



**Regolamento**  
*Sistema di Misurazione e*  
*Valutazione della Performance*  
**Anno 2021**

## Sommario

1. Premessa.....	3
1.1-L'Azienda: identità, mandato e mission. ....	3
1.2 - La misurazione e valutazione delle Performance aziendali. ....	5
Art. 1 - Scopo del regolamento.....	5
Art. 2 - Riferimenti normativi.....	5
Art. 3 - Il Ciclo di gestione della Performance.....	7
Art. 4 - Il Comitato di Budget.....	9
Art. 5 – La Struttura Tecnica Permanente.....	9
Art. 6 - Ambiti di valutazione della performance annuale.....	9
Art. 7 - Articolazione del sistema .....	10
Art. 8 - La performance organizzativa.....	11
Art. 9 - La misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....	11
Art. 10 - Ulteriori ambiti di misurazione della performance organizzativa.....	14
Art. 11 - La performance individuale .....	15
Art. 12 - La valutazione delle competenze e dei comportamenti attesi.....	15
Art. 13 – Dizionario dei comportamenti e delle competenze .....	16
Art. 14 - Soggetti coinvolti nella Valutazione della performance.....	16
Art. 15 - Raccordo e Integrazione con i sistemi di controllo interni e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio .....	17
Art. 16 - Raccordo con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza .....	18
Art. 17 - La valutazione partecipativa .....	18
Art. 18 - Dalla valutazione annuale della performance al sistema premiante .....	19
Art. 19 -Consistenza dei fondi.....	20
Art. 20 - Maggiorazione della retribuzione di risultato/produttività – Bonus delle eccellenze .....	20
Art. 21 - Aggiornamento, monitoraggio e audit del SMVP.....	21
Art. 22 - Disposizioni finali e transitorie.....	21

### Allegati:

- Modulo A – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Area Dirigenza
- Modulo B – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Area Comparto.
- Scheda di assegnazione degli obiettivi di budget

## 1. Premessa

### 1.1-L'Azienda: identità, mandato e mission.

L'Azienda Ospedaliera di Rilievo Nazionale Santobono Pausilipon (AORN), unica azienda ospedaliera pediatrica del Sud Italia costituisce uno dei principali poli nazionali di riferimento nell'assistenza pediatrica sia nel settore dell'emergenza-urgenza che dell'alta complessità e della riabilitazione intensiva.

Essa è dotata di oltre 400 posti letto, articolati in 20 differenti discipline esclusivamente dedicate alle cure del neonato e del bambino. L'Azienda ha personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale e sviluppa la sua attività nel contesto e nei limiti delle legislazioni e delle normative comunitaria, nazionale e regionale. Entro tali limiti essa agisce con autonomia organizzativa, amministrativa, tecnica, patrimoniale, contabile e gestionale.

Il funzionamento dell'Azienda è disciplinato da Atto Aziendale di diritto privato, prodotto ai sensi dell'art. 3 bis del D.Lgs. 502/92 e ss.ii. e mm.

La missione strategica dell'AORN è soddisfare i bisogni assistenziali di tutti i cittadini in età pediatrica, garantendo prestazioni di prevenzione cura e riabilitazione efficaci, efficienti e tempestive, erogate nel rispetto della persona ed in condizioni di assoluta sicurezza.

Sono elementi specifici della missione aziendale:

- assicurare la risposta adeguata alle emergenze pediatriche complesse per l'intero bacino regionale di riferimento;
- offrire cure specialistiche in ambito pediatrico, promuovendo ed aggiornando le competenze e garantendo l'evoluzione dei servizi in coerenza con l'evoluzione scientifica e tecnologica.

L'Azienda si ispira ai seguenti valori e principi fondamentali:

- a) **eguaglianza** per cui l'accesso ai servizi pubblici deve essere uguale per tutti. Nessuna distinzione nell'erogazione del servizio può essere compiuta per motivi riguardanti sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche.
- b) **imparzialità** per cui chi eroga un servizio deve tenere un comportamento giusto, obiettivo, imparziale.
- c) **continuità** per cui l'erogazione del servizio deve essere continua, regolare, senza interruzioni.
- d) **diritto di scelta** per cui l'utente ha diritto di scegliere dove e a chi richiedere la prestazione.
- e) **partecipazione** per cui deve essere garantita la partecipazione del cittadino per tutelarne il diritto alla corretta fruizione del servizio.
- f) **efficienza gestionale ed organizzativa**, intesa come flessibilità e capacità di adeguare i comportamenti, l'uso delle risorse e la varietà dei servizi ai continui e rapidi cambiamenti interni ed esterni all'azienda.
- g) **efficacia ed appropriatezza**, intese come insieme di strumenti, di tempi, di azioni supportate da evidenze di efficacia in termini di risultati di salute e capaci di raggiungere gli obiettivi assistenziali ed organizzativi scelti come priorità.

