



SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE REGIONE PUGLIA  
AZIENDA SANITARIA LOCALE DELLA PROVINCIA DI BRINDISI

# *SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE*

*Approvato con deliberazione n.....del.....*

**PRESUPPOSTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

## ***I.*** Premessa

Il presente testo ha un duplice obiettivo, da un lato quello di presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance della ASL di Brindisi, dall'altro quello di costruire un Regolamento che disciplini la sua applicazione

Il sistema riguarda il personale appartenente sia alla Dirigenza Medica, Sanitaria, Professionale, tecnica ed amministrativa, sia al personale Comparto

## ***II.*** Principi della valutazione

1. Il Sistema di Valutazione si ispira ai principi di :
  - trasparenza dei criteri utilizzati e dei risultati di valutazione;
  - informazione preventiva adeguata degli obiettivi aziendali, di struttura, dei metodi di misurazione della prestazione individuale e di valutazione conseguita attraverso partecipazione del valutato al procedimento di valutazione anche attraverso il ricorso al metodo del contraddittorio;
  - coerenza tra misurazione e valutazione delle prestazioni di struttura ed individuale;
  - diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua, o concorre ad effettuare, la valutazione;
  - interazione tra valutatore di prima istanza e valutato sui punti di forza e sulle aree di miglioramento della prestazione facendo focus sulle attività da adottare per aumentare la qualità del servizio e la qualità della prestazione individuale
  - previsione, per tutti i valutati, di una seconda istanza su richiesta del valutato nel rispetto della L. 150/2009.

## ***III.*** Finalità ed Obiettivi del Sistema

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della ASL di Brindisi (di seguito Il Sistema ASL BR) perseguirà quindi le finalità fondamentali del Decreto Legislativo 150/2009, garantire meritocrazia e assegnare obiettivi che privilegino la soddisfazione di chi usufruisce del servizio, attivando al contempo un processo di valutazione che avrà come ulteriore finalità quella di costruire future prestazioni di successo.

Il Sistema ASL BR avrà per oggetto la misurazione e valutazione delle Performance intesa come il contributo che ciascun soggetto (unità organizzativa, team o singolo individuo), apporta attraverso

la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

Pertanto per comprendere il Sistema occorre distinguere tra:

- **Performance dell'Azienda nel suo complesso** rilevabile attraverso il documento programmatico denominato **Piano delle Performance**, strettamente collegato alle strategie aziendali, declinato annualmente in sede di definizione del budget
- **Performance Organizzativa** riferita a ciascuna delle unità operative in cui è articolata l'Azienda
- **Performance individuale** riferita a ciascun dipendente, integrata con quella Organizzativa, e finalizzata alla promozione ed alla crescita delle competenze manageriali/professionali, trasversali/tecniche di ogni risorsa; In questa accezione, le performance sono declinate secondo tre dimensioni:
  - Contributo individuale ai risultati della gestione da esplicitare e misurare attraverso obiettivi individuali o obiettivi di gruppo
  - Conoscenze e abilità agite attraverso le competenze da orientare attraverso percorsi formativi e/o di sviluppo professionale
  - Competenze tecniche , ossia quelle che caratterizzano ciascuna professione, da mantenere e sviluppare

Strettamente connesso ai risultati di Performance il **Sistema Premiante** che ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale attraverso il riconoscimento del merito individuale. Il Sistema Premiante si articola nel seguente modo:

- **Per il Comparto: Compartecipazione alla produttività aziendale**
- **Per la Dirigenza: Erogazione della retribuzione di risultato**

Per gli ulteriori strumenti di incentivazione economica ed organizzativa si fa espresso rinvio al paragrafo "Il Sistema premiante".

## CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### I. Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della Performance mette in relazione il Sistema di Misurazione e Valutazione con il Sistema Premiante e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso cui si attivano strumenti e processi del Sistema di Valutazione e Misurazione al fine di programmare, misurare, gestire e valutare le performance relative ad un periodo temporale definito.

Si articola nelle seguenti fasi:

- a) Definizione e assegnazione degli obiettivi che intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (ammontare dei premi);
- c) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi;
- d) Misurazione valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) Rendicontazione dei risultati alla Regione, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e altri destinatari dei servizi.

## **II. Obiettivi ed indicatori**

1. Gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dal Direttore Generale, che a sua volta consulta i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e con quelli definiti dalla Regione ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.
2. Gli obiettivi sono:
  - a) Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'Azienda;
  - b) Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
  - d) Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
  - e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- f) Confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) Correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

### **III. Monitoraggio della performance**

1. Il Direttore Generale, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento della performance rispetto agli obiettivi di cui al successivo Par. IV°, durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.
2. Ai fini del comma 1, il Direttore Generale si avvale delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione.
3. Il monitoraggio dei risultati sarà effettuato - durante il 2015 - alla data del 30 settembre e del 31 dicembre 2015. Per gli anni successivi, a decorrere dal 1° gennaio 2016, tale monitoraggio sarà effettuato ogni trimestre, attraverso un report emesso dalla Direzione Generale con il supporto del Controllo di gestione ed inviato ai Direttori di Struttura Complessa.

