MISRUAZIONE DELLA
PERFORMANCE 2019**

INDICE

| | |
|--|---|
| 1 - La finalità | 3 |
| 2 – Il processo di valutazione..... | 4 |
| 3 - Conferenza di organizzazione | 4 |
| 4 - Il processo di misurazione | 5 |
| 5 - Gli strumenti di misurazione | 6 |
| 6 - Procedure di conciliazione | 7 |
| 7 – Finalizzazione delle risorse dei fondi incentivanti..... | 7 |

Allegato 1: Schede di valutazione Dirigenza e Comparto (Fac-simile)

1 - La finalità

L'ASUR ha adottato sistemi di valutazione ispirati ai principi del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., in linea con le indicazioni regionali, applicati sia al personale della dirigenza che a quello del comparto.

La valorizzazione dei risultati e, quindi, della performance organizzativa e individuale consente di aumentare lo standard qualitativo ed economico delle prestazioni erogate sviluppando i comportamenti organizzativi in un'ottica di continuo miglioramento dei servizi verso i cittadini/utenti. Secondo questo paradigma, è quindi necessario valutare, incoraggiare e valorizzare i comportamenti individuali intesi come elementi qualificanti la prestazione.

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

L'attuale sistema di valutazione si ispira ad alcuni principi fondamentali:

- miglioramento della qualità dei servizi,
- crescita delle competenze professionali,
- trasparenza dell'azione amministrativa.

Il presente documento intende rappresentare delle linee guida sul sistema di valutazione e di misurazione della performance individuale dell'ASUR, evidenziando contestualmente la necessità di procedere ad ulteriori aggiornamenti al fine di aumentare il grado di omogeneità del sistema di valutazione nell'ambito delle articolazioni dell'ASUR in applicazione della L.R. n. 13/2003, come da ultimo modificata dalla L.R. n. 8/2017.

In applicazione della richiamata Legge Regionale vigente l'ASUR esercita a livello centralizzato le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo dell'attività aziendale e di Area Vasta ed in particolare le funzioni concernenti l'amministrazione del personale della Direzione Centrale e delle Aree Vaste. Ciascuna Area Vasta provvede alla negoziazione con le organizzazioni sindacali, sulla base degli indirizzi aziendali riportati di seguito. Il Direttore Generale è componente della delegazione trattante di parte pubblica di ciascuna Area Vasta.

Si precisa che il presente sistema non riguarda la valutazione professionale.

2 – Il processo di valutazione

Sul fronte procedurale, il percorso di valutazione è il seguente:

- assegnazione di obiettivi di equipe ai dirigenti delle strutture successivamente alla negoziazione annuale di budget e contestuale sottoscrizione delle relative schede;
- allo scopo di consentire la piena e consapevole partecipazione agli obiettivi assegnati il responsabile della struttura, non appena perfezionata la procedura di assegnazione degli obiettivi, porterà a conoscenza del personale dirigente e del comparto assegnato alla struttura, in apposita riunione da tenersi entro 30 giorni dalla ricezione della relativa documentazione, l'obiettivo da perseguire, illustrandone le caratteristiche e le modalità di attuazione;
- continuità del processo valutativo attraverso monitoraggi in corso d'anno degli obiettivi assegnati anche al fine di eventuali rimodulazioni degli stessi che si rendessero necessarie;
- valutazione finale sul raggiungimento degli obiettivi assegnati alle singole strutture e, con riferimento a ciascun dipendente, sugli item relativi all'area dei risultati ed all'area dei comportamenti organizzativi, diversificati a seconda dell'incarico dirigenziale conferito, per la dirigenza, e dell'attribuzione, o meno, di incarico di posizione organizzativa o di coordinamento, per il comparto
- possibilità di contraddittorio tra valutatore e valutato, anche in sede di valutazione finale;
- previsione di procedure di conciliazione interne in caso di contestazioni delle valutazioni ricevute da parte dei valutati.

Lo scopo principale del sistema di valutazione è quello di:

- collegare l'erogazione degli incentivi economici ai risultati ottenuti e al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione aziendale;
- mettere in evidenza l'apporto individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi assegnati;
- promuovere l'integrazione tra le diverse strutture aziendali, con la previsione di obiettivi trasversali.
- favorire la crescita professionale attraverso interventi formativi mirati e rivolti alle aree di maggior interesse.

3 - Conferenza di organizzazione

Per garantire la massima trasparenza e, allo stesso tempo, favorire la responsabilizzazione degli operatori circa le attività da svolgere si intende valorizzare l'importanza dello strumento della conferenza di organizzazione quale strumento di responsabilizzazione degli operatori circa l'attività da svolgere e momento di incontro e confronto tra valutatore e valutato. Per il valutato si tratta di un'opportunità per discutere del proprio lavoro, della propria crescita professionale e di eventuali attività future; per il valutatore, invece, tale confronto è utile soprattutto in ottica di futuri sviluppi organizzativi.