- h) **sicurezza**, intesa come insieme di tecnologie, regole, procedure e comportamenti finalizzati a garantire la massima tutela per i pazienti che usufruiscono delle prestazioni e degli operatori che lavorano nei servizi.
- i) **trasparenza**, come impegno a garantire la libera circolazione delle informazioni sulle risorse impiegate e sui risultati ottenuti, la visibilità dei processi decisionali e delle politiche aziendali, l'esplicitazione dei criteri su cui si basano le scelte di politica sanitaria, la definizione dei livelli di responsabilità e di autonomia.
- j) **affidabilità** ossia capacità di rispettare gli impegni presi e adeguare continuamente la politica sanitaria e le azioni intraprese alle reali necessità della popolazione servita.
- k) **semplificazione**, ossia adozione, di meccanismi di deburocratizzazione dei percorsi di accesso ai servizi che elimini duplicazioni e ridondanze.

Essa inoltre incoraggia tutte le forme di integrazione, partecipazione e collaborazione con il più ampio contesto sociale per rispondere in modo integrato e flessibile alla complessità e variabilità dei bisogni della popolazione.

L'Azienda esplica la propria missione e seleziona i propri principi operativi:

- adottando come metodo fondamentale la programmazione basata sulle risorse disponibili ed operando nel rispetto del vincolo di bilancio;
- consolidando il processo di decentramento dei poteri attraverso la dipartimentalizzazione delle attività e dei servizi;
- realizzando un sistema di verifica e revisione continua della tipologia, quantità e qualità delle prestazioni rese, orientato ai criteri della assicurazione della qualità, dell'appropriatezza e della prevenzione del rischio.

Nel perseguire la propria missione l'Azienda si propone alla collettività come insieme di persone, organizzate in funzioni e servizi, che:

- pongono i bisogni dei bambini assistiti al centro del proprio agire professionale, indipendentemente dal ruolo e dalla responsabilità;
- aderiscono ai documenti internazionali e nazionali in tema di tutela dei diritti dei minori ed orientano a tale tutela la propria azione;
- sviluppano e consolidano competenze pediatriche specialistiche, anche attraverso lo studio, la ricerca, la formazione e l'aggiornamento;
- progettano e realizzano, in forma dinamica ed evolutiva, modalità assistenziali e di erogazione di servizi per la cura del neonato, del bambino e dell'adolescente.

Quale atto integrante, operativo e di sostegno, dell'esercizio della propria missione, l'Azienda aderisce all'Associazione degli Ospedali Pediatrici Italiani, nell'ambito della quale concorre a promuovere l'assistenza specialistica pediatrica ed a sostenere a livello nazionale le problematiche e le peculiarità delle Aziende Ospedaliere pediatriche e materno-infantili.

## 1.2 - La misurazione e valutazione delle Performance aziendali.

Il D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. 74/2017, recante “*Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni*” prevede l’obbligo per le Amministrazioni pubbliche di valutare annualmente la performance organizzativa ed individuale dei dipendenti attraverso l’adozione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) nonché di provvedere al suo aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il SMVP è collocato in un più ampio processo chiamato “*Ciclo di gestione della performance*”, inteso come quell’impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un valido strumento di organizzazione del lavoro nell’ottica di un miglioramento continuo delle performance e dei servizi resi al pubblico.

### Art. 1 - Scopo del regolamento

Il presente Regolamento definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente dell’AORN ed ha lo scopo di disciplinare le attività e le modalità di monitoraggio e verificare i risultati e la valutazione del personale nel rispetto dei vigenti CCNNLL e della normativa vigente.

Costituisce oggetto del regolamento la definizione dei seguenti punti:

- Principi e criteri;
- Finalità e oggetto della valutazione;
- Il percorso della valutazione (fasi, tempi, modalità e strumenti);
- Procedure di conciliazione;
- Modalità con le quali viene garantita la trasparenza del Sistema e della sua applicazione.