### **IV. Piano della performance e Relazione sulla performance**

1. Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Asl di Brindisi redige annualmente:
  - a) Entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché degli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed ai relativi indicatori;
  - b) Un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato "*Relazione sulla Performance*" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, ed il bilancio di genere realizzato.
2. I documenti di cui alle lettere a) e b) del comma 1, sono immediatamente trasmessi all'Area competente della Regione.
3. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa ed individuale sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della Performance.
4. In caso di mancata adozione del Piano della Performance e pubblicazione del report finale, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti e l'Amministrazione non potrà

procedere ad assunzioni di personale, anche a tempo determinato, o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

## **V. Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. L'Azienda valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale, secondo le modalità previste nel presente Regolamento.
2. La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:
  - a) dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, di cui all'art. 14 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, cui compete la misurazione valutazione della performance di ciascuna Azienda nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice, ai sensi del comma 4° lett. e) del medesimo articolo;
  - b) dai dirigenti dell'Azienda, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lett. e-bis) del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli artt. 38 e 39 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;
  - c) dai titolari di Posizione Organizzativa e/o Coordinamento.
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo quanto stabilito al comma 2° del medesimo articolo:
  - a) Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente Regolamento;
  - b) Le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - c) Le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
  - d) Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio.

### **I. Articolazione del sistema ed ambiti di applicazione**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è articolato in due ambiti applicativi: **Organizzativo ed Individuale**.

#### **1) Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa, l'art 8 D.Lgs 150/2009 recita:**

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa concerne:

- a. L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. L'attuazione dei piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. 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;
- f. L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi di erogazione delle prestazioni;
- g. La qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati;
- h. Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

#### **2) La Valutazione della Performance Organizzativa**

La Asl di Brindisi *applicherà la Valutazione a* tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto per :

- Macrostrutture: Direzione di Presidio Ospedaliero, Direzioni di Distretto, Dipartimenti, Strutture Sovradistrettuali;
- Strutture Complesse;
- Strutture Semplici Dipartimentali.

- a. Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del Processo di Budget (risultati gestionali), tenendo presente quanto stabilito dall'Azienda con il Piano della Performance, nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti a livello Regionale.
- b. Gli obiettivi di Performance Organizzativa saranno assegnati ai responsabili delle strutture complesse e semplici dipartimentali con cadenza annuale entro il 31 gennaio.
- c. Le successive verifiche periodiche, con cadenza trimestrale, dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati saranno effettuate dalla Struttura Tecnica Permanente coadiuvata dal Controllo di Gestione
- d. La *valutazione finale* dei risultati di Performance Organizzativa riferita ad ogni articolazione organizzativa aziendale sarà deliberata dal Direttore Generale su proposta dell'OIV.

### **3) La Valutazione della Performance Individuale**

- a. **La Valutazione della performance individuale** è estesa a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato ed avrà periodicità annuale ed è effettuata dal diretto conoscitore dell'attività del valutato per consentire una maggior corrispondenza tra performance e valutazione.

Nello specifico:

- I Direttori di Dipartimento valutati, per competenza, dal Direttore Amministrativo o Sanitario aziendale;
- I Dirigenti di Uffici di Staff, valutati, sino all'attivazione del modello di organizzazione dipartimentale, per competenza, dal Direttore Sanitario o Amministrativo, in assenza del Direttore di Dipartimento;
- i Direttori di Struttura Complessa valutati dai Direttori del Dipartimento a cui la Struttura Complessa afferisce, o in assenza, dal Direttore Amministrativo o Sanitario aziendale, per competenza;
- I Dirigenti di Struttura Semplice dal Direttore di Struttura Complessa;
- I Dirigenti titolare di incarico professionale/senza incarico dal Direttore di Struttura Complessa;
- I titolari di Posizioni Organizzative dal Dirigente di Struttura Semplice ed, in sua assenza, dal direttore di Struttura Complessa;
- Il Titolare di Posizione Organizzativa Sanitaria o Coordinatore di SPS dal Dirigente di SPS Aziendale ed, in mancanza, dal Direttore di Dipartimento e/o dal Direttore Sanitario Aziendale;

