



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI

Sistema di misurazione e valutazione della performance

INDICE

1. PREMESSA	4
2. IL VALORE DELLA VALUTAZIONE, UN PROGETTO PER OGNI PERSONA	4
3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE.....	5
3.1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	5
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	5
4.1 I PERCORSI DELLA VALUTAZIONE E DELLA GESTIONE: IL MIGLIORAMENTO CONTINUO.....	5
5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO	7
6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	7
6.1 I SOGGETTI COINVOLTI.....	7
6.1.1 IL RUOLO DEI VALUTATORI.....	9
7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	10
7.1 METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	10
7.1.1 IL VALORE DELLA DIFFERENZA.....	11
7.1.2 IL VALORE DELLA PARTECIPAZIONE	11
7.2 LE FASI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	12
7.2.1 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ATTESI.....	12
7.2.2 MONITORAGGIO E RACCOLTA DEI DATI PER LA VALUTAZIONE.....	12
7.2.3 ANALISI DEI DATI E VALUTAZIONE	13
7.2.4 COMUNICAZIONE DEI RISULTATI	13
7.2.5 ELABORAZIONE DI PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALI	13
8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
8.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
8.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL’A.S.P. DELLA CARNIA S. LUIGI SCROSOPPI.....	14
8.3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – OBIETTIVI – INDICATORI - TARGET.....	15
8.4 INTEGRAZIONE CON GLI STRUMENTI DI CONTROLLO INTERNO E CON I SISTEMI INFORMATICI.....	15
8.5 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – SISTEMA DI VALUTAZIONE	16
8.6 ASSEGNAZIONE FONDO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	17
9.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	17
9.2 ACCERTAMENTO PRELIMINARE PER L’EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ	18
9.3 ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	18
9.4 RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI.....	19
9.5 VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE.....	19
9.6 VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI AREA/SERVIZIO.....	20
9.7 VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL PERSONALE DELL’AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	20
9.8 VERIFICA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL PERSONALE DELL’AREA DEGLI ASSISTENTI, DEGLI OPERATORI E DEL PERSONALE DI SUPPORTO	20
9.9 COMPORTAMENTI E CAPACITÀ GESTIONALI	21
9.10 COMUNICAZIONE E ASCOLTO	21

9.11	PARAMETRO B: RISULTATI GESTIONALI	22
9.12	PARAMETRO C: IL COMPORTAMENTO TRASVERSALE	22
10	TABELLE DI MISURAZIONE	23
11	MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE	24
11.1	IL RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	24
12	L'ATTRIBUZIONE DEI DIFFERENZIALI ECONOMICI	
12.1	RIFERIMENTI NEGOZIALI.....	25
12.2	REQUISITI PER CONCORRERE ALLA SELEZIONE.....	25
12.3	FORMAZIONE DELLA GRADUATORIA.....	26
13	LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO	26
13.1	LA TRASPARENZA DEI DOCUMENTI.....	26
13.2	LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ INTERNE.....	26
14	IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE.....	27
	SCHEMA RIASSUNTIVO: I TEMPI DELLA VALUTAZIONE	27
15	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	28
	ALLEGATI.....	29

1. PREMESSA

Valutare vuol dire generare e dare valore.

Il valore è il grado di capacità professionale che viene riconosciuto a un dipendente o a un dirigente e corrisponde ai **risultati e agli obiettivi** che riesce a cogliere, a perseguire e ai **comportamenti** che adotta per raggiungerli.

Corrisponde anche a ciò che egli fa perché gli altri colleghi riescano a comprendere gli obiettivi attribuiti e i comportamenti adottati per il loro raggiungimento.

Un'attività complessa ma importantissima. Senza la valutazione, infatti, risulta davvero difficile pensare che l'azienda possa operare efficacemente, definire obiettivi di miglioramento continuo e individuare modalità adeguate a dare risposte ai sempre nuovi bisogni del cittadino e del territorio.

Il sistema di valutazione è pertanto finalizzato a:

- ☐ migliorare il clima organizzativo interno e favorire la collaborazione fra ruoli e persone attraverso processi cooperativi e negoziali;
- ☐ sviluppare il senso di appartenenza dei dipendenti all'Azienda e del ruolo ricoperto nell'organizzazione aziendale;
- ☐ diffondere stili di direzione omogenei e assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi per garantire una conformità fra indirizzi strategici e organizzazione;
- ☐ migliorare la qualità dell'organizzazione rispetto ai risultati attesi dai clienti interni e dai cittadini, sviluppando la performance del sistema nel suo complesso;
- ☐ orientare e sviluppare le competenze del sistema attraverso le competenze dei singoli;
- ☐ stimolare la competitività interna come strumento di miglioramento delle performance.

Un sistema di valutazione è affidabile quando valuta tutte le risorse umane con le medesime modalità e utilizzando lo stesso linguaggio.

Attraverso lo sviluppo delle competenze e delle capacità individuali e/o di gruppo può essere garantita la continuità dei risultati e tramite una adeguata comunicazione interna ed esterna è possibile procedere verso il miglioramento continuo del valore professionale e operare un confronto sui risultati e sui comportamenti.

2. IL VALORE DELLA VALUTAZIONE, UN PROGETTO PER OGNI PERSONA

Il valore della valutazione si esplica, pertanto, attraverso la comunicazione interna e attraverso **la scelta della differenza** che serve, da un lato, a promuovere il merito e, dall'altro, a introdurre per **ogni persona** percorsi di miglioramento che le permettano di essere riconosciuta per quello che fa e per come lo fa. **La differenza** è l'elemento guida delle politiche aziendali per il personale dell'azienda e per la definizione degli obiettivi di performance.

3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di **performance**, quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una persona, un servizio, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e al modo in cui viene condotta. È importante il risultato ottenuto, ma è ancora più importante come questo risultato è stato ottenuto.

La performance va considerata nei suoi due aspetti:

- **performance organizzativa** intesa quale risultato complessivo dell'azienda o di un suo ambito;
- **performance individuale** rappresentata dal contributo che ogni persona fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e di comportamenti professionali dimostrati.

3.1. Il ciclo della performance

Il legislatore definisce il ciclo della performance l'insieme delle attività necessarie per esprimere gli obiettivi strategici e quelli operativi di un'organizzazione pubblica, le modalità di monitoraggio e di valutazione.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il **ciclo della performance** come "un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo e individuale".