Ciascun dirigente responsabile di struttura allo scopo di consentire la piena e consapevole partecipazione agli obiettivi assegnati, provvede, entro 30 giorni dalla sottoscrizione delle schede di budget, ad illustrare a tutti i dipendenti appartenenti all'equipe da lui diretta:

- gli obiettivi assegnati in sede di negoziazione di budget, le caratteristiche, le modalità di realizzazione e partecipazione all'attività, le quote individuali correlate nonché gli elementi di valutazione utilizzati a consuntivo per la formulazione del giudizio sugli obiettivi e sulla performance individuale;
- le eventuali progettualità strategiche assegnate al C.d R., i relativi contenuti, modalità di esecuzione, indicatori di verifica, rendicontazione e pagamento, acquisendo le adesioni volontarie da parte dei dipendenti afferenti l'equipe.

La conferenza di organizzazione rappresenta uno strumento per analizzare l'andamento del budget, per valutare eventuali correttivi necessari in relazione all'andamento delle attività oltre che per evidenziare la situazione degli apporti individuali.

Le suddette conferenze vanno convocate con invito formale da inoltrarsi a tutti i dipendenti afferenti la struttura; delle stesse debbono essere redatti appositi verbali dai quali espressamente risulti la partecipazione dei dipendenti, tramite sottoscrizione per presa visione, unitamente a tutti gli elementi sopra indicati.

Detti verbali vanno portati a conoscenza di tutti i dipendenti assegnati alla struttura con acquisizione della sottoscrizione, per presa visione, anche degli assenti alla conferenza, ferma restando la sottoscrizione, per accettazione, alle eventuali progettualità strategiche assegnate al C.d.R.; i verbali in questione vanno inoltrati all'U.O. Supporto all'Area Politiche del Personale.

La conferenza di cui al presente punto è presupposto per la compilazione delle schede di valutazione individuale.

4 - Il processo di misurazione

Al termine del periodo di riferimento verranno valutati il raggiungimento degli obiettivi specifici di budget e i risultati complessivi per la performance individuale. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata in prima istanza dal dirigente sovraordinato. La valutazione in via definitiva viene effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi sono definiti tenuto conto delle risorse di bilancio ed il loro raggiungimento è sempre collegato al vincolo dell'equilibrio economico ed al rispetto del budget assegnato alle strutture.

Gli obiettivi assegnati devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla mission aziendale, alle priorità ed alle strategie dell'amministrazione, come declinate dal livello regionale,
- specifici e misurabili,
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi,
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno,
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili,
- collegati ad indicatori univoci per le aziende del sistema sanitario regionale,

Il processo di misurazione in cui si articola il sistema della performance individuale si basa essenzialmente sulle seguenti aree:

- a. Area dei risultati
- b. Area dei comportamenti organizzativi

Le valutazioni inerenti il livello di partecipazione ai risultati della struttura di appartenenza ed i comportamenti organizzativi, concorrono alla valutazione finale di ciascun dipendente secondo criteri che variano in base ai ruoli ed alla responsabilità. Per tutti i dipendenti, comunque, le valutazioni dovranno essere ispirate ai principi di trasparenza (sia nei risultati che nei criteri), di chiarezza rispetto alle modalità di valutazione ed equità nelle valutazioni.

Sub.a - Area dei risultati

Per quanto riguarda l'area dei risultati, si specifica che la valutazione verte sulla partecipazione del dipendente alla realizzazione della programmazione delle attività della struttura organizzativa cui è assegnato in riferimento agli obiettivi di budget della struttura

Sub.b - Area dei comportamenti organizzativi

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, si specifica che la valutazione verte sui comportamenti individuali che devono risultare coerenti con gli obiettivi istituzionali e devono riferirsi al profilo professionale del dipendente.

I comportamenti del personale sono stati individuati all'interno di macroaree differenziate tra dirigenza e comparto ed al loro interno tra dirigenti con incarico gestionale e dirigenti professionali, relativamente alla dirigenza, e tra personale appartenente alle diverse categorie e personale con incarico di posizione organizzativa o di coordinamento, relativamente all'area del comparto.

La valutazione della performance individuale è effettuata in prima istanza dal dirigente sovraordinato; relativamente al personale afferente all'area delle professioni sanitarie la valutazione è effettuata di concerto con il Dirigente delle professioni sanitarie di riferimento e con il Coordinatore/POD ove esistente ed è sottoscritta da tutti i valutatori.

La valutazione della performance individuale dei titolari degli incarichi di funzione è effettuata dal Dirigente Responsabile della struttura ovvero dal Direttore di dipartimento di concerto con il Dirigente delle professioni sanitarie per il personale di competenza; in tale ultima circostanza le relative schede sono sottoscritte da entrambi.

La valutazione della performance individuale dei titolari di incarico di organizzazione per l'esercizio della sola funzione di coordinamento è effettuata dal Dirigente delle professioni sanitarie di concerto con il Dirigente Responsabile della struttura e la relativa scheda è sottoscritta da entrambi.

La scheda di valutazione, debitamente compilata, deve essere illustrata al dipendente interessato al fine di acquisirne la sottoscrizione per condivisione; nel caso di non condivisione del giudizio espresso dal dirigente responsabile il dipendente interessato motiverà la propria posizione indicando le proprie ragioni in calce alla scheda.