- il personale del comparto non sanitario, dal titolare di P.O. o, in sua assenza dal Dirigente di Struttura Semplice o Direttore di Struttura Complessa;
  - il personale del comparto afferente al Servizio delle Professioni Sanitarie (SPS) titolare di posizione organizzativa o con incarico di coordinamento, viene valutato dal Dirigente SPS, o in sua assenza dal Direttore del Dipartimento o dal Direttore Sanitario aziendale;
  - il personale del comparto afferente al Servizio delle Professioni Sanitarie (SPS) senza incarico di posizione organizzativa o di coordinamento, viene valutato dal Coordinatore e/o dalla Posizione Organizzativa Sanitaria, ovvero dal Dirigente SPS, o, in sua mancanza, dal Direttore di Dipartimento e/o dal Direttore Sanitario Aziendale.
- b. Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato ha prestato o presti l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili.
- c. Nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia stata assegnata a diversi soggetti, il valutato sarà soggetto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31.12. dell'anno a cui si riferisce la valutazione, congiuntamente alla valutazione intermedia svolta dal predcente Responsabile.
- d. L'OIV si fa garante per tutti i valutati, in tutte le fasi del procedimento di misurazione e valutazione della performance, del monitoraggio complessivo e del corretto funzionamento del Sistema.
- e. Non sarà considerata valutabile l'attività lavorativa che, nel corso dell'anno di riferimento, sia stata inferiore a giorni 30 (trenta) di servizio effettivo (al netto di giorni di malattia, ferie, congedi, etc.).

Nella tabella che segue sono illustrati sinteticamente le Posizioni del Valutato e quelle del Valutatore

***Tabella 1. Sintesi degli attori della valutazione***

| <b>VALUTATO</b>                           | <b>VALUTATORE</b>   |
|---|---|
| <b>Direttore Struttura Dipartimentale</b> | <b>Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo per competenza</b>  |
| Direttore Struttura Complessa             | <b>Direttore della struttura Dipartimentale o<br/>Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo per competenza</b> |
| <b>Dirigente di Struttura Semplice</b>    | <b>Direttore Struttura Complessa</b>  |
| <b>Dirigente Ufficio di Staff</b>         | <b>Direttore di Dipartimento/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo</b>                                       |
|   | <b>Direttore Struttura Complessa</b>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Dirigente titolare di incarico professionale/senza incarico</b> |   |
| <b>Titolare di Posizione Organizzativa</b>                         | <b>Direttore di Struttura Complessa/Dirigente di Struttura semplice</b>   |
| Operatore Comparto   | <b>Titolare P.O./Coordinamento/Dirigente di Struttura semplice/Direttore Struttura Complessa</b>                        |
| <b>Titolare PO o Coordinatore SPS</b>                              | <b>Dirigente SPS aziendale/Direttore del Dipartimento/Direttore Sanitario aziendale</b>                                 |
| <b>Operatore di Comparto SPS</b>                                   | <b>Titolare P.O./Coordinatore SPS/Dirigente SPS aziendale/Direttore del Dipartimento/ Direttore Sanitario aziendale</b> |

## b) Oggetto della Valutazione individuale

*b1) La Valutazione della Performance Individuale, effettuata dal capo diretto è determinata dalle dimensioni di seguito indicate, differenziate per il livello di responsabilità assunto nell'Organizzazione.*

- **Per i Direttori di Dipartimento e di Struttura Complessa :**

- ❖ al raggiungimento degli obiettivi legati al Processo di budget ed al sistema Premiante assegnati alla propria struttura organizzativa entro il 31 gennaio di ogni anno in contemporanea con il Processo di budget ;
- ❖ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- ❖ alle competenze manageriali / professionali dimostrate facendo riferimento ad uno specifico modello delle competenze

- **Per il personale Dirigente di Struttura semplice:**

- ❖ al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità organizzativa di appartenenza;
- ❖ agli obiettivi individuali e/o di gruppo
- ❖ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- ❖ alle competenze manageriali/professionali dimostrate facendo riferimento ad uno specifico modello delle competenze

- **Per il personale Dirigente con incarico professionale o senza incarico:**

- ❖ al raggiungimento degli obiettivi legati al Processo di budget e quindi al sottosistema Premiante ed assegnati alla propria struttura organizzativa;
  - ❖ agli obiettivi individuali e/o di gruppo
  - ❖ alle competenze manageriali/professionali dimostrate facendo riferimento ad uno specifico modello delle competenze
- **Per i dipendenti del comparto titolari di posizione organizzativa/coordinamento:**
    - ❖ Al raggiungimento degli obiettivi legati al processo di budget e quindi al sottosistema premiante ed assegnati alla propria struttura organizzativa
    - ❖ Al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo
      - ❖ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
      - ❖ alle competenze trasversali e professionali dimostrate facendo riferimento ad uno specifico modello delle competenze
- **Per il personale del comparto:**
    - ❖ Al raggiungimento degli obiettivi legati al processo di budget
    - ❖ al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo
      - ❖ alle competenze trasversali/professionali

c) **La misurazione degli obiettivi individuali** è effettuata dai valutatori che, a tal fine, dovranno avvalersi dei dati forniti dalla Struttura Tecnica Permanent, e coadiuvata dall'Unità Controllo di Gestione

La tabella seguente illustra le dimensioni in cui si articola la Valutazione della Performance Individuale, e la relativa ponderazione.