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

4.1 I percorsi della valutazione e della gestione: il miglioramento continuo

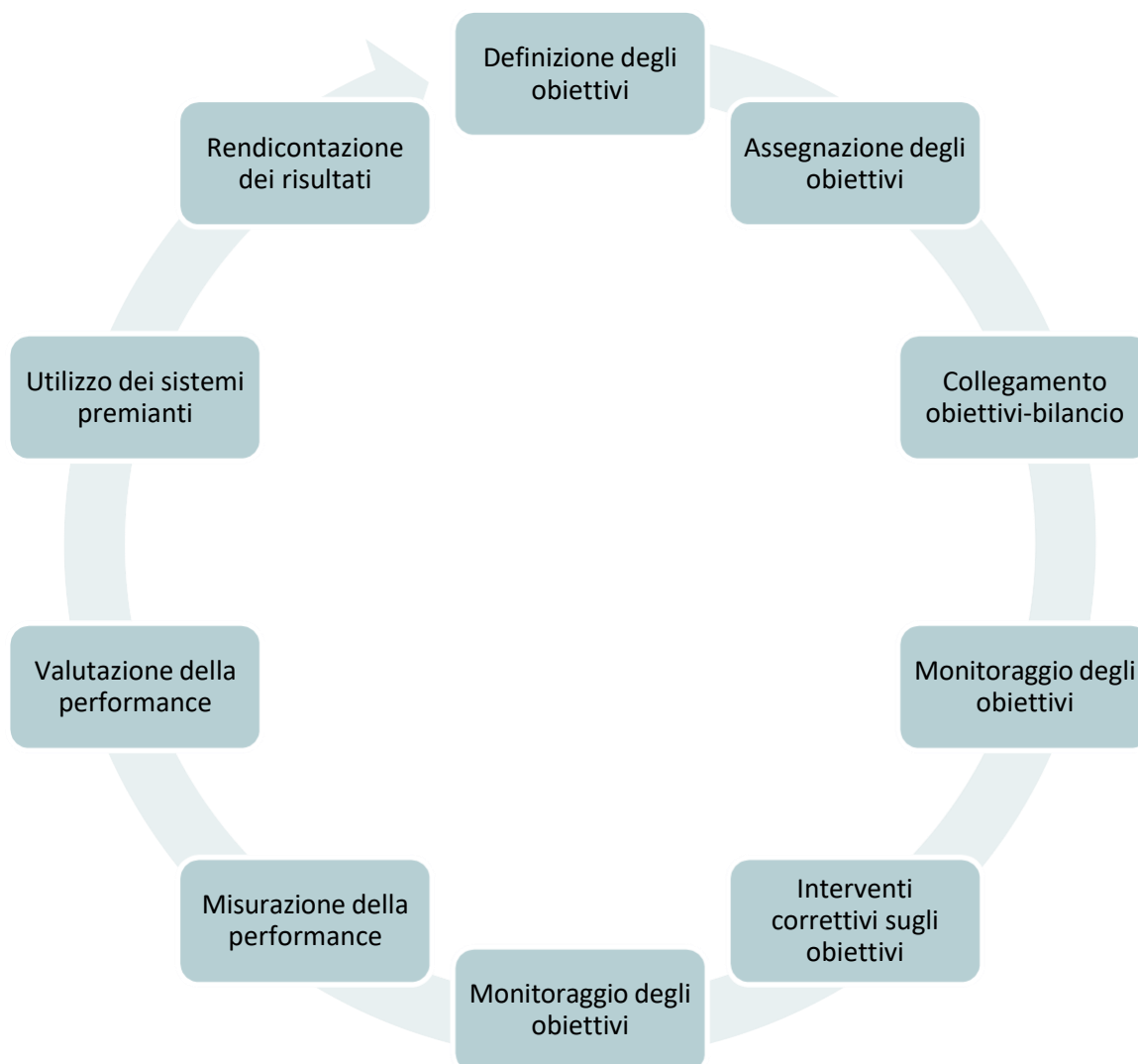
All'interno del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) per il triennio 2023-2025, nella sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione sono stati definiti gli obiettivi strategici dell'Azienda e la loro articolazione in obiettivi operativi annuali.

Le norme sulla misurazione e la valutazione hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e far crescere le competenze professionali del personale attraverso **la valorizzazione del merito, la misurazione dei risultati e delle risorse impiegate** per il loro perseguimento.

Il **processo di misurazione e valutazione della performance** si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del d.lgs. 150/2009 che prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai soggetti interessati, ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



Gli **obiettivi** si raggiungono e vengono riconosciuti secondo il paradigma della **differenza**.

Ciò significa che ogni dipendente è tenuto a comportarsi secondo le aspettative determinate dal livello di professionalità e dalle competenze acquisite.

L'impegno del personale è **definito in relazione al coinvolgimento di ciascuno negli obiettivi attribuiti al servizio al quale è assegnato**. Il raggiungimento dell'obiettivo è misurato **semestralmente** in un confronto attivo con il personale coinvolto nelle attività.

In questo modo il sistema di misurazione produce **effetti reali e inequivocabili** e si esprime completamente attraverso vari punti di osservazione che consentono di mettere in evidenza le aspettative (efficienza, qualità capacità e tempestività di dare risposte, clima organizzativo, outcome, soddisfazione) proprie di ciascun **portatore di interesse** (cittadini, utenti/clienti, stakeholder, personale, dirigenti).

5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, avviato negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Con il d.lgs. 150/2009 è stato introdotto il termine **“performance” e la valorizzazione del merito individuale assume un ruolo fondamentale per garantire efficienza gestionale e produttività.**

Secondo i “principi generali” del Decreto, “la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative”.

Tre sono le dimensioni della performance previste dal d.lgs. 150/2009: due sono di tipo organizzativo (quella dell'Ente nel suo complesso e quella delle unità organizzative) e una individuale (quella relativa alle singole persone). Il medesimo decreto riconosce nella competizione tra i singoli dipendenti, il principio fondante per il miglioramento delle prestazioni della struttura e dell'intera Azienda.

Pertanto le organizzazioni pubbliche devono pianificare il proprio lavoro in modo da:

- coinvolgere tutto il loro personale per raggiungere efficacemente gli obiettivi e realizzare le politiche decise dal Consiglio di amministrazione e indicate dal Direttore generale;
- migliorare continuamente la qualità delle prestazioni e dei servizi per dare risposte immediate al cittadino;
- operare in sinergia con il ciclo della programmazione e con i limiti economici del bilancio;
- operare in trasparenza e con immediatezza;
- considerare imprescindibili il risultato e il comportamento professionale per realizzare gli obiettivi.