### Art. 2 - Riferimenti normativi

- D.lgs.502/92 e ss.mm.ii. “Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell’articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n.421”;
- D.lgs. 286/99 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n.59";
- D.L. 165/01 e ss.mm.ii. "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro dell'area della dirigenza medico–veterinaria;
- Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro dell'area della dirigenza sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa;
- D.lgs.150 del 27 ottobre 2009, di attuazione della L. 4 marzo 2009 n.15 recante “*Delega al Governo*

*finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti”;*

- Delibera della CiVIT n. 104/2010 del 8 settembre 2010– “Definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance”;
- Delibera della CiVIT n. 111/2010 del 22 ottobre 2010 in tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e del decreto-legge n. 70 del 2010, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 122 del 2010;
- Delibera della CiVIT n. 112/2010 del 28 ottobre 2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150”;
- Delibera della CiVIT n. 113/2010 del 2 novembre 2010 “In tema di applicazione del D.lgs. 150/2009 e della delibera n. 88/2010 agli enti del Servizio Sanitario Nazionale”;
- Delibera della CiVIT n.114/2010del10novembre2010“Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del D.lgs. n. 150/2009)”;
- Delibera della CiVIT n.123/2010del21dicembre2010intemadivalutazione delladirigenza;
- Delibera della CiVIT n. 124/2010 del 22 dicembre 2010 “Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, decreto legislativo n.150/2009)”;
- D.lgs.141/2011“Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo27 ottobre 2009, n.150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell’articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15”;
- Delibera della CiVIT n. 12/2013 del 27 febbraio 2013- “Requisiti e procedimento per la nomina dei componenti degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) ”(artt.13, comma 6, lettera g e 14 del D.lgs.150/09);
- Delibera della CiVIT n. 75/2013 del 24/10/2013- “Linee Guida in materia di codici di comportamento delle Pubbliche Amministrazioni (art.54, comma 5, D.lgs. 165/2001)”;
- D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 recante “modifiche al Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, in attuazione dell’art.17 comma 1 lettera r), della legge 7 agosto 2015 n.124;
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance “Linee guida per il Piano della Performance” – Linea Guida n.1° giugno 2017.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance “Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” – Linea Guida n.2 Dicembre 2017.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance “Linee guida per la Relazione Annuale sulla Performance” – Linea Guida n.3 Novembre 2018.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance “Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche” – Linea

Guida n.4 Novembre 2019.

- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale” - Linea guida n.5 Dicembre 2019;
- Circolare sull’aggiornamento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance del 18 Dicembre 2019.
- Circolare DFP “Circolare DFP 0000980-P-09/01/2019.

### **Art. 3 - Il Ciclo di gestione della Performance**

Affinché venga assicurata la realizzazione sia degli obiettivi strategici che di quelli gestionali, sono necessari al contempo un efficiente processo di programmazione e controllo e un efficace sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali nonché delle performance dei dipendenti. A tal fine, l’AORN attiva annualmente il “Ciclo integrato della Performance” che consiste in un articolato sistema di processi e strumenti che si sviluppa con la tempistica e le azioni così come rappresentate nella seguente tabella.

Nell’ambito del percorso annuale di Budget sono definiti e attribuiti gli obiettivi da perseguire ai diversi livelli organizzativi aziendali ed individualmente. Il processo è perfettamente integrato.