In presenza di mancata condivisione del giudizio il dipendente eserciterà azione per l'avvio delle procedure di conciliazione, come disciplinate al successivo punto 6.

5 - Gli strumenti di misurazione

Lo strumento di misurazione della performance individuale è rappresentato dalla scheda di valutazione individuale che è strutturata in modo da misurare sia il livello di partecipazione ai risultati della struttura di appartenenza sia i comportamenti.

Per ogni fattore individuato all'interno dell' Area dei risultati e dell'Area dei comportamenti organizzativi il valutatore dovrà esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valori:

| Giudizio | Valutazione |
|---|--------------------|
| Non conforme: il livello di performance non è conforme alle attese | da 1 a 2 |
| Parzialmente conforme: il livello di performance necessita di miglioramento | da 3 a 5 |
| Conforme: il livello di performance è conforme alle attese | da 6 a 7 |
| Buono: il livello di performance è buono con attitudine allo sviluppo | da 8 a 9 |
| Eccellente: il livello di performance è eccellente | 10 |

In sede di contrattazione collettiva integrativa si determinerà il livello della valutazione complessiva della performance individuale da considerare quale valutazione positiva ovvero negativa.

La scheda dovrà essere sottoscritta dal superiore gerarchico responsabile della valutazione e dovrà essere portata a conoscenza del dipendente valutato che, a sua volta, la dovrà sottoscrivere la scheda.

In caso di mancato svolgimento dall'attività lavorativa per tutto il periodo di valutazione ovvero per periodi particolarmente prolungati si determineranno, in sede di contrattazione collettiva integrativa, i casi in cui la valutazione sia da considerare non effettuabile.

6 - Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono finalizzate a dirimere le questioni di conflittualità nell'ambito della valutazione individuale e si attivano quando il valutato non condivide la valutazione effettuata dal suo valutatore; dette procedure dovranno rispettare i principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Viene individuato nel Nucleo di Valutazione il soggetto terzo ed indipendente, competente e titolato ad esprimersi sulla corretta applicazione del sistema di valutazione e sul merito del contendere; pertanto, il Nucleo di valutazione assume funzione di Organo di Conciliazione.

Per accedere al percorso conciliativo il valutato deve esprimere, nel termine perentorio di giorni 15 dalla data di sottoscrizione della scheda di valutazione, richiesta di revisione della valutazione facendo pervenire esplicita contestazione scritta al valutatore di prima istanza e per conoscenza alle strutture di Area Vasta di supporto all'Area Politiche del Personale e di supporto all'Area Controllo di Gestione, ovvero, per il personale che ricopre posti della dotazione organica della Direzione Generale ASUR, all'Area Politiche del Personale ed all'Area Controllo di Gestione, esprimendo con chiarezza ed esaustività i motivi del proprio disaccordo e proponendo contestualmente il punteggio ritenuto congruo con le argomentazioni a sostegno del punteggio richiesto.

Il valutatore di prima istanza, nel termine di giorni 15 dalla data di ricezione della richiesta esamina la richiesta del dipendente anche mediante contraddittorio del dipendente.

In caso di accoglimento/accordo il valutatore di prima istanza procederà a modificare la valutazione già emessa procedendo a trasmettere la scheda di valutazione individuale aggiornata alle strutture di gestione del personale e di controllo di gestione, come sopra individuate.

In caso di mancato accoglimento il valutatore di prima istanza trasmetterà la richiesta del dipendente di revisione della valutazione unitamente alle proprie argomentazioni in ordine al mancato accoglimento della stessa, al Nucleo di Valutazione per il tramite della struttura di Area Vasta di supporto all'Area Controllo di Gestione (l'Area Controllo di Gestione per il personale che ricopre posti della dotazione organica della Direzione Generale ASUR).

Il Nucleo di Valutazione esprime il proprio giudizio sulla base della documentazione ricevuta, dovendosi considerare facoltà discrezionale del Nucleo di Valutazione la convocazione dei soggetti in discussione, che potranno avvalersi, eventualmente, di un rappresentante sindacale, e la richiesta ed acquisizione di ulteriori elementi di merito. Il Nucleo di Valutazione redige apposito verbale, ove verranno evidenziate le risultanze del proprio percorso valutativo, che verrà inoltrato all'attenzione del valutato e del valutatore dalla Struttura di Gestione del Personale. Il giudizio del Nucleo di Valutazione non è appellabile, ferme rimanendo le prerogative e le disponibilità previste dalle vigenti norme.

7 – Finalizzazione delle risorse dei fondi incentivanti

La retribuzione di risultato/produttività è corrisposta a consuntivo, nei limiti dei fondi contrattuali annualmente quantificati con apposita determina, in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e previa certificazione del Nucleo di Valutazione.

La contrattazione collettiva integrativa definisce, con riferimento a ciascuna area contrattuale, i criteri di ripartizione dei fondi incentivanti nonché la quota delle risorse destinate a remunerare il raggiungimento degli obiettivi di budget annuali, la quota delle risorse destinate a remunerare i risultati della performance individuale e la quota delle risorse destinate al finanziamento di progettualità strategiche.