---

Tabella 2 – ipotesi di suddivisione dei pesi delle componenti della valutazione individuale

|   | Area di valutazione                                     | Peso | Area di valutazione                            | Peso | Area di valutazione                       | Peso | Area di valutazione                  | Peso |
|---|---|------|--|------|---|------|--------------------------------------|------|
| Direttori di Dipartimento e Direttori struttura complessa | Risultati della struttura di appartenenza               | 70%  |  |      | Capacità di valutazione dei collaboratori | 10%  | Competenze manageriali/professionali | 20%  |
| Dirigenti di UOS  | Risultati della struttura di appartenenza               | 30%  | Obiettivo individuale o di gruppo quantitativi | 30%  | Capacità di valutazione dei collaboratori | 10%  | Competenze manageriali/professionali | 30%  |
| Dirigenti   | Risultati della struttura di appartenenza               | 30%  | Obiettivo individuali o di gruppo quantitativi | 40%  |   |      | Competenze manageriali/professionali | 30%  |
| P.O. / Coordinatori                                       | Contributo ai risultati della struttura di appartenenza | 25%  | Obiettivi individuali o di gruppo quantitativi | 35%  | Capacità di valutazione dei collaboratori | 10%  | Competenze trasversali/professionali | 30%  |
| Comparto  | Contributo ai risultati della struttura di appartenenza | 20%  | Obiettivi individuali o di gruppo quantitativi | 40%  |   |      | Competenze trasversali/professionali | 40%  |

#### d. La Scheda di Valutazione individuale e relative ponderazioni adottate

Le schede di Valutazione individuale dei dipendenti sono costruite sulla base delle specificazioni riportate nella tabella 2 e differenziate per profili professionali. In particolare:

- **Risultati della struttura di appartenenza**

Nella parte relativa ai *Risultati della struttura di appartenenza*, viene riportata la sintesi del risultato degli obiettivi di budget conseguiti dalla struttura di appartenenza del dipendente, con un punteggio espresso in termini percentuali.

- **Obiettivi individuali o di gruppo**

Nella parte relativa agli *Obiettivi individuali* sono descritti gli obiettivi assegnati al singolo dipendente con il relativo indicatore e la ponderazione. In particolare, per ogni obiettivo viene indicato:

- L'Obiettivo, che indica il risultato **quantitativo** da conseguire (- es. riduzione della degenza media – % riduzione processo di fatturazione );
  - Il Valore dell'obiettivo, ossia il target prefissato;
  - Il valore minimo atteso, ossia il risultato minimo al di sotto del quale non viene considerato raggiunto neppure parzialmente;
  - Il Risultato raggiunto, ossia il risultato conseguito a fine anno;
  - % di raggiungimento
    - Se il risultato raggiunto è maggiore o uguale al valore obiettivo (target), assume il valore 100%
    - Se il risultato è compreso tra il valore obiettivo (target) e il risultato minimo atteso, viene calcolato come il rapporto tra (risultato raggiunto – valore minimo atteso)/ (valore obiettivo – valore minimo atteso) espresso in termini percentuali
  - Il Peso: l'obiettivo può assumere valori da 1 a 3 . Il peso è determinato a inizio anno dal valutatore che attribuisce l'obiettivo
  - Totale: indica la percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi moltiplicati per i pesi assegnati.

- ***Capacità di valutazione dei collaboratori***

Viene valutata in questo item la capacità di valutazione dei collaboratori sulle competenze trasversali/manageriali dimostrate e sulle competenze tecniche specifiche

La capacità di valutazione dei collaboratori è calcolata come rapporto tra lo scarto quadratico medio di tutte le valutazioni effettuate e la loro media aritmetica (coefficiente di variazione) , che può assumere un valore tra 0 e 1 (= nel caso di valutazioni non differenziate , sia positive che negative; 1 nel caso di massima differenziazione delle valutazioni).

Una volta calcolato l'indicatore la valutazione assumerà il seguente risultato:

- 0%: per valori dell'indicatore compresi tra 0 e 0.05
- 40%: per valori dell'indicatore compresi tra >0.05 e 0.09
- 70% per valori dell'indicatori compresi tra >0.09 e 0.15
- 100%: per valori dell'indicatore compresi tra > 0.15 e 1

Coefficiente di variazione

- ***Competenze manageriali e professionali dimostrate***

Nella scheda di valutazione individuale ciascuna competenza manageriale e professionale da valutare è articolata in differenti aree. Per ogni area è riportato uno o più item, da valutare in riferimento al *grading*, al fine di mettere in condizione il valutatore di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata dal valutato e quindi sulla qualità della sua performance lavorativa.

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. La valutazione può assumere valori che vanno da zero a cinque in relazione ai giudizi differenziati come nelle schede in allegato.