**Ciclo di gestione della Performance**

Fase	Descrizione	Azione	Titolarietà dell'azione	Periodo		
<b>Definizione indirizzi strategici e negoziazione</b>	Definizione e assegnazione obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, previa negoziazione anche delle risorse umane, strutturali, tecniche e finanziarie Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.	Definizione indirizzi strategici - individuazione delle priorità e sulle quali fondare le proprie scelte programmatiche.	Direzione strategica aziendale	<b>Novembre-Dicembre</b>		
		Individuazione delle aree strategiche di intervento al fine di configurare gli obiettivi strategici e i macro-obiettivi operativi annuali	Direzione strategica aziendale con il supporto del Comitato di Budget			
		Azioni finalizzate a garantire accessibilità e coinvolgimento degli stakeholders significativi interni ed esterni nella definizione degli obiettivi	Direzione Strategica con il supporto del Comitato di Budget			
				Negoziante e condivisione con il Collegio di Direzione Aziendale.	- Direzione Strategica con il supporto Comitato di budget - Collegio di Direzione	
				Predisposizione della proposta del Piano della Performance da sottoporre al Direttore Generale e trasmissione preventiva all'OIV	-UOC Programmazione Sanitaria con il supporto del Comitato di budget	<b>Dicembre/Gennaio</b>
				Approvazione con Delibera Piano della performance	- Direttore Generale	<b>31 gennaio</b>
				Negoziante del budget con i Dipartimenti/ U.O. (performance organizzativa) e trasmissione delle schede di budget	- Comitato di Budget - Struttura di supporto alla performance - Direttori Dipartimento/Responsabili UOC/UOSD/UOSID	<b>Febbraio/Marzo</b>
				- Condivisione obiettivi attribuiti alla specifica articolazione organizzativa con il personale afferente - Approvazione Budget operativo negoziato	-Direttore U.O.C./UOSD/UOSID - Comitato di budget - Direzione Strategica	<b>Marzo/Aprile</b>
<b>Misurazione e Valutazione della performance-intermedia</b>	Misurazione e valutazione intermedia della performance dell'amministrazione nel suo complesso, alle unità operative e dei singoli dipendenti, attraverso l'analisi dei comportamenti organizzativi.	Verifica intermedia degli obiettivi gestionali e individuali attraverso le seguenti fasi:	- Valutatore in prima istanza - Struttura Tecnica di supporto alla performance - Comitato di Budget - O.I.V.	<b>Giugno/Luglio</b>		
		Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi				
		Elaborazione della relazione intermedia				
		Condivisione della valutazione con il personale valutato (in caso di anticipazioni sulla premialità)				
		Invio della documentazione al Direttore sovraordinato o al Direttore Sanitario/Amministrativo e alla segreteria del comitato di budget				
		Eventuali azioni correttive ed eventuale rinegoziazione				
<b>Misurazione e Valutazione della performance-finale</b>	Misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso, alle unità operative e dei singoli dipendenti, attraverso l'analisi dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali.	Verifica degli obiettivi individuali e di Dipartimento e dei comportamenti organizzativi	- Valutatore in prima istanza - Struttura Tecnica di supporto alla performance - Comitato di Budget - O.I.V. -Direzione Strategica	<b>Aprile/Maggio dell'anno successivo</b>		
		Compilazione delle schede di Valutazione della Performance individuale				
		Condivisione della valutazione con il personale valutato				
		Valutazione di I^ istanza Valutazione di II^ istanza e certificazione valutazioni finali (OIV) Elaborazione della relazione della performance finale Condivisione dei risultati con i soggetti preposti				
<b>Rendicontazione dei risultati</b>	Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico - amministrativo, ai vertici Aziendali nonché agli organismi di Controllo	Approvazione e validazione della Relazione sulla performance Pubblicazione Relazione sulla Performance sul sito web istituzionale dell'AORN	- Direzione strategica - Struttura di supporto alla performance - Comitato di Budget - UOC Programmazione Sanitaria - O.I.V.-	<b>30 Giugno dell'anno successivo</b>		

#### **Art. 4 - Il Comitato di Budget**

Il Budget aziendale è parte integrante del Ciclo della Performance, in quanto esprime, su base annuale, un processo nel quale trovano espressione gli obiettivi e i piani di azione a breve termine dell'Azienda. Nell'ottica di attivare un coerente sistema di programmazione e controllo delle attività correlate alla performance, l'AORN si avvale di un Comitato di budget, con funzione di supporto alla Direzione Strategica principalmente alle seguenti attività:

- definizione ed assegnazione degli macro-obiettivi annuali;
- formulazione delle proposte di obiettivi operativi per singolo Centro di Responsabilità e successiva negoziazione;
- predisposizione del Piano della Performance;
- monitoraggio, analisi e supporto alla valutazione sul raggiungimento degli obiettivi;
- formulazione di proposte di modifiche e variazioni al Budget, ed azioni correttive eventualmente necessarie in corso d'esercizio;
- predisposizione della Relazione sulla performance.

La composizione del Comitato di budget viene individuata con disposizione del Direttore Generale.

Il Comitato di Budget si avvale della collaborazione dei Direttori/Responsabili delle U.O. e dei Dirigenti delle Professioni Sanitarie coinvolti nel ciclo di budget in base alle esigenze di supporto, programmazione e verifica.

#### **Art. 5 – La Struttura Tecnica Permanente.**

La Struttura Tecnica Permanente (STP) costituisce il supporto tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'AORN per lo svolgimento dei compiti di cui all'articolo 14 di cui al D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Oltre a curare l'attività di segreteria dell'OIV ed attendere agli adempimenti amministrativi e organizzativi a supporto delle attività dello stesso Organismo, la STP funge da interfaccia tecnica tra l'OIV, i dirigenti e il personale responsabile nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della Performance, interagendo con tutte le unità, e in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico finanziaria e nei controlli interni.