Per consentire la piena realizzazione delle nuove previsioni legislative l'Azienda intende:

- innovare le proprie modalità gestionali;
- rivedere la propria cultura e il proprio sistema di valutazione, mettendo al centro dei propri sistemi di programmazione e valutazione il cittadino e i portatori di interesse;
- rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

6.1 I soggetti coinvolti

All'interno del sistema di valutazione sono individuati chiaramente i **soggetti/strutture responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance.** La responsabilità dell'attuazione del Sistema è demandata a:

- ✓ Consiglio di Amministrazione
- ✓ OIV
- ✓ Direttore Generale
- ✓ Responsabili di servizio
- ✓ Personale

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Proposta definizione/aggiornamento del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Direzione generale • Responsabili di servizio
Adozione del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di Amministrazione
Attuazione del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore generale • OIV • Responsabili di servizio • Personale
Monitoraggio e audit del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • OIV • Personale responsabile di servizio e non

Consiglio di Amministrazione

L'art. 15 del d.lgs.150/2009 indica le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico amministrativo e, stabilisce che esso:

- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione gli obiettivi di Performance da inserire nel Piano integrato di attività e organizzazione e la redazione della Relazione sulla Performance;
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- adotta il sistema di valutazione;
- valuta la performance individuale del Direttore generale, su proposta dell'OIV.

Organismo Indipendente di Valutazione:

L'incarico di Titolare di OIV monocratico è chiamato ad assolvere alle funzioni di cui all'art. 14 del D. Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. ed in particolare in merito al sistema di valutazione è tenuto a garantire:

- la collaborazione con i competenti organi in materia di progettazione, gestione e controllo dei sistemi valutazione previsti dalla normativa vigente;

- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- la verifica della coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione e le misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance adottate dall'A.S.P.;
- l'individuazione di indicatori, parametri e metodologie definiti e chiari per la ponderazione e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuati;

Direttore generale e Responsabili di servizio:

- applicano la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema e l'aggiornamento dei contenuti dello stesso;
- assegnano gli obiettivi al proprio personale e lo valutano;
- intervengono in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;
- concorrono alla predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione.

Personale:

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione nel cui ambito valuta il proprio superiore gerarchico.

Direzione generale:

- predispone e aggiorna la proposta del Piano integrato di attività e organizzazione, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari servizi;
- cura il monitoraggio semestrale delle attività svolte dall'organizzazione;
- redige la proposta di relazione sulla performance;
- coadiuva i responsabili di servizio e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- funge da interfaccia tecnica tra l'OIV e i responsabili di servizio nell'ambito del processo di misurazione e valutazione.

6.1.1 Il ruolo dei valutatori

Il processo di valutazione si realizza attraverso il seguente percorso:

1. I responsabili di servizio valutano:

- a) l'andamento semestrale degli obiettivi strategici e operativi del servizio e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- b) in sinergia con gli altri responsabili di servizio l'andamento semestrale degli obiettivi strategici e i conseguenti obiettivi operativi/gestionali trasversali e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- c) semestralmente l'apporto al raggiungimento degli obiettivi del personale e i loro comportamenti e, a fine anno, elaborano la scheda di valutazione individuale del personale.

2. Il Direttore generale valuta:

- a) l'andamento semestrale degli obiettivi strategici e operativi/gestionali dell'azienda e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- b) semestralmente, sulla base della relazione sullo stato del servizio presentata da ogni responsabile, il loro apporto al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati e i loro comportamenti e, a fine anno, elabora la scheda di valutazione dei responsabili di servizio e del personale in staff alla direzione generale.

3. L'Organismo indipendente di valutazione:

- a) propone al Consiglio di amministrazione la valutazione del Direttore generale (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009), a seguito di colloqui/confronti in occasione dei monitoraggi semestrali sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi/gestionali e sui suoi comportamenti;
- b) elabora una relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009;
- c) esegue un monitoraggio sistemico e costante durante tutto il ciclo di performance, e segnala tempestivamente eventuali criticità, ritardi e omissioni per consentire all'organizzazione di promuovere azioni correttive.

4. Il Consiglio di amministrazione

- a) verifica semestralmente l'andamento degli obiettivi strategici affidati al Direttore generale e il loro effettivo conseguimento e propone eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- b) a fine anno analizza la relazione annuale sul "funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità, dei controlli interni" ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009 e approva la proposta di valutazione elaborata dall'OIV sulla performance individuale del direttore generale.

Il collegamento tra Performance e il sistema di misurazione e valutazione Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

1. **i documenti di programmazione annuale e pluriennale e la relazione illustrativa**
2. **il Piano integrato di attività e organizzazione nel quale sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi/gestionali.** Gli obiettivi indicati nel Piano integrato di attività ed organizzazione, nella sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione sono programmati su base triennale e sono coerenti con quelli indicati nei documenti programmatici (bilancio di previsione annuale e pluriennale) e con il Piano della qualità. **Il loro conseguimento costituisce condizione** per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.
3. **la relazione sulla performance** che, come disposto dall'art. 14, commi 4, lettera c), e 6 del d.lgs. 150/2009 deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto.

7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

7.1 Metodologia di misurazione e valutazione della performance

Il ciclo di gestione della performance si suddivide in due momenti: la misurazione e la valutazione.

La misurazione è il processo che quantifica i risultati prodotti e i contributi (risorse) che li hanno resi possibili.

Tre sono gli elementi fondamentali della misurazione:

- a) la **definizione**, in fase di programmazione, degli **indicatori** che sono significativi e collegati agli obiettivi;
- b) l'**individuazione del target**, cioè del risultato atteso, ovvero del valore desiderato in corrispondenza di un'attività operosa entro uno specifico intervallo temporale;
- c) la **rilevazione delle informazioni** e l'esplicitazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

La valutazione, successiva alla misurazione, consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a quanto programmato, gli obiettivi assegnati, le altre attività simili etc.

7.1.1 Il valore della differenza

La "differenza" viene intesa come il valore che serve a rintracciare in ciascuno **ciò che può essere migliorato**.

Un progetto per ogni persona è il filo conduttore di tutte le politiche del personale attuate dall'azienda dal momento della sua costituzione. In questo senso, nella valutazione del personale, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009 introduce il termine "differenziazione".

La differenza si manifesta quando si stabiliscono gli obiettivi strategici, si declinano gli obiettivi operativi e si riaffermano gli obiettivi gestionali, quelli della quotidiana attività di un servizio. In questo senso occorre:

- decidere il peso che gli obiettivi strategici hanno per l'organizzazione e farlo in condivisione con il personale del servizio;
- riconoscere che le azioni che servono a realizzare gli obiettivi strategici sono il frutto della proposta e del confronto;
- stabilire che anche gli obiettivi ordinari, quelli che realizzano attività routinarie, specie quando introducono spunti di semplificazione, possono avere un valore differente.

7.1.2 Il valore della partecipazione

Il livello di condivisione porta a una partecipazione di qualità in quanto mette in evidenza le competenze, le capacità e il loro spazio di miglioramento e lo fa a seconda del valore attribuito all'obiettivo strategico.

Il livello di partecipazione aumenta quando si elaborano **obiettivi strategici trasversali**, quelli che rendono più efficaci gli effetti di un'azione comune tra servizi e/o uffici.

