

# Regolamento di Misurazione e Valutazione della Performance

(Ai sensi dell'art. 7 del Dlgs 150/2009)

## 1 Premessa

Il presente documento definisce il "regolamento di misurazione e valutazione della performance", adottato ai sensi del Dlgs 150/2009, e sviluppato sulla base degli indirizzi forniti dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche).

Per **performance** si intende il contributo che un individuo o un'organizzazione apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il presente regolamento che fa parte insieme al Sistema Premiante ed alla Piano Triennale della Trasparenza del più ampio "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" che ha ad oggetto la gestione complessiva del ciclo della performance e la comunicazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione ai diversi portati di interesse.

Il presente regolamento definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le procedure di conciliazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione e valutazione della performance si ispira ai seguenti principi:

- rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale e manageriale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale e organizzativa;
- trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate;



- informazione adeguata e partecipazione del valutato alla valutazione, anche attraverso il colloquio di valutazione;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione;

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione, l'azienda intende procedere con la più ampia diffusione delle informazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Il presente regolamento sarà oggetto di successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei feedback ricevuti dal personale dopo il primo periodo di applicazione.

## 2 Descrizione del sistema di misurazione e valutazione

La Asl di Lanusei ha attualmente la seguente configurazione organizzativa: l'area di governo, rappresentata dalla Direzione Aziendale e dai Servizi di Staff; l'area produttiva, rappresentata dalle strutture che garantiscono i livelli essenziali di assistenza, ovvero assistenza collettiva, territoriale e ospedaliera; l'area amministrativa, rappresentata dal dipartimento amministrativo che funge da supporto alle attività sanitarie ed assolve al governo amministrativo dell'azienda in senso stretto.

La missione della Asl di Lanusei è "garantire la tutela della salute dei cittadini che gravitano nella Provincia dell'Ogliastra, in accordo alle disposizioni e ai programmi nazionali e regionali e secondo gli indirizzi della Conferenza Provinciale, rendendo accessibile ed omogenea l'offerta dei servizi e delle prestazioni di assistenza".

L'azienda promuove e diffonde i principi che devono sottendere l'agire di tutti gli operatori che si riportano di seguito:

- Universalità
- Equità nell'accesso
- Tempestività delle cure
- Rispetto della dignità umana
- Garanzie di sicurezza
- Senso di appartenenza di tutti gli operatori



- Appropriatelyzza clinica e organizzativa
- Integrazione tra tutti i servizi
- Efficacia efficienza ed economicità
- Trasparenza

La metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa è basata sui seguenti elementi:

1. valutare la performance organizzativa e comunicarne i risultati;
2. valutare la performance individuale e comunicarne i risultati evidenziando l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza e le aspettative di miglioramento al singolo dipendente;
3. chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e di comportamenti dai singoli dipendenti;
4. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane in un ottica di miglioramento continuo.

Le metodologie di misurazione e valutazione adottata dall'azienda nel presente regolamento si ispirano a modelli presenti in letteratura ed alle indicazioni della CIVIT ma non fanno riferimento ad uno specifico modello in particolare. Si è tenuto conto, inoltre, delle specificità del contesto sanitario in cui opera l'azienda e degli strumenti utilizzati sino ad oggi che hanno comportato necessariamente opportune personalizzazioni.

Il presente regolamento pertanto sarà modellato in futuro in base alle risultante derivanti della sua prima applicazione che partirà dall'anno 2014.

L'azienda garantisce la trasparenza dei processi di misurazione e valutazione anche attraverso la pubblicazione del regolamento nel sito istituzionale e secondo quanto previsto dal Piano Triennale della Trasparenza.