La composizione della STP viene individuata con disposizione del Direttore Generale.

#### **Art. 6 - Ambiti di valutazione della performance annuale**

La valutazione annuale della performance è parte integrante del "Ciclo integrato della Performance", che si sviluppa nelle fasi tipiche della funzione di Programmazione e Controllo, riguardante la programmazione economico-finanziaria dell'Azienda e il Sistema budgettario.

All'interno di tale quadro programmatico, il Sistema di valutazione della performance si articola secondo le seguenti fasi ed adempimenti:

- a) definizione e assegnazione, alle varie strutture aziendali ed a cascata al personale dipendente, degli obiettivi che si intendono raggiungere nell'anno, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi ed allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, relativamente:
- e) alla performance dell'Azienda nel suo complesso;
- f) alla performance organizzativa, riferita a ciascuna delle Unità Operative nelle quali è articolata l'Azienda o di equipe professionali specificamente individuate;
- g) alla performance individuale, riferita a ciascun dipendente.
- h) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- i) rendicontazione dei risultati agli stakeholder organi istituzionali, cittadini e loro rappresentanze, altri soggetti interessati, al fine di garantire una costante azione di accountability attraverso un controllo diffuso e una corretta comunicazione dei risultati conseguiti, garantendo trasparenza ed accessibilità alle informazioni aziendali.

#### **Art. 7 - Articolazione del sistema**

La valutazione annuale del personale dipendente ricomprende un articolato sistema di misurazione e osservazione di attività e risultati su diverse dimensioni dell'organizzazione aziendale e della vita professionale del dipendente, relativamente ad aspetti dell'attività professionale, al contributo ed impegno individuale dimostrato, nonché alle competenze tecnico professionali, organizzative, relazionali e manageriali.

*La valutazione annuale del personale presso l'AORN Santobono - Pausilipon prende a riferimento le seguenti aree valutative:*

- a) **Area della Performance Organizzativa:** relativa alla valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Unità Operativa di appartenenza in sede di Budget (a loro volta declinati in termini di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo nella scheda di valutazione individuale);
- b) **Area della Performance Individuale che comprende:**
  - **la valutazione dei Comportamenti generali ed organizzativi** (capacità relazionali, orientamento all'utenza, orientamento a rispetto di direttive e dei regolamenti, affidabilità flessibilità e disponibilità al cambiamento, sviluppo professionale, capacità di problem solving, ecc.), **delle Competenze tecnico professionali** (capacità professionali/abilità, esperienze e *know how* maturato nel tempo) che caratterizzano ciascuna professione, e **delle competenze di natura manageriale** (per chi riveste incarichi gestionali) ;
  - **la valutazione sull'impegno e il contributo dato dalla persona** nel raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, in termini di partecipazione a progetti aziendali o di struttura, di allineamento a piani, codici, regolamenti e direttive aziendali

Si rinvia per la declinazione dei relativi sistemi di misurazione e valutazione individuale ai Moduli allegati al seguente Regolamento: Modulo A – Il SMVP Area Dirigenza e Modulo B – Il SMVP Area della Comparto.

### **Art. 8 - La performance organizzativa**

La Performance Organizzativa ricomprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati in sede di Budget (risultati gestionali) alle varie Strutture ed Unità Operative in cui si articola l'Azienda.

L'appartenenza ad una Unità Operativa comporta la corresponsabilità in capo a tutti i dipendenti dei risultati annuali raggiunti dalla struttura.

La performance organizzativa è collegata alla valutazione individuale della performance ed ha l'obiettivo di favorire il gioco di squadra ed aumentare il senso di appartenenza in un ambito quale quello sanitario caratterizzato da un elevato livello di autonomia professionale.

In relazione al livello di responsabilità e all'incarico professionale rivestito è definito il peso da attribuire a tale dimensione valutativa nell'ambito della valutazione individuale.

La Valutazione della Performance Organizzativa è annualmente effettuata nei confronti di tutte le articolazioni organizzative ed equipe professionali individuate quali Centri di Responsabilità (CdR) dall'Azienda ed a cui è attribuita, in qualche misura, autonomia gestionale e, di conseguenza, responsabilità di Budget.