- ***Competenze trasversali/professionali***

Nella scheda di valutazione individuale ciascuna competenza trasversale e/o professionale da valutare è articolata in differenti aree. Per ogni area è riportato uno o più item, da valutare attraverso indicatori (domande) al fine di mettere in condizione il valutatore di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata del valutato e quindi sulla qualità della sua performance lavorativa.

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. La valutazione può assumere valori che vanno da zero a cinque in relazione ai giudizi differenziati come nelle schede in allegato.

Il totale della valutazione individuale si ottiene sommando la percentuale di raggiungimento dei punteggi delle singole macro voci della valutazione, pesate per il peso specifico di ciascuna di esse così come definite nella tabella .

Il processo di valutazione della ASL di Brindisi impiega schede di valutazione in formato elettronico

#### **e) Soggetti e ruoli**

- Di seguito si descrivono i soggetti che intervengono nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance aziendali ed i ruoli assunti dagli stessi.

##### ***Direttore Generale***

- Verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici
- Emanando le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici e definisce, in collaborazione con i dirigenti dell'Azienda, il Piano e la Relazione della Performance.
  - Promuove all'interno dell'Azienda la valorizzazione del merito.
  - Adotta il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità.
- Adotta i risultati del processo di valutazione delle performance organizzative ed individuali dei titolari di budget su proposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

##### ***Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo aziendali***

- Effettuano, secondo le rispettive competenze, la valutazione individuale dei Direttori di Macrostruttura, nonché dei Dirigenti e/o Direttori di Uffici di Staff, sino all'adozione del modello di organizzazione dipartimentale .

##### ***Organismo Indipendente di Valutazione***

- Valuta il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e degli obiettivi di performance dell'Azienda e dei responsabili delle strutture titolari di budget;
- Monitora il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione , dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità garantendone la correttezza dei processi di misurazione e valutazione
- Formula osservazioni sulla Relazione sulle performance, la valida e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione

- Propone alla Direzione aziendale la valutazione dei dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi di cui al Titolo III del decreto Brunetta
- Approva le graduatorie finali delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale
- Monitora la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso; propone alla Direzione Generale della ASL la valutazione individuale dei dirigenti di vertice ovvero dei Capi Dipartimento, dei Direttori di Distretto del Direttore di Presidio Ospedaliero e della Struttura Tecnica Permanente;
- Comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Direzione Generale dell'Ente nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la Funzione Pubblica ed alla Commissione Nazionale per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche;
- Supporta la Direzione Generale dell'Ente nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni, sia di livello regionale che nazionale con riferimento alle tematiche della misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa;
- Suggerisce interventi formativi per il personale e di miglioramento dell'organizzazione aziendale.
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità

### ***Struttura Tecnica Permanente***

- Presidia l'integrità del sistema di misurazione e supporta l'O.I.V. nella gestione del ciclo delle performance fornendo dati, informazioni e analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti.
- Supporta il processo di attribuzione degli obiettivi individuali
  - Coordina il processo di valutazione della performance in ambito individuale
  - Stimola la revisione del sistema delle competenze in sintonia con gli obiettivi strategici aziendali.
- Supporta la Direzione Generale nell'elaborazione del Piano della Performance sulla base dei contenuti concordati con i Direttori di macrostruttura o di struttura a vario titolo coinvolti.
- Elabora il Piano delle Performance e dei risultati sulla base dei contenuti concordati con i Direttori/Responsabili di Distretto/Dipartimento e con gli staff della Direzione generale coinvolti
  - Gestisce la banca dati degli indicatori applicabili alle strutture operative aziendali anche attingendo agli Standard di Servizio e valuta l'opportunità di utilizzo degli indicatori di benchmark nel Piano della Prestazione e dei Risultati

- Elabora la Relazione sulla Performance e dei risultati

#### ***Programmazione e Controllo di Gestione***

- Gestisce il Processo di Budget e la misurazione della performance in ambito organizzativo.
- Verifica l'andamento della prestazione e dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati durante il periodo di riferimento e propone, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

#### ***Direttore di Struttura Dipartimentale***

- Collabora con la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa triennale e annuale.
- Valuta le competenze manageriali dei Direttori/Responsabili delle strutture complesse o semplici dipartimentali afferenti alla macrostruttura.
- Definisce, in collaborazione con la Struttura Tecnica, gli Standard di Servizio relativi alla propria struttura (con esplicitazione delle garanzie cliniche/tecniche, professionali, tecnologiche, accessibilità) e il set di indicatori ad esso collegati.
- Assegna obiettivi ai propri collaboratori ed individua le competenze manageriali, trasversali, tecniche attese
- Valuta il personale afferente alla propria struttura impiegando gli strumenti e le modalità definite nell'ambito del presente Regolamento.