### 3 Processo di misurazione e valutazione della performance

#### 3.1 Fasi tempi e modalità

Il processo di misurazione e valutazione della performance è articolato in fasi e attività da svolgere con una cadenza temporale determinata, con strumenti e modalità adeguate a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

Il processo di misurazione e valutazione si articola come segue:

1. La Direzione Generale adotta entro gennaio il piano performance, come previsto dalla delibera CIVIT 112/2010, in cui sono individuati gli obiettivi strategici che l'azienda intende realizzare nel corso del triennio successivo.
2. Entro gennaio, partendo dal piano della performance e con un procedimento "a cascata", la Direzione Generale assegna gli obiettivi ai Direttori delle strutture dell'azienda attraverso la negoziazione di Budget.
3. I Direttori delle strutture, sempre a cascata, assegnano gli obiettivi ai collaboratori entro 15 giorni dalla chiusura del budget.
4. Il Servizio Programmazione e Controllo effettua trimestralmente il monitoraggio e la misurazione della performance organizzativa e rendiconta alla Direzione Generale ed ai Direttori delle strutture il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget. La reportistica deve essere inviata entro il mese successivo al trimestre di riferimento.
5. A metà anno, i valutatori effettuano una prima valutazione informale sia sulla performance organizzativa che quella individuale, al fine di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi e poter apportare azioni correttive in caso di scostamento da quanto stabilito in sede di negoziazione, in riferimento alla performance organizzativa, e concordare con i valutati eventuali azioni per migliorare la performance individuale. La presente attività deve essere documentata dai valutatori con apposito verbale.
6. Entro il primo trimestre dell'anno successivo al periodo oggetto di valutazione i valutatori effettuano la valutazione finale utilizzando appositi modelli di schede per le diverse categorie di professionisti (vedi



allegato 1 "schede di valutazione"), valutazione che invieranno ai valutati. Dopo 5 giorni lavorativi dall'invio della scheda di valutazione ed entro 15 giorni, verrà effettuato il **colloquio di valutazione** nel quale il valutatore esplicita al valutato le motivazioni dei giudizi espressi. Nel colloquio di valutazione vengono illustrati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti gli eventuali dubbi e concordati gli eventuali percorsi di miglioramento che dovranno essere intrapresi nel successivo periodo. Durante il colloquio il valutato può chiedere di inserire nella scheda di valutazione eventuali commenti e dichiarazioni. Una volta compilata la scheda in tutte le sue parti, la stessa va firmata da entrambi i soggetti consegnata formalmente dai valutatori ai valutati ed inviata anche all'OIV. La valutazione individuale può considerarsi a questo punto conclusa.

7. L'OIV, prende atto dei risultati di valutazione e procede alla redazione della graduatoria di merito, sulla base dei punteggi totalizzati nelle schede da ciascun valutato e invia la stessa al Direttore Generale per l'adozione degli atti conseguenti.
8. Il valutato, in caso di mancata condivisione della valutazione finale e solo per motivi legati a problemi procedurali e non di merito, può attivare le procedure di conciliazione previste dall'articolo 5 del presente regolamento entro 5 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione finale.
9. A seguito alla deliberazione della graduatoria di merito da parte della Direzione Aziendale il Servizio Personale procederà all'attribuzione dei premi incentivanti spettanti a ciascun dipendente così come stabilito dal *sistema premiante*.

Nella tabella 1 che segue sono indicati sinteticamente i soggetti, le fasi, i tempi del ciclo della performance:



tabella 1

n. fase	fasi	tempi	Output del processo	Soggetto responsabile	
1	Adozione Piano Performance	Entro 15 gennaio	Piano performance	Direzione Generale	OIV*
2	Attribuzione obiettivi di budget ai Direttori di Struttura	Entro 31 gennaio	budget	Direzione Generale	
3	Attribuzione obiettivi ai collaboratori	Entro il 15 febbraio	Verbale di assegnazione obiettivi	Direttori delle Strutture	
4	Monitoraggio performance organizzativa	Entro il mese successivo al trimestre di riferimento	Report trimestrale	Programmazione e Controllo	
5	valutazione informale infra-annuale	Entro luglio	Verbali di valutazione	Valutatori	OIV*
6	valutazione	Entro marzo dell'anno successivo	Schede di valutazione	Valutatori	
7	Adozione graduatoria di merito	Entro aprile	Graduatoria di merito	OIV/Direzione	
8	Attivazione del sistema premiante	Entro maggio	Delibera attribuzione premi	Servizio Personale	

(\*) L'OIV Interviene come garante del sistema nel suo complesso

### 3.2 La valutazione della performance organizzativa

A seguito delle misurazioni e rendicontazioni effettuate dal Servizio Programmazione e Controllo, i valutatori definiscono il livello di performance organizzativa che è la risultante del grado di raggiungimento degli obiettivi di





budget. La valutazione della performance organizzativa, che è effettuata solamente per i responsabili di struttura, viene inserita come componente della valutazione individuale degli stessi nella scheda di valutazione.