La scheda di budget annuale contiene almeno le seguenti informazioni: sessione di valutazione, nome e cognome valutato e incarico, dipartimento di appartenenza della struttura, struttura assegnataria, tipologia obiettivo, obiettivo, indicatore di misura, azione, target (valore migliore), peso (base 100), grado di conseguimento obiettivo (%-si/no), eventuali osservazioni del valutato, eventuali controdeduzioni, firme dei valutatori di I<sup>a</sup> e II<sup>a</sup> istanza, firma del valutato per accettazione.

### **Art. 9 - La misurazione e la valutazione della performance organizzativa**

La Performance Organizzativa, con riferimento alle attività programmate e ai relativi indicatori, ai target di misurazione e ai risultati attesi e raggiunti, attiene:

- all'Azienda nel suo complesso;
- alle Unità Organizzative in cui la stessa si articola;
- a processi e progetti.

Coerentemente a tale impianto, la performance organizzativa si sviluppa attraverso tre momenti fondamentali:

- **la pianificazione**, che consiste nella definizione degli indirizzi strategici che l'Azienda intende perseguire in attuazione delle linee programmatiche regionali, esplicitati all'interno del Piano Triennale della Performance, in cui vengono definiti gli obiettivi che l'Azienda intende raggiungere nella declinazione alle singole articolazioni organizzative aziendali, inclusa nelle schede di budget alle stesse assegnate;

- **il monitoraggio**, che consiste nella misurazione periodica dei risultati conseguiti nel periodo considerato, finalizzata ad individuare eventuali scostamenti dagli obiettivi prestabiliti e a porre in essere azioni per il riallineamento;
- **la valutazione dell'attività svolta e dei relativi risultati**, tenendo conto degli elementi del contesto, interno ed esterno, che hanno contribuito alla completa, parziale o mancata realizzazione.

Nello specifico, le fasi del processo previsto con il presente Sistema si articolano, in coerenza con il ciclo della performance indicato dal D.lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni, come segue:

### **Fase 1 - Definizione indirizzi strategici e condivisione con il Collegio di Direzione aziendale.**

In questa fase la Direzione Strategica Aziendale procede all'individuazione delle priorità e degli indirizzi strategici sui quali fondare le proprie scelte programmatiche. Tale individuazione tiene conto prima di tutto degli obiettivi di salute e di programmazione sanitaria assegnati annualmente dalla Giunta Regionale e degli obiettivi di mandato assegnati al Direttore Generale all'atto del conferimento dell'incarico oltre che dei vincoli e dei limiti di carattere finanziario, vincoli rinvenibili innanzitutto nel bilancio economico di previsione annuale e triennale.

A seguito delle valutazioni formulate vengono definiti gli obiettivi strategici da inserire nel Piano della Performance. In tale fase la Direzione strategica, con il supporto del Comitato di Budget, individua le aree strategiche di intervento per poi configurare gli obiettivi strategici ed i macro-obiettivi operativi annuali e condividerli con il Collegio di Direzione Aziendale, garantendo l'accessibilità e il coinvolgimento degli stakeholders significativi interni ed esterni.

### **Fase 2 - Elaborazione ed approvazione del Piano della Performance.**

In questa fase la U.O.C. Programmazione Sanitaria, con il supporto del Comitato di budget, provvede alla predisposizione della proposta del Piano della Performance da sottoporre al Direttore Generale affinché lo approvi con propria deliberazione entro il 31 gennaio dell'anno considerato. Laddove vi siano difficoltà in merito alla completa definizione della programmazione annuale, il piano della performance potrà essere comunque redatto sulla base della programmazione pluriennale, fatto salvo eventuali riprogrammazioni/rimodulazioni degli obiettivi che potranno aver luogo a seguito di monitoraggio intermedio.

È, di norma, prevista una trasmissione del Piano della Performance all'O.I.V., preventiva all'adozione del Piano, al fine di ottenere parere sulla coerenza complessiva con particolare riguardo alla corretta applicazione delle linee guida, degli strumenti e delle metodologie approvate dall'ANAC/ex CIVIT e dal Dipartimento F.P.

### **Fase 3 - Assegnazione degli obiettivi e formalizzazione dei documenti di budget**

Il Comitato di Budget Aziendale attiva con i Direttori di Dipartimento/di Unità Complessa/di Unità Semplice Dipartimentale e Interdipartimentale i Dirigenti delle Professioni Sanitarie un processo di negoziazione e condivisione delle proposte di budget, articolate per le diverse Unità organizzative aziendali e contenenti gli obiettivi assegnati, i relativi indicatori e i valori attesi.

Le suddette schede di budget, previa formalizzazione, sono adottate dal Direttore Generale con propria deliberazione.