In questo caso ogni professionista dell'azienda è messo alla prova per la sua capacità di partecipare, proporre e fare.

Per questo è auspicabile che, nel tempo, siano elaborati più obiettivi strategici trasversali. **La comunicazione interna** diventa, in questo caso, un motore potente che, mettendo insieme competenze e capacità, riesce ad avvicinare i portatori di interesse all'azienda e a creare maggiori possibilità di sviluppo.

7.2 Le fasi del sistema di valutazione

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

1. assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
2. monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
3. analisi dei dati e valutazione;
4. comunicazione dei risultati;
5. elaborazione di piani di miglioramento individuali.

7.2.3. Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

L'assegnazione degli obiettivi da parte del valutatore avviene tramite un **confronto di condivisione con il valutato**.

7.2.4. Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, avvengono con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

Il colloquio tra il Responsabile e il personale al quale è stato attribuito un obiettivo strategico è fondamentale per conoscere l'andamento della performance organizzativa (quella che riguarda lo stato di salute del servizio) e quello della performance individuale.

Da un lato si comprende se tutti gli obiettivi sono perseguiti correttamente ovvero se ci sono correttivi da decidere, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo di tutto il personale per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti (Ved. Scheda A in Allegato 1 pag. 3).

In una apposita scheda possono essere annotati:

- gli eventi significativi che possono aver determinato
 - a) impedimenti al raggiungimento dell'obiettivo;
 - b) un acceleramento per il conseguimento dell'obiettivo;
- le azioni correttive da mettere in atto nel semestre successivo;
- la qualità delle azioni agite dal personale che ha ricevuto la delega/responsabilità di coordinare le azioni per raggiungere l'obiettivo;
- la qualità delle azioni del personale assegnato a un determinato obiettivo ricordando che tutto il personale di un servizio/ufficio può essere assegnato su più obiettivi;
- la verifica dei comportamenti attesi dal personale delegato e dal personale assegnato a un determinato obiettivo.

Con le medesime modalità si svolgono i colloqui tra il Direttore Generale e i Responsabili di servizio.

Dal colloquio/confronto si comprende, da un lato, se tutti gli obiettivi del servizio sono perseguiti correttamente (scheda A in Allegato 1 pag. 3) ovvero se ci sono correttivi da validare, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo di ciascun responsabile per il raggiungimento o meno degli

obiettivi in termini di azioni e di comportamenti.

Il Responsabile presenta al Direttore generale una sintetica relazione nella quale vengono indicati:

- gli eventi significativi che:
 - a) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento di un dato obiettivo;
 - b) possono aver determinato in positivo un andamento delle azioni che hanno accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento di un dato obiettivo.
- le azioni correttive da mettere in atto nel semestre successivo;
- la qualità delle azioni agite dai Responsabili per raggiungere l'obiettivo;
- la verifica dei loro comportamenti attesi;

Elementi che diventano oggetto del colloquio/confronto con il Direttore Generale.

Il metodo ha applicazione anche per il **colloquio/confronto tra l'OIV e il Direttore Generale**.

Da tale colloquio l'OIV ha l'opportunità di conoscere l'andamento della performance organizzativa di ciascun servizio e, alla fine, l'andamento della performance organizzativa dell'azienda.

Al fine di ottenere maggiori informazioni in caso di criticità rilevate, può sentire i responsabili di servizio e il personale in staff alla direzione generale.

In tutto questo è bene sottolineare l'**attività di verifica** (par. 6.1.1) propria dell'Organo di indirizzo politico – amministrativo.

Periodicamente il Consiglio di amministrazione verifica gli obiettivi strategici affidati al Direttore generale e ai responsabili di servizio attraverso la relazione semestrale elaborata dal Direttore generale.

Tale attività è determinante per conoscere l'andamento e proporre eventuali correttivi.

7.2.5. Analisi dei dati e valutazione

L'analisi dei dati è propedeutica alla valutazione e all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti (attraverso le procedure di calcolo).

7.2.6. Comunicazione dei risultati

La comunicazione dell'esito della valutazione rappresenta la fase più delicata e stimolante dell'intero processo e, come, nella fase di assegnazione degli obiettivi, avviene attraverso un colloquio/confronto tra valutatore e valutato.

La finalità è quella di generare un percorso di miglioramento. Il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione dell'esito e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, offre un confronto sulle:

- principali evidenze, gli eventi significativi e i risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- differenze tra la performance individuale attesa e quella realizzata;
- motivazioni della valutazione.

I primi due elementi, di supporto alle motivazioni della valutazione, costituiscono la condizione indispensabile per evitare il rischio che la valutazione sia percepita, come iniqua o collegata a un giudizio sulla persona, piuttosto che alla performance realizzata dall'individuo.

7.2.7. Elaborazione di piani di miglioramento individuali

Poiché la finalità generale del processo è quello di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, deve essere presentato un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- le criticità evidenziate in ordine di priorità;
- le eventuali azioni correttive da adottare per il cui raggiungimento del target programmato;
- le azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate attraverso un piano di formazione individuale;
- la fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

8.1 Performance organizzativa

Con la performance organizzativa (art.8. d.lgs.150/2009) si valuta:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei fruitori dei servizi erogati;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione del loro effettivo grado di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

8.2 La performance organizzativa dell'A.S.P. della Carnia San Luigi Scrosoppi

La performance organizzativa dell'A.S.P. della Carnia San Luigi Scrosoppi viene misurata e valutata sulla base di due macroambiti:

- **grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico** definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione che consente anche di misurare il grado di funzionalità dell'amministrazione;
- **impatti e qualità dell'azione amministrativa volta a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi sia nella prospettiva utente/cittadino, per poter individuare il "come" i cittadini percepiscono il servizio offerto e gli elementi critici nel processo di erogazione, sia nella prospettiva dei processi interni per raccogliere informazioni utili per attivare nel breve/medio periodo i processi di miglioramento dei servizi erogati.

La misurazione della performance organizzativa è **un compito** che spetta:

- **ai responsabili** per i servizi da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili;
- **al direttore generale.**

Ciascuno compila una relazione sullo stato del servizio di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema considera:

- lo stato di attuazione delle azioni di competenza del servizio;
- lo stato di realizzazione degli obiettivi;
- l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi.

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della performance organizzativa, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

Il Direttore generale presenta le risultanze delle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi e le consegna al Consiglio di amministrazione, all'OIV e a tutti i servizi interessati.

Gli strumenti per consentire la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sono:

- indagini conoscitive;
- interviste con gli stakeholder;
- suggerimenti e reclami ricevuti nell'ambito delle procedure del sistema qualità;
- verbali delle riunioni con ospiti e famigliari.