### 3.3 La valutazione della performance individuale

Ai sensi dell'art. 9 del Dlgs 150/2009, la valutazione individuale è legata alle seguenti dimensioni di valutazione e si differenzia a seconda del livello organizzativo occupato nell'azienda.

Per i dirigenti e responsabili di struttura la valutazione è legata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

Per il restante personale la valutazione è legata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Nella tabella che segue sono riportati gli elementi che compongono la scheda di valutazione con l'indicazione delle dimensioni della valutazione ed il peso di ogni dimensione per le diverse categorie di soggetti coinvolte nel processo:



tabella 2

Dimensioni di valutazioni	Direttori e SSD*	SC*	Responsabili SS*	Dirigenti	Coordinatori P.O.	e collaboratori
indicatori di performance organizzativa	50					
obiettivi individuali o di gruppo			40	35	30	25
qualità del contributo assicurato alla performance della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e manageriali	40		60	65	70	75
capacità di valutazione dei propri collaboratori	10					

(\*) SC = struttura complessa; SSD = struttura semplice dipartimentale; SS = Struttura Semplice

Le strutture semplici (SS), i dirigenti senza incarico di struttura, le posizioni organizzative ed i coordinatori concorrono con il direttore di struttura a valutare i collaboratori.

Ogni dimensione di valutazione viene graduata in item di valutazione aventi una determinata graduazione da 1 a 5 secondo il seguente schema:

grado	1	2	3	4	5
descrizione	<b>Scarso</b>	<b>insufficiente</b>	<b>sufficiente</b>	<b>buono</b>	<b>ottimo</b>
esplicazione	grado di raggiungimento degli obiettivi nullo o quasi nullo	grado di raggiungimento degli obiettivi non adeguato alle aspettative	grado di raggiungimento degli obiettivi adeguato alle aspettative minime	grado di raggiungimento o degli obiettivi più che rispondente alle aspettative	grado di raggiungimento o degli obiettivi di gran lunga superiore alle aspettative





Al fine di favorire una maggior differenziazione dei punteggi con una scala più ampia e rappresentare più precisamente le differenze di contributo alla performance, ogni dimensione di valutazione è suddivisa in due sottodimensioni definite "+" e "-"

Pertanto si avrà la possibilità di graduare i punteggi secondo il seguente schema:

<b>grado</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	
<b>descrizione</b>	<b>Scarso</b>		<b>insufficiente</b>		<b>sufficiente</b>		<b>buono</b>		<b>ottimo</b>	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+

### **3.4 La valutazione della performance individuale del Servizio delle Professioni Sanitarie**

Visti i contratti e l'organizzazione del SPS, è necessario specificare come avviene la valutazione per i componenti del SPS. Infatti essendo il valutato assegnato al Servizio SPS ed essendo necessaria la conoscenza del valutato da parte del valutatore, la valutazione del personale appartenente alle professioni sanitarie sarà effettuata dai coordinatori di reparto/servizio e approvata dal Direttore SPS.

Per quanto riguarda il coordinatore SPS, lo stesso sarà valutato dal direttore SPS supportato dal Direttore della struttura presso cui presta la sua attività.