#### ***Direttore di Struttura Complessa e Semplice Dipartimentale***

- Valuta le competenze manageriali dei collaboratori afferenti alla struttura.
- Definisce, in collaborazione con in collaborazione con la Struttura Tecnica, gli Standard di Servizio relativi alla propria struttura (con esplicitazione delle garanzie cliniche/tecniche, professionali, tecnologiche, accessibilità) e il set di indicatori ad esso collegati.
- Assegna obiettivi individuali ai propri collaboratori.
- Valuta il personale afferente alla propria struttura impiegando gli strumenti e le modalità definite nell'ambito del presente Regolamento.

#### ***Dirigente di Struttura Semplice***

- Valuta le competenze trasversali/professionali dei collaboratori afferenti alla struttura
- Assegna obiettivi individuali ai propri collaboratori

### ***Dipendente del comparto titolare di incarico di Posizione Organizzativa o di Coordinamento***

- Valuta i propri collaboratori.

### ***Dipendente comparto***

- Partecipa alla propria valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

## **f) Processo di valutazione della performance organizzativa e individuale**

Il processo di valutazione della performance prevede che:

- La Direzione Aziendale
  - Sulla base degli indirizzi strategici individuati e sulla base di quelli assegnati dalla regioni ed a quelli indicati nella pianificazione procede entro il 30 gennaio di ciascun anno alla assegnazione degli obiettivi alle strutture titolari di budget
- I responsabili delle strutture con assegnazione di budget, coadiuvati dai dirigenti delle strutture ad esse afferenti, entro trenta giorni si impegnano a:
  - comunicare a tutto il personale gli obiettivi di budget assegnati dalla Direzione aziendale;
  - individuare gli obiettivi individuali o di gruppo
  - effettuare i colloqui di assegnazione degli obiettivi di budget e degli obiettivi individuali o di gruppo
  - formalizzare gli obiettivi attraverso l'apposita scheda che sarà utilizzata per la valutazione;
  - comunicare le modalità previste per il raggiungimento degli stessi
  - informare tutti i dipendenti sui criteri e le modalità di valutazione delle performance individuali;
- Delle attività sopraindicate deve essere data specifica evidenza dal responsabile di struttura che deve altresì curare che tutte le schede di valutazione siano debitamente

sottoscritte dai valutati;

- alla fine del primo semestre il valutatore effettua le attività per verificare l'andamento della performance attraverso il monitoraggio dei risultati raggiunti, finalizzato ad apportare eventuali correzioni per il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e individuali;
- La valutazione organizzativa, effettuata, di norma, entro il primo semestre dell'anno successivo all'anno cui la valutazione si riferisce, deriva dalle risultanze delle rendicontazioni di budget effettuate dalla Struttura Tecnica Permanente coadiuvata dal Controllo di Gestione;
- la valutazione individuale finale, effettuata, di norma, entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello cui la valutazione si riferisce, è comunicata dal valutatore al valutato durante il colloquio di valutazione. 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. Al termine del colloquio di valutazione si procederà alla sottoscrizione della scheda di valutazione, fatta salva la possibilità per il valutato di inserire nella medesima scheda eventuali commenti/feedback;
- la valutazione si chiude con l'invio della scheda di valutazione da parte del valutatore al valutato ed all'OIV che effettuerà la graduatoria finale redatta dalla Struttura tecnica permanente con il supporto del controllo di Gestione con i punteggi assegnati ad ogni dipendente. La graduatoria finale verrà approvata dal Direttore Generale e trasmessa all'Area Gestione del Personale per l'attivazione del Sistema Premiante;
- Per i direttori di struttura di Struttura Complessa e/o Dipartimentale, la valutazione si chiude con la deliberazione di approvazione della valutazione da parte del Direttore Generale.

**Tabella 3: Il processo di valutazione – soggetti coinvolti, azioni e tempistica**

| Direzione Generale | Direttori dipartimento/<br>distretto/ DSC | DSS | Cdg<br>Struttura | OIV |
|--------------------|---|-----|------------------|-----|
|--------------------|---|-----|------------------|-----|

| Tecnica Permanente                    |  |   |   |  |  |
|---------------------------------------|--|---|---|--|--|
| Dicembre/gennaio                      | Approvazione Piano ed assegnazione degli obiettivi di budget   |   |   | Elaborazione del piano delle Performance |  |
| Entro 15 febbraio / entro 28 febbraio | Assegnazione degli obiettivi di budget ai propri collaboratori unitamente agli obiettivi individuali |   | Assegnazione obiettivi individuali ai collaboratori |  |  |
| Maggio                                |  |   |   |  | Monitoraggio delle schede di budget  |
| Agosto                                |  |   |   |  | Monitoraggio delle schede di budget  |
| Novembre                              |  |   |   |  | Monitoraggio delle schede di budget  |
| Dicembre                              | Valutazione individuale dei Direttori a suo riporto  |   |   |  |  |
| Febbraio                              | Approvazione e formalizzazione dei risultati del processo di valutazione della performance           | Valutazione individuale dei collaboratori | Valutazione individuale dei collaboratori           | Elaborazione dati di consuntivo          | Valuta risultati, approva le graduatorie finali delle valutazioni individuali<br>Elabora la relazione sullo stato del sistema di valutazione |