8.3 La performance organizzativa – obiettivi – indicatori - target

L'impianto di un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento.

L'obiettivo è la rappresentazione del traguardo che l'Azienda si prefigge di raggiungere per realizzare con successo le sue politiche.

Esso deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

La formulazione degli obiettivi deve essere orientata **alla descrizione degli effetti che con delle specifiche attività si intendono raggiungere.**

A ogni obiettivo devono essere associati uno o **più indicatori e i relativi target**, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'azienda. **Il target** rappresenta il risultato, che un'area o un servizio si prefiggono di ottenere, ovvero il valore desiderato in correlazione di un'attività. Esso è associato a indicatori ed è tipicamente espresso in termini quantitativi.

Gli indicatori prescelti devono, in generale, essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese e misurare l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

8.4 Integrazione con gli strumenti di controllo interno e con i sistemi informatici

La performance organizzativa, dunque, si esprime attraverso il perseguimento degli obiettivi

strategici e il sistema che li misura e li valuta si fonda essenzialmente sull'apporto informativo del **controllo di gestione**.

La funzione del controllo di gestione è centrale. Rappresenta lo strumento che permette la conoscenza dell'attività amministrativa, e consente:

- la tempestiva adozione di interventi di riprogrammazione e di misure correttive, in una logica di costante recupero dell'efficienza dell'azione pubblica a fronte di eventuali criticità rilevate,
- la possibilità di calibrare meglio i successivi interventi strategici.

8.5 Performance organizzativa – sistema di valutazione

Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato al raggiungimento:

- degli obiettivi del servizio/azienda;
- degli obiettivi individuali concordati.

Tutto il personale contribuisce al risultato complessivo dell'azienda e, quindi, tutte le persone sono valutate su questo parametro.

Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività. **La parte prevalente dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è finalizzata al riconoscimento della performance individuale** alla quale si applicano le fasce di merito di cui al cap. successivo.

Al momento sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse:

- **performance organizzativa**= 30% del totale del premio di risultato/produttività;
- **performance individuale**= 70% del totale del premio di risultato/produttività.

Queste percentuali **possono mutare di anno in anno** con delibera di indirizzo del Consiglio di amministrazione coerentemente con le scelte politiche e strategiche approvate.

8.6 Assegnazione fondo performance organizzativa

Nell'assegnazione del fondo si deve tenere conto equamente dei seguenti criteri:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico:

- considerando il grado di raggiungimento dello stesso e il peso attribuito ad ogni obiettivo da parte del servizio (desumibile dalle schede obiettivo).

Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi:

- Grado di soddisfazione 90-100%: Livello eccellente = 120
- Grado di soddisfazione 80-89% degli obiettivi: Livello atteso = 100
- Grado di soddisfazione 70-79% degli obiettivi: Livello in sviluppo = 70
- Grado di soddisfazione 60-69% degli obiettivi: Livello critico = 30
- Grado di soddisfazione inferiore al 60%: valore 0

Il risultato finale corrisponde all'indice percentuale da applicare al 30% del totale del premio di risultato e di produttività, che risulta dalla sommatoria del valore conseguito per il criterio 1

moltiplicato per 0,7 (peso del criterio 1) e del valore conseguito per il criterio 2 moltiplicato per 0,3 (peso del criterio 2).

SCHEMA RIASSUNTIVO:

Il valutato	Cosa si valuta					Chi valuta
	Performance Organizzativa *		Performance individuale**			
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi strategici dell'azienda 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali: risultato di esercizio 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Consiglio di amministrazione su proposta OIV
Responsabili Area/Servizio	Obiettivi strategici del servizio 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Direttore Generale
Funzionari	Obiettivi strategici del servizio 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali 50 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Direttore generale coadiuvato da Responsabili Area/servizi o
Assistenti/operatori/personale di supporto	Obiettivi strategici del servizio 70%	Grado di soddisfazione degli utenti 30%	Obiettivi individuali 50 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Responsabili area/servizi o

*performance organizzativa = 30% del totale del premio di risultato e di produttività

**performance individuale = 70% del totale del premio di risultato/produttività

9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

9.1 La Performance individuale

La **performance individuale** è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della missione, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder. Deve essere supportata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.

Il processo di valutazione della performance individuale è orientato ai **principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione** ed è in relazione alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dal servizio.

La **performance individuale del Direttore generale** è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli stessi criteri misurano la performance individuale dei funzionari responsabili di area/servizio.

La performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2 d.lgs.150/2009), è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza;
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

9.2 Accertamento preliminare per l'erogazione della premialità

L'erogazione dei premi presuppone la verifica di una serie di adempimenti preliminari.

Per quanto riguarda il direttore generale è necessario accertare l'osservanza degli adempimenti imposti da:

- art.46 d.lgs. 33/2013 che recita: "L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili";
- art. 10 comma 5 del d.lgs. 150/ 2009 che recita "la mancata adozione del Piano della performance impedisce l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti";
- art. 11 comma 9 del d.lgs. 150/2009 che recita "in caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui ai commi 5 e 8 è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti;
- art. 9 comma 1 lettera d) del d.lgs. 150/ 2009 che riguarda "la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi".

9.3 Elementi della valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dell'ASP della Carnia San Luigi Scrosoppi si articola su 3 dimensioni fondamentali:

- raggiungimento degli obiettivi individuali;
- competenze e comportamenti;
- comunicazione e ascolto.

9.4 Raggiungimento degli obiettivi individuali

Il primo fattore oggetto di valutazione della performance individuale è il **raggiungimento degli obiettivi individuali** che identifica e misura uno specifico risultato atteso in un certo arco temporale, il cui livello di raggiungimento è verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output). La misura del risultato ottenuto considera gli obiettivi stabiliti a inizio periodo.

In questo senso ci si riferisce **all'aspetto quantitativo** della prestazione. La valutazione dei risultati, infatti, è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento dell'obiettivo

Viene elaborata la scala di valori da attribuire al grado di raggiungimento degli obiettivi:

- grado di raggiungimento 90-100% degli obiettivi: valore 100;
- grado di raggiungimento 80-89% degli obiettivi: valore 85;
- grado raggiungimento 70-79% degli obiettivi: valore 65;
- grado raggiungimento 60-69% degli obiettivi: valore 45;
- grado raggiungimento 50-59% degli obiettivi: valore 25;
- grado di raggiungimento inferiore al 50%: valore 0;

9.5 Verifica raggiungimento obiettivi individuali del Direttore generale

A seguito dell'approvazione del Piano integrato di attività e organizzazione il Consiglio di amministrazione definisce gli obiettivi del direttore generale e di ciascun ~~responsabile~~ di servizio. Le **Schede Obiettivo** costituiscono il riferimento della valutazione individuale. Per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi possono essere definiti degli indicatori e dei target già in fase di programmazione. Essi sono esplicitati negli strumenti di programmazione.