I dirigenti assegnatari delle schede di budget, **entro 15 gg** dalla sottoscrizione delle stesse, ne condividono i contenuti con l'intera equipe, assegnando a loro volta gli obiettivi individuali e/o di gruppo ai dirigenti con incarico professionale, di struttura semplice e ai responsabili di incarichi di funzione.

L'O.I.V. potrà effettuare verifiche dell'avvenuta assegnazione degli obiettivi nell'ambito della struttura organizzativa assegnataria di budget.

#### **Fase 4 - Verifica in corso d'anno ed eventuale riprogrammazione degli obiettivi**

Il Comitato di Budget effettua, nel corso dell'anno, la verifica sul grado di attuazione degli obiettivi, avvalendosi dei dati delle UU.OO. Programmazione Sanitaria e Controllo di Gestione, e aggiornando tempestivamente la Direzione Strategica.

La verifica è finalizzata:

- a misurare i risultati riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici e operativi conseguiti nel lasso di tempo considerato;
- a esaminare cause di eventuali scostamenti approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi, attività della quale deve essere data informazione tempestiva all'O.I.V. La medesima procedura di approvazione puntualizzata alle precedenti fasi può trovare applicazione anche nel caso in cui occorre una riprogrammazione degli obiettivi.

#### **Fase 5 - Valutazione finale**

Entro e non oltre il 30 aprile dell'anno successivo all'assegnazione degli obiettivi, i Direttori delle singole articolazioni organizzative rendicontano le attività svolte.

I Direttori di Dipartimento/Area/Direttore Sanitario o Amministrativo valutano le attività svolte dalle articolazioni organizzative afferenti la propria struttura ed attribuiscono il relativo punteggio in base al grado di raggiungimento degli obiettivi.

Entro il 15 maggio, tutti i direttori e dirigenti di struttura effettuano altresì la valutazione individuale del personale, dirigenziale e non, assegnato alla struttura, utilizzando le relative schede di valutazione (dirigenti).

Il Direttore/Dirigente Responsabile della struttura dovrà evidenziare, nella trasmissione delle schede di valutazione, la presenza di eventuali richieste di revisione delle valutazioni: in questo caso dovrà inviare una breve relazione dove dà atto di aver preso in considerazione le osservazioni poste dal valutato ed esplicita le motivazioni di conferma o modifica del giudizio formulato.

Le schede di valutazione, debitamente compilate e sottoscritte, vanno trasmesse unitamente agli elenchi dei valutati all'OIV (**non oltre il 31 maggio** dell'anno successivo) al fine di consentire le verifiche di sua competenza e in particolare ai fini della valutazione di II<sup>a</sup> istanza.

In caso di richieste di revisione delle valutazioni, all'OIV dovrà essere trasmessa anche la relazione di controdeduzioni redatta dal responsabile della struttura.

Le schede di valutazione individuale annuale, dopo la valutazione di II<sup>a</sup> istanza effettuata dall'OIV, vengono restituite al Comitato di Budget che provvede a trasmetterle alla UOC G.R.U che ne cura la conservazione.

La redazione della *Relazione sulla performance* che rappresenta l'anello finale del ciclo di gestione relativo alla performance, è redatta a cura della U.O.C. Programmazione Sanitaria, sulla scorta della documentazione relativa all'attività svolta durante l'anno precedente, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 150/2009.

La Relazione sulla Performance, completa delle valutazioni delle performance organizzative ed individuali, dovrà essere trasmessa all'OIV, per le attività finalizzate alla validazione, **non oltre il 15 giugno** dell'anno successivo.

#### **Art. 10 - Ulteriori ambiti di misurazione della performance organizzativa**

Ai sensi dell'art. 8 del D.lgs. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne anche:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piano e programmi;
- 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;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

A tal fine in Azienda sono stati istituiti:

- **l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)**, che predispone, tra l'altro, il report per la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti e fornisce indicazioni operative utili per implementare azioni tese al miglioramento continuo delle prestazioni.
- **Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG)**, che ha lo scopo di favorire la valorizzazione del benessere di chi lavora e di agire contro le discriminazioni, prevenendo il sorgere di situazioni di mobbing in azienda, essendo caratterizzato, inoltre, dall'intento di migliorare il clima organizzativo per la salute psico-fisica dei lavoratori nonché di diffondere una cultura di collaborazione e rispetto della dignità umana nell'ambiente di lavoro.