1. La valutazione è da ritenersi negativa laddove il valutato riporti un giudizio inferiore a 60 punti su 100.
2. In caso di conflitto sugli esiti della valutazione, il valutato può attivare la procedura di conciliazione di cui all'appendice allegata al presente Regolamento.
3. La chiusura del processo di valutazione avviene indipendentemente da eventuali ricorsi di cui al precedente punto.
5. La valutazione dei propri dipendenti rientra tra i doveri contrattualmente previsti in capo al Responsabile dell'U.O. La mancata valutazione da parte del Dirigente, entro i termini indicati, costituisce inosservanza della normativa contrattuale e legislativa in materia e determina conseguentemente l'attivazione, da parte dell'Azienda, di procedure disciplinari, nonché la valutazione di tale comportamento ai fini della corresponsabile dei premi di risultato.
6. In caso di inerzia del valutatore, il valutato sarà comunque valutato dal responsabile gerarchico immediatamente superiore al valutatore.

## IL SISTEMA PREMIANTE

## I Strumenti di incentivazione economica ed organizzativa

1. Per premiare il merito e la professionalità, l'ASL di Brindisi utilizzerà oltre che il fondo di produttività/risultato appositamente costituito, gli strumenti di cui all'articolo 20 del Decreto Legislativo n. 150 del 2009, ed in particolare :

- a) **Premi per l'eccellenza e per l'innovazione** - La regolamentazione dei premi richiamati previsti dagli articoli 21 e 22 del D.lgs. 150/2009 demandati ad un Tavolo Tecnico con le rappresentanze sindacali, una volta che la Regione Puglia avrà definito le disposizioni attuative.
- b) Le **progressioni economiche** sono attribuite selettivamente secondo le modalità previste dall'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, come introdotto dall'articolo 62 del D.lgs. 150/2009, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione. La collocazione nella fascia di merito alta ai sensi dell'articolo 19, comma 2, lettera a) del D.lgs. 150/2009, per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.
- c) **Progressioni di carriera** - Ai sensi dell'articolo 62 del D.lgs. 150 del 2009, l'ASL di Brindisi, per la copertura dei posti disponibili nella dotazione organica applica una riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni. La collocazione nella fascia di merito alta, per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo rilevante ai fini della progressione di carriera
- d) **Attribuzione di incarichi e responsabilità** - La valutazione individuale concorre, 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 secondo quanto previsto dal Regolamento aziendale in materia.
- e) **Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**, in ambito nazionale e internazionale –

**La puntuale definizione e regolamentazione del sistema di premialità e dell’impatto della valutazione espressa secondo i principi del presente Regolamento sui Fondi aziendali sarà demandato a Protocollo applicativo da definirsi a seguito dell’approvazione del presente Regolamento.**

Secondo quanto previsto dall’art.19 del D.lgs. 150/2009, l’O.I.V., sulla base dei livelli di Performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Presente Regolamento, compila una graduatoria delle valutazioni del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.

In ogni graduatoria, il personale è distribuito in differenti livelli di performance:

- 1) 25% - fascia di merito alta: attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- 2) 50% - fascia di merito intermedia: attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- 3) 25% - fascia di merito bassa: nessuna attribuzione di trattamento economico accessorio legato alla performance individuale; si concorderanno, in ottica del principio del miglioramento continuo, azioni formative mirate in base alle aree di miglioramento rilevate

**In particolare per il comparto:**

**In particolare per i dirigenti:**

## **II Effetti della valutazione negativa**

Per i dirigenti, nel caso in cui l’esito della valutazione sia negativo, si procede all’accertamento della responsabilità dirigenziale che viene effettuato dall’OIV in conformità alle disposizioni degli aa.rr.tt. 29 e 30 dei CCNLL 2005 della Dirigenza Medico Veterinaria e della Dirigenza STPA.

L'accertamento che rilevi scostamenti rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri dei dirigenti, come definiti a livello aziendale ed imputabili a responsabilità dirigenziale, comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati:

- alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;
- all'entità degli scostamenti rilevati.

Fatta salva l'applicazione del disposto dell'art. 9, comma 32, del DL 78/2010, convertito in L. 122 del 30.07.2010, i provvedimenti adottati a seguito dell'accertamento della responsabilità dirigenziale possono determinare:

- a) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza
- b) perdita della retribuzione di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica;

Per il personale del comparto la valutazione negativa, fatto salvo l'esperimento della procedura di conciliazione di cui all'Appendice al presente Regolamento, può determinare perdita della produttività in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica.

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.