La Relazione sulla Performance è il documento riassuntivo che contiene anche una sintesi dei risultati degli obiettivi generali dell'azienda e di quelli dei servizi gestiti. La valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore generale avviene in un colloquio/confronto tra l'OIV e il direttore generale.

In tale contesto vengono tenuti in considerazione:

- i monitoraggi semestrali;
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione;
- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo);
- le azioni correttive messe in campo.

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

1. a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, a ogni obiettivo viene assegnata una percentuale di raggiungimento (vedi Scheda Obiettivi);
2. la valutazione ottenuta è data dalla media dei risultati degli obiettivi (la percentuale di raggiungimento) a cui è stato assegnato il valutato, ponderati con peso individuato nello schema riassuntivo.

9.6 Verifica raggiungimento obiettivi individuali dei Responsabili di Area / servizio e del personale in staff al Direttore generale

Tra gli obiettivi assegnati a ogni servizio/ufficio, il direttore generale provvede ad assegnare ai Responsabili/referenti servizio e al personale in staff:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali del servizio;
- la responsabilità di uno o più obiettivi trasversali con altri servizi;
- le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali del servizio (la scheda individuale mette in evidenza il contributo dato da ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi operativi);
- la eventuale delega di responsabilità di un obiettivo strategico.

9.7 Verifica raggiungimento obiettivi individuali del personale dell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari

Tra gli obiettivi assegnati a ogni servizio, il Responsabile provvede ad assegnare a ogni dipendente:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'Ufficio;
- le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio/servizio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi operativi);
- l'eventuale delega di responsabilità su obiettivi strategici.

9.8 Verifica raggiungimento obiettivi individuali del personale delle Aree degli assistenti, degli operatori e del personale di supporto

Tra gli obiettivi assegnati a ogni Area, il responsabile provvede ad assegnare a ogni dipendente:

- le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali del servizio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi operativi).

La valutazione degli obiettivi avviene in un colloquio/confronto tra il Direttore generale:

- i responsabili di Area/servizio;
- il personale dell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari;
- il personale delle Aree degli assistenti, degli operatori e del personale di supporto.

Nel colloquio il Direttore generale tiene in considerazione:

- i monitoraggi semestrali;
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione;
- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo);
- le azioni correttive messe in campo;
- l'apporto alla valutazione dei responsabili di Area/servizio sul contributo dato al raggiungimento degli obiettivi del personale di categoria C e D, A e B, che abbiano con loro collaborato rispetto a dati obiettivi.

Il personale dipendente (che non ricopre incarichi di funzione), anche in staff alla direzione generale, che viene individuato per lo svolgimento di compiti ritenuti rilevanti per il proprio servizio, deve essere valutato anche considerando “la differenza” di assegnazione di obiettivi ovvero di compiti, attribuendo un maggior punteggio pari ad un valore fino a max + 30, da calcolarsi sui comportamenti e capacità professionali, a seguito della valutazione positiva operata del direttore generale (per il personale in staff alla direzione) o dal Responsabile del servizio (per il personale del servizio) a conclusione dei compiti attribuiti.

Va precisato che il maggior punteggio deve essere onnicomprensivo anche in presenza di più compiti rilevanti. **I Compiti rilevanti per gli Uffici** sono indicati ogni anno dalla Direzione generale in coerenza con gli obiettivi del Piano strategico approvato dall'Amministratore Unico.

9.9 Comportamenti e capacità gestionali

Il d.lgs. 150/2009 all'art. 9 prevede, nell'ambito della performance individuale, la misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti professionali e organizzativi. Tale misurazione e valutazione viene effettuata considerando tre grandi aree:

1. **conoscenza**
2. **capacità**
3. **attitudini**

La valutazione dei comportamenti è fondamentale per misurare il modo in cui gli obiettivi siano stati raggiunti e avviene attraverso il confronto fra i comportamenti attesi e quelli posti in essere.

Gli obiettivi possono essere infatti raggiunti con risultati diversi, in relazione sia dall'esperienza e alle competenze possedute che ai comportamenti adottati. È pertanto, importante specificare quali comportamenti l'azienda si aspetta da ciascuno a seconda del ruolo che ricopre.

In questo senso la descrizione dei comportamenti attesi, il loro grado di attivazione e gli indicatori che facilitino la loro osservazione da parte del valutatore, sono descritti nel **dizionario dei comportamenti** (Allegato A2) allegato al presente documento.

La valutazione dei comportamenti avviene se:

1. sono pochi (massimo tre);
2. sono realizzabili (il valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti);
3. sono correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato;
4. possono rappresentare un'area di miglioramento del valutato;
5. possono rappresentare un'area di eccellenza del valutato;

Il dizionario dei comportamenti prevede per ogni ruolo una triade di comportamenti che servono a far esprimere al meglio le competenze e le capacità di ogni dipendente. I comportamenti vengono osservati e valutati nel corso dei colloqui/confronti che avvengono semestralmente.

Questa è l'occasione per sintetizzare sia le attività poste in essere dal valutato sia i comportamenti che egli ha messo in atto per perseguirli efficacemente.

9.10 Comunicazione e ascolto

Il terzo fattore che completa gli elementi oggetto di misurazione a disposizione del valutatore è rappresentato da un comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, in funzione del ruolo svolto in azienda. **La comunicazione interna e l'ascolto** sono elementi che caratterizzano sempre un'organizzazione efficace.

La comunicazione e l'ascolto servono a:

- rafforzare il **senso di appartenenza** all'organizzazione;
- valorizzare e incoraggiare la **collaborazione interfunzionale** tra colleghi;
- garantire il giusto equilibrio tra la **motivazione** al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria **attenzione** a contribuire agli obiettivi generali dell'Azienda e dell'articolazione organizzativa di appartenenza;

9.11 Parametro B: risultati gestionali

I comportamenti sono assegnati tenendo conto di quanto ci si attende dai ruoli e nell'ambito della valutazione sono valorizzati in percentuali diverse a seconda del ruolo e delle competenze.