### **3.5 La differenziazione della valutazione**

L'art. 9 comma 1 lettera d) del decreto 150/2009 fa riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il peso attribuito nella scheda di valutazione è di dieci punti che saranno attribuiti ai valutatori secondo il numero dei soggetti da valutare, utilizzando il criterio della *deviazione standard* dei punteggi, come da seguente schema:



n. dipendenti da valutare	Valore minimo della deviazione standard
fino a 3 dipendenti	0
fino a 5 dipendenti	0.8
fino a 7 dipendenti	1
maggiore di 7	2.5

La deviazione standard misura la variabilità di una distribuzione normale rispetto alla media dei valori ed è espressa nella stessa unità di misura degli stessi. In tutti i casi in cui il valore minimo della deviazione standard non sia rispettato, il punteggio di valutazione assegnato al valutatore sarà zero.

#### 4 Soggetti

Di seguito si riportano sinteticamente i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance ed i compiti ad essi attribuiti nel processo:

**Direzione Generale:** Predisporre, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance; predisporre il Piano e la Relazione sulla Performance; assegnare gli obiettivi di budget ai responsabili delle strutture dell'azienda; verificare il raggiungimento degli obiettivi strategici; definire il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, di cui all'articolo 11 del Dlgs 150/2009; adottare con proprie deliberazioni i provvedimenti e gli atti in ottemperanza del presente regolamento;

**Organismo Indipendente di valutazione (OIV):** è garante del funzionamento complessivo del Sistema e della sua congruenza con la normativa di riferimento; misura e valuta la performance organizzativa nel suo complesso; propone alla Direzione Generale la valutazione individuale dei dirigenti di vertice; le ulteriori attribuzioni dell'OIV sono previste dall'art. 14 del Dlgs 150/2009.

**Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance**

**(STP):** supporta l'OIV nelle attività di misurazione della performance secondo quanto previsto dall'art. 14 comma 9-10 del Dlgs 150/2009; rende disponibile all'OIV i dati, le informazioni e le analisi che si rendessero necessarie per lo svolgimento delle proprie funzioni, anche attraverso la collaborazione con gli altri servizi dell'azienda; supporta la Direzione Generale nell'elaborazione del Piano della Performance.

**Servizio Programmazione e Controllo**

Cura il processo di pianificazione, programmazione e controllo, redige i documenti di programmazione aziendale e cura il processo di budget. Effettua le rendicontazioni alla Direzione ed ai responsabili di struttura sull'andamento della gestione. Governa il sistema informativo aziendale.

**Servizio Personale**

Procede al pagamento dei premi in base alle regole stabilite dal Sistema Premiante;

**Valutatore:** misura e valuta la performance individuale dei valutati;

**Valutato:** è il destinatario delle attività di valutazione e partecipa al processo di valutazione attraverso il confronto con il valutatore;

Nella tabella che segue sono indicati schematicamente i soggetti che intervengono nella valutazione individuale:





tabella 3

Chi valuta	Chi è valutato	supporto
Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario	Dirigenti di vertice (Direttori di Distretto - Presidio - Dipartimento)	OIV
	Direttori Struttura Complessa e Struttura semplice Dipartimentale	Dirigente di vertice
Direttori di struttura	Dirigenti	Responsabili strutture semplici e responsabili posizioni organizzative
	Responsabili Posizione Organizzativa	
	collaboratori	
Direttore SPS	Responsabili Posizione Organizzativa e Coordinatori SPS	Direttore Struttura
	collaboratori	Responsabili Posizione Organizzativa e Coordinatori SPS

## 5 Procedura di conciliazione

Nel caso il dipendente contesti il risultato della valutazione, per soli elementi procedurali e non di merito, può attivare la procedura prevista per la mediazione entro cinque giorni lavorativi (intendendo per lavorativi i giorni compresi tra lunedì e venerdì) dalla notifica del risultato. In questo caso si applicano le procedure previste dal Dlgs 28/2010.

La procedura di mediazione prevede:

- La presentazione della domanda presso l'organismo di mediazione, il quale designa un mediatore, e fissa il primo incontro tra le parti (non oltre quindici giorni dal deposito della domanda).