La valutazione inferiore a sessanta punti per due anni consecutivi o per tre anni nell'arco dell'ultimo quinquennio, comporta l'automatico avvio, a carico del dipendente, del procedimento per insufficiente rendimento ai sensi dell'art. 55-quater, comma 2) del D.Lgs n. 165/2001 (licenziamento in sede disciplinare). In tal caso è previsto l'intervento d'ufficio del collegio di conciliazione.

### **III Fascicolo individuale**

1. Le valutazioni individuali alimentano il fascicolo personale di ciascun dipendente sia a fini giuslavoristici che a fini gestionali.
2. Per i dirigenti, in particolare, le valutazioni individuali annuali concorrono a costituire la documentazione di base per la valutazione delle attività professionali svolte dai Collegi Tecnici, ai sensi del CCNL vigente.

## **DISPOSIZIONI FINALI**

### **I Norme finali e transitorie**

1. Per quanto non espressamente riportato nel presente Regolamento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le

aree contrattuali SSN al momento vigenti.

2. Il presente Regolamento sarà sottoposto a revisione qualora le future previsioni contrattuali dispongano diversamente rispetto al presente.
3. Le modifiche alle schede allegate al presente Regolamento non comportano revisione del regolamento stesso.
4. Quanto disciplinato dal presente Regolamento sostituisce ogni precedente e differente disposizione in materia di valutazione annuale del personale e, pertanto, modifica, nelle parti attinenti ogni precedente Regolamento o disciplina.

Brindisi lì \_\_\_\_\_

Gli allegati al Regolamento saranno preparati dopo la stesura definitiva del regolamento e conterranno le schede di valutazione

Sarà prodotto ma solo come documento ad uso interno per i valutatori un Manuale con la declaratoria delle competenze ; ogni singola competenza avrà a margine il grading con la sua declinazione

Un esempio è all'interno del facsimile delle schede di valutazione

## APPENDICE

### **Procedura di Conciliazione**

Il Valutato, qualora ritenga che sussista una violazione delle disposizioni contenute nel Regolamento di misurazione e valutazione della Performance può rivolgersi al Collegio di Conciliazione che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del Valutato.

Il Collegio è costituito di volta in volta ed è composto da:

- Direttore del Servizio Personale con funzioni di Presidente
- Un componente scelto dal Dipendente
- Un componente scelto dal Direttore Generale **che appartenga allo stesso profilo/area professionale del valutato**

Il Presidente è sostituito da un dirigente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

Il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di propria fiducia.

La procedura di conciliazione che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro 30 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il Valutato, entro 5 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, chiede al Valutatore una revisione della valutazione con l'indicazione delle motivazione e degli elementi eventualmente da modificare.

Il Valutatore deve esprimersi entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza di revisione che può essere accolta, con conseguente riforma della precedente valutazione, oppure respinta con conseguente conferma della valutazione precedentemente espressa.

Il Valutato, preso atto delle decisioni assunte dal valutatore, può decidere, qualora non concordi con le stesse, di adire il Collegio di Conciliazione entro il termine di 5 giorni lavorativi dalla notifica della decisione.

Il Collegio di Conciliazione verifica, sentite le parti, se esistono le condizioni per la revisione della valutazione.

Il Collegio di Conciliazione, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza, comunica la sua decisione alle parti per gli adempimenti correlati all'esecuzione. Il Valutatore chiude la procedura di conciliazione comunicandone gli esiti all'OIV nel termine di 5 giorni lavorativi dal ricevimento della comunicazione da parte del Collegio di Conciliazione.

## INDICE

|   |   |
|---|---|
| PRESUPPOSTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE..... | 1 |
| I.Premessa .....  | 2 |
| II.Principi della valutazione.....                        | 2 |
| III.Finalità ed Obiettivi del Sistema .....               | 2 |
| CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....                  | 3 |

|  |    |
|--|----|
| I. Ciclo di gestione della performance.....  | 3  |
| II. Obiettivi ed indicatori.....   | 4  |
| III. Monitoraggio della performance.....   | 5  |
| IV. Piano della performance e Relazione sulla performance.....   | 5  |
| V. Sistema di misurazione e valutazione della performance.....   | 6  |
| ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E AMBITI DI APPLICAZIONE..... | 7  |
| I. Articolazione del sistema ed ambiti di applicazione.....  | 7  |
| 3) La Valutazione della Performance Individuale .....  | 8  |
| b) Oggetto della Valutazione individuale .....   | 10 |
| d. La Scheda di Valutazione individuale e relative ponderazioni adottate.....                          | 12 |
| e) Soggetti e ruoli.....   | 15 |
| f) Processo di valutazione della performance organizzativa e individuale.....                          | 18 |
| I Strumenti di incentivazione economica ed organizzativa .....   | 22 |
| II Effetti della valutazione negativa .....  | 23 |
| III Fascicolo individuale.....   | 24 |
| DISPOSIZIONI FINALI.....   | 24 |
| I Norme finali e transitorie.....  | 24 |