Nel dettaglio i comportamenti organizzativi riguardano

- ☐ **orientamento all'utenza e al collega**: capacità di orientare le proprie azioni sulla base di una corretta identificazione e interpretazione dei bisogni e delle esigenze degli utenti e dei colleghi coerentemente con le regole aziendali e dell'organizzazione;
- ☐ **lavorare in gruppo**: capacità di far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato e di interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze;
- ☐ **guida e coordinamento**: capacità di assumere il ruolo di guida di un gruppo, di usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività; promuovere azioni per sviluppare lo spirito di appartenenza e prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia;
- ☐ **innovazione e gestione del cambiamento**: capacità di analizzare le situazioni nuove o complesse e individuare opportunità innovative e valutare impatti e rischi. Capacità di adattamento alle mutate condizioni organizzative e gestionali;
- ☐ **sviluppo e trasferimento delle competenze**: capacità di adattare il proprio linguaggio/comportamento per trasmettere il sapere e le competenze della propria professione;
- ☐ **partecipazione e impegno**: capacità di orientare il proprio comportamento professionale per il raggiungimento degli obiettivi;

- ☐ **flessibilità:** capacità di lavorare efficientemente e con flessibilità e disponibilità per affrontare situazioni diverse e con persone o gruppi differenti;
- ☐ **inclinazione al risultato:** capacità di orientare la gestione delle attività, dei tempi e delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;

Il Valore della valutazione dei risultati gestionali è il seguente:

1. Direttore generale: 30%
2. Responsabili di Area/servizio: 40%
3. Dipendenti: 30%

9.12 Parametro c: il comportamento trasversale

Il comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, è, come si è detto, quello dell'ascolto e comunicazione. Riguarda la capacità di adottare tecniche di comunicazione efficace e di ascolto attivo.

Viene valutato per:

1. **Direttore generale:** 30%
2. **Responsabili di servizio/personale in staff:** 30%
3. **Personale dell'Area dei professionisti della salute e funzionari e dell'Area degli Assistenti:** 20%
4. **Personale dell'Area degli operatori e dell'Area del Personale di supporto:** 20%

10. TABELLE DI MISURAZIONE

Per consentire le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono state elaborate delle tabelle al fine di convertire i risultati prodotti in un punteggio oggettivo. A questo fine sono state predisposte cinque tabelle in cui si pone in correlazione il risultato e il relativo punteggio.

Tab. 1 Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi strategici in base al peso				
Peso % obiettivo	10%	20%	30%	40%
% raggiungimento obiettivi	Punteggio	Punteggio	Punteggio	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	100	107	113	120
Livello atteso 80-89%	85	91	96	102
Livello in sviluppo 70-79%	65	69	74	78
Livello critico 60-69%	45	48	51	54
Livello non significativo < 60%	0	0	0	0

Tab. 2 Grado di soddisfazione degli utenti	
Range di soddisfazione utenti	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30

Livello non significativo < 60%	0
---------------------------------	---

Tab. 3 Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	
% raggiungimento obiettivi	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	100
Livello atteso 80-89%	85
Livello in sviluppo 70-79%	65
Livello critico 60-69%	45
Livello non significativo < 60%	0

Tab. 4 Comportamenti, comunicazione e ascolto	
Range di posizionamento	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30
Livello non significativo < 60%	0

La tabella n. 5 – **Premialità** definisce le modalità per collegare al valore dell'indice di prestazione raggiunto la percentuale da applicare al fondo premiale sia per la performance organizzativa che per la performance individuale.

Tab. 5 PREMIALITA'	
Valore indice della prestazione	% della premialità spettante
Superiore/uguale a 90	100%
Compreso fra 80 e 89	95%
Compreso fra 70 e 79	85%
Compreso fra 60 e 69	75%
Compreso fra 50 e 59	65%
Compreso fra 40 e 49	50%
Inferiore a 40	0%

Negli allegati al presente documento sono dettagliate le modalità di attribuzione delle premialità.

11. MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE

11.1. Il raccordo tra la programmazione aziendale e il sistema di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio processo programmatorio dell'azienda e nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione e di bilancio.

Nell'ambito del ciclo della performance è previsto che prima vengano definiti gli obiettivi sulla base delle esigenze degli utenti e successivamente le risorse finanziarie in modo da evitare che il budget determini l'azione.

In tal modo è possibile rivedere il ciclo di programmazione di bilancio, dando rilievo alla dimensione strategica e di risultato.

12. L'ATTRIBUZIONE DEI DIFFERENZIALI ECONOMICI

12.1 Riferimenti Negoziali

Con l'entrata in vigore del nuovo Ccnl Sanità Pubblica 2019-2021 non sono più previste le classiche progressioni economiche. Tuttavia sono comunque previste delle progressioni e dei passaggi di fascia.

Con l'art.19 vengono introdotti i "differenziali economici di professionalità" da intendersi come incrementi stabili del trattamento economico finalizzati a remunerare il maggior grado di competenza professionale progressivamente acquisito dai dipendenti nello svolgimento delle attribuzioni proprie dell'area di appartenenza.

I differenziali sono finalizzati a promuovere il merito attraverso l'attribuzione di incentivi di natura fissa e continuativa, come stabilito dallo stesso art. 19 e sono divisi per area di inquadramento.

L'attribuzione dei differenziali decorrerà dal 1° gennaio dell'anno di sottoscrizione del Contratto Integrativo. Le quote da destinare ai differenziali economici di professionalità vengono definite in sede di contrattazione nel limite delle risorse finanziarie esistenti e disponibili previste dal Fondo di cui all'art.102 Ccnl Sanità Pubblica "Fondo incarichi, progressioni economiche e indennità professionali".

Non è possibile attribuire più di un differenziale al dipendente per ogni procedura selettiva e i differenziali vengono attribuiti fino all'importo disponibile fissato, previa graduatoria dei partecipanti alla selezione.

12.2 Requisiti per concorrere alla selezione

L'attribuzione dei differenziali viene effettuata attraverso una procedura selettiva interna alla quale possono partecipare tutti i dipendenti a tempo indeterminato che abbiano ricevuto notizia di avvio del procedimento, tenendo conto dei criteri previsti dall'art. 19 comma Ccnl Sanità Pubblica.

L'Azienda si riserva la facoltà di valutare i curricula e programmare un colloquio di verifica attitudinale dei dipendenti che parteciperanno alla selezione. Nel caso in cui siano richiesti dei requisiti di abilitazione previsti dalle disposizioni legislative, si prevede la possibilità di verificare l'idoneità professionale attraverso una prova teorico- pratica.

12.3 Formazione della Graduatoria

L'istruttoria ha come esito una graduatoria che tiene conto:

- per una quota pari al 60% della media delle ultime tre valutazioni annuali o disponibili. Per l'assegnazione del punteggio verrà utilizzata la scheda di valutazione delle performance e dell'assegnazione dei premi annuali;
- per una quota pari al 10% dall'esperienza professionale maturata, anche a tempo determinato o tempo parziale, presso le aziende del comparto o di comparti diversi, nello stesso profilo;
- per una quota pari al 30% per altri criteri definiti in sede di contrattazione integrativa che prendono in considerazione i comportamenti, la comunicazione e l'ascolto, previsti in Tabella 4, utilizzata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

La graduatoria viene approvata con determinazione del Direttore Generale e i dati vengono pubblicati sul sito aziendale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

13. LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSÌ GUIDARE NEL CAMBIAMENTO

13.1 La trasparenza dei documenti

Con il nuovo sistema di misurazione e valutazione vengono esaltate la trasparenza degli obiettivi e la chiarezza dei rapporti per garantire un cambiamento gestionale.