- La domanda e la data dell'incontro sono comunicate all'altra parte, anche a cura dell'istante.
- Il mediatore, che deve assicurare alle parti la sua imparzialità e idoneità al corretto e sollecito espletamento dell'incarico, cerca un accordo amichevole di definizione della controversia.
- Se la conciliazione riesce, il mediatore redige processo verbale, sottoscritto dalle parti e dallo stesso mediatore.
- Se l'accordo non è raggiunto, il mediatore può formulare una proposta di conciliazione. Nel verbale, contenente l'indicazione della proposta, si dà atto della mancata partecipazione di una delle parti al procedimento di mediazione.
- In qualunque momento del procedimento, su concorde richiesta delle parti, il mediatore formula una proposta di conciliazione.

## 6 Effetti della valutazione

A seconda del punteggio ottenuto alla fine del processo di valutazione, si possono configurare due possibilità: valutazione positiva, valutazione negativa. Si definisce come positiva, ai fini dell'erogazione del premio di risultato, la valutazione che raggiunga un punteggio totale di almeno **sessanta punti**; il punteggio totale inferiore a sessanta punti definirà la valutazione come negativa.

### Effetti della valutazione positiva

L'esito positivo della valutazione annuale è condizione necessaria per l'attribuzione al personale della retribuzione di risultato, così come determinata dall'applicazione della metodologia contenuta nell'apposita sezione del Sistema definita "Sistema Premiante", in linea con la normativa contrattuale vigente. Si rimanda pertanto alla apposita sezione per la visione del protocollo applicativo. L'esito positivo della valutazione concorre, per tutte le figure professionali e nei limiti e con le modalità definiti dai contratti, all'attribuzione di incarichi di responsabilità. Ci si riferisce, nello specifico, alla attribuzione di Posizioni



Organizzative per il personale del comparto e alla graduazione delle funzioni per il personale della dirigenza. Conferisce inoltre il diritto alla precedenza nelle graduatorie per gli sviluppi di carriera e nei percorsi formativi.

Per la dirigenza, l'esito positivo della valutazione concorre alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali per il rinnovo degli stessi o per l'attribuzione di nuovo incarico, secondo quanto previsto dall'art. 27, comma 3 del CCNL 2005.

### **Effetti della valutazione negativa**

L'esito negativo della valutazione annuale comporta innanzitutto la mancata erogazione del premio di risultato.

Per il personale del comparto titolare di coordinamento o posizione organizzativa la valutazione negativa può determinare la revoca dell'incarico prima della sua scadenza naturale.

Per la dirigenza, nel caso in cui il punteggio di valutazione sia inferiore a **cinquanta punti** per due anni consecutivi o per tre anni negli ultimi cinque, oltre la perdita del premio di risultato sarà possibile attivare il procedimento disciplinare secondo quanto previsto dai contratti collettivi vigenti e nel rispetto del principio di gradualità e proporzionalità delle sanzioni in relazione alla gravità della mancanza, in conformità di quanto previsto dall'art. 55 del d.lgs. n.165 del 2001 e successive modificazioni e integrazioni.

## **7 modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.**

Nulla cambia per quanto riguarda il controllo di regolarità amministrativa e contabile, che rimane in capo al Collegio Sindacale; lo stesso vale per il







controllo di gestione che rimane in capo al Servizio Programmazione e Controllo.

Per quanto riguarda il controllo strategico, il decreto 150/2009 ha introdotto l'obbligatorietà della redazione del Piano della Performance, il quale dovrà raccordarsi con le risultanze dei documenti di programmazione adottati secondo la normativa regionale attualmente in vigore (vedi Direttive RAS). Poiché i programmi saranno calibrati in funzione delle risorse finanziarie stanziata dalla RAS, nella definizione del Piano della Performance si terrà conto delle risultanze dei documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio approvati dall'ente.

In riferimento al controllo sulla valutazione dei dirigenti, avendo l'OIV sostituito il nucleo di valutazione (istituito ai sensi del decreto 29/93), nella fase di passaggio dal precedente sistema di valutazione al nuovo, l'azienda effettuerà la valutazione fino all'esercizio 2013 con le regole all'epoca in vigore e utilizzando come valutatore di seconda istanza l'OIV attualmente in carica. Dall'esercizio 2014 in poi si utilizzeranno le regole previste dal presente regolamento.

## Allegato 1

Schede di valutazione.