Gli obiettivi diventano, infatti, trasparenti, quando sono concordati e quando si conoscono le persone che saranno responsabili del suo raggiungimento e quelle che sono incaricate di realizzarlo.

La chiarezza dei rapporti, viene garantita attraverso il colloquio/confronto:

- tra quelli che devono realizzare un obiettivo
- tra questi e il responsabile del servizio
- tra il responsabile del servizio e il direttore generale

In questo modo si innesta **un circuito virtuoso** in cui la performance e il nuovo sistema di misurazione e valutazione esprimono i loro effetti.

Inoltre, attraverso la **massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance** vengono garantite modalità chiare di rendicontazione alla collettività dei risultati raggiunti dall'Azienda.

Per questo motivo il Piano integrato di attività e organizzazione, la Relazione sulla Performance e il Sistema di misurazione e valutazione sono doverosamente pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" dell'Azienda.

Inoltre i succitati documenti devono essere elaborati in modo che siano **chiari al cittadino, agli stakeholder, a chiunque a che fare con l'A.S.P. della Carnia San Luigi Scrosoppi e a tutti coloro che vogliono solo informarsi delle attività svolte.**

13.2 La valorizzazione delle capacità interne

I rapporti e gli obiettivi sono e restano chiari e trasparenti quando all'interno di un ufficio, all'interno di un servizio e, infine, di tutta l'organizzazione aziendale, ciò che conta è **il riconoscimento chiaro di chi fa che cosa.**

Inoltre la condivisione degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio di amministrazione con tutto il personale e la definizione di chi deve presiedere un obiettivo, di chi deve partecipare a realizzarlo ne favorisce la comprensione e la realizzazione.

Solo in questo senso si concretizza il riconoscimento delle capacità interne e una gestione dell'organizzazione orientata al merito. La trasparenza porta alla capacità, il piano della performance la dichiara e il sistema di misurazione e valutazione la mette in discussione e le dà valore.

14. IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE

TEMPI – ANNO N+1:

Entro il 20 gennaio

1. Il Direttore generale presenta le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati e le consegna al Consiglio di amministrazione, all'OIV e a tutti i servizi interessati;
2. i responsabili di servizio comunicano i valori relativi agli indicatori e verificano il conseguimento dei target assegnati;
3. gli stessi predispongono una sintetica relazione sulla propria attività nella quale sono evidenziati i risultati di tutti gli obiettivi assegnati e, in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, esplicitano le relative cause. Lo schema della relazione dovrà considerare:
 - lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell'ufficio;
 - lo stato di realizzazione degli obiettivi;
 - l'effetto prodotto sui

destinatari dei servizi.

Entro il 15 febbraio

1. il direttore generale e i responsabili di servizio svolgono la riunione con tutto il personale e comunicano il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché il grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati.
2. i Responsabili di servizio effettuano la valutazione delle competenze/comportamenti e comunicazione/ascolto del personale e lo comunicano ai singoli dipendenti;
3. il direttore generale valuta le competenze/comportamenti e la comunicazione/ascolto dei singoli responsabili.
4. tutte le schede di valutazione del personale devono essere trasmesse al servizio Politiche del personale che elabora quanto di competenza e le trasmette al Controllo di gestione entro il **15 marzo.**

Entro il 15 aprile

1. il Direttore generale predispone la relazione sulla performance dell'anno precedente e la trasmette al Consiglio di amministrazione per l'approvazione.

Entro il 30 aprile

1. l'OIV trasmette al Consiglio di amministrazione la relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. n. 150/2009 e la proposta di valutazione del Direttore generale (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009) all'Amministratore Unico;
2. il Consiglio di amministrazione approva la relazione sulla performance e la proposta di valutazione annuale elaborata dall'OIV sulla performance del Direttore generale.

Entro il 31 maggio

1. l'OIV è chiamato a validare la Relazione sulla Performance e garantire la pubblicazione del documento sul sito "Amministrazione Trasparente" aziendale. Inoltre elabora la graduatoria delle valutazioni individuali ai sensi dell'art. 19, comma 1 dlgs. 150/2009 che trasmette all'Ufficio politiche del personale.

15. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Esse sono previste dall'art.7 c.3, lett. b d.lgs.150/2009. Si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità e inoltre garantiscono la terzietà e imparzialità del Collegio di conciliazione. Si applicano al personale con qualifica dirigenziale, al personale incaricato di posizione organizzativa e a tutto il personale dipendente.

Procedura di conciliazione

Il dipendente valutato, in caso di non condivisione della valutazione ricevuta, può richiederne la revisione, formulando delle osservazioni nell'apposito spazio della scheda di valutazione individuale annuale, sottoscrivendola in occasione del colloquio finale di valutazione. In questo caso il valutatore invierà al servizio del personale l'intera scheda di valutazione entro 5 gg.

L'ufficio riceve la scheda di valutazione e verificata la richiesta di revisione della stessa, la trasmette al Collegio di conciliazione. Il presidente del Collegio di conciliazione invita il valutato entro 10 gg., che può farsi assistere da persona di fiducia, a illustrare, in un contraddittorio con il valutatore le ragioni della non condivisione della valutazione ricevuta.

Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione. Viene redatto un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale. Qualora il tentativo di conciliazione non abbia esito positivo, entro i successivi 5 giorni lavorativi il Collegio di conciliazione si pronuncia – con nota scritta e motivata – sulla corretta applicazione del sistema di valutazione da parte del valutatore.

Esito della procedura

In caso di applicazione corretta del sistema di valutazione da parte del valutatore, la valutazione è confermata. In caso di applicazione non corretta, il valutatore rivede la valutazione secondo le indicazioni espresse dal Collegio di conciliazione: egli potrà esprimere una nuova valutazione ovvero confermare, motivando, la valutazione precedente.

La procedura di conciliazione può essere esperita una sola volta. Essa non è tuttavia obbligatoria né esclude l'esperienza della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c.

Collegio di conciliazione

E' istituito un organo collegiale, denominato "Collegio di Conciliazione", composto da tre membri formato dal Direttore generale, dal Direttore dell'Area delle cure sanitarie e sociosanitarie e dal funzionario addetto al servizio personale. Svolge le funzioni di Presidente il Direttore generale.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà dello stesso, pertanto sono di volta in volta esclusi i componenti gerarchicamente sovra ordinati ai valutati e ai valutatori.

ALLEGATI

ALLEGATO A 1 SCHEDE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO A 2 DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DI ASP SENECA