### **Art. 11 - La performance individuale**

La Performance individuale del personale dipendente dell'AORN Santobono-Pausilipon è intesa come contributo che ciascun operatore, in relazione ai diversi livelli di responsabilità e professionalità ricoperti, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata concepita.

La valutazione della performance individuale annuale è strettamente collegata con il sistema premiante e di merito aziendale (retribuzione di risultato/produttività e progressione professionale) e, integrata con quella organizzativa, deve favorire l'accrescimento del senso di appartenenza e di responsabilità del personale.

### **Art. 12 - La valutazione delle competenze e dei comportamenti attesi**

Le linee guida n. 2/2017, come previsto dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009, includono tra le dimensioni della performance individuale i **comportamenti** realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. Attraverso la valutazione dei comportamenti e delle competenze individuali, è possibile identificare i gap tra le competenze richieste e le competenze possedute da parte del singolo dipendente, rilevando i fabbisogni formativi individuali.

La valutazione delle competenze di carattere professionale, relazionale, organizzativo e manageriale e dei comportamenti attesi viene effettuata annualmente, in corrispondenza della valutazione annuale della performance individuale, attraverso la compilazione delle schede di valutazione della performance individuale allegate ai Moduli A e B .

La valutazione annuale delle competenze e dei comportamenti attesi è, altresì, elemento caratterizzante la valutazione degli incarichi assegnati al personale, viene tenuta in considerazione nelle procedure di sviluppo di carriera, secondo quanto definito nei regolamenti aziendali in materia e nei programmi di formazioni.

La *“valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”* costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d) D.lgs. 150/2009.

La tipologia valutativa riguarda la valutazione di competenze di natura professionale e specialistica, di competenze di tipo organizzativo, sia a livello trasversale che di carattere manageriale, in coerenza con il profilo professionale assegnato e l'incarico ricoperto e riferibili alle seguenti dimensioni valutative:

- **Comportamenti generali:** orientamento all'utenza, rispetto degli impegni assunti e grado di flessibilità e disponibilità alle necessità dell'organizzazione.
- **Competenze Tecnico-professionali:** relative al bagaglio di conoscenze, know-how ed esperienze maturate nel tempo, al contributo fornito in termini di innovazione scientifica, alla qualità delle prestazioni erogate e allo sviluppo di conoscenze specialistiche.
- **Competenze Organizzative:** in ordine a capacità di natura trasversale di orientamento e guida dei collaboratori, di gestione della struttura di riferimento e di promozione nei collaboratori di comportamenti orientati allo sviluppo personale e dell'organizzazione.

- **Competenze Manageriali:** (per i ruoli gestionali della dirigenza e per gli incarichi di funzione del comparto) insieme di competenze e capacità evolute proprie dei ruoli di coordinamento e di gestione della complessità organizzativa, capacità di orientamento dei comportamenti delle persone e dell'organizzazione verso i risultati.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti attesi viene effettuata annualmente (entro il 30 aprile), da parte del superiore gerarchico, attraverso la compilazione della scheda annuale nella quale sono rappresentati e descritti gli ambiti di osservazione e indicati gli item di apprezzamento.

### **Art. 13 – Dizionario dei comportamenti e delle competenze**

Il Dizionario dei comportamenti è costruito partendo dalle famiglie professionali presenti nell'AORN identificando in tal modo lo specifico profilo di competenze e comportamenti richiesti.

I comportamenti e le competenze sono descritti in termini generali e fanno riferimento a:

- comportamenti generali e organizzativi.
- competenze tecnico-specialistiche;
- competenze professionali trasversali;
- competenze manageriali e di leadership;

Si rimanda ai Moduli A e B allegati per le specifiche relative alle famiglie professionali Area Comparto ed Area Dirigenza

### **Art. 14 - Soggetti coinvolti nella Valutazione della performance**

I soggetti coinvolti nel percorso valutativo annuale sono:

- a. il dipendente da valutare;
- b. il valutatore;
- c. l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

#### **a. Il dipendente da valutare**

Secondo quanto previsto dall'art. 9 del D.Lgs. 150/90, la valutazione della performance individuale del personale è collegata alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali ed organizzativi.

#### **b. Il valutatore**

I Valutatori di prima istanza sono riportati negli specifici allegati al presente Regolamento seguendo la logica per cui, in mancanza del valutatore indicato per primo, interviene il successivo gerarchicamente superiore.

#### **c. L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)**

L'OIV svolge i compiti e le funzioni di cui all'art. 14, c.4 del D. Lgs. 150/09 ed in particolare garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III

del D. Lgs. 150/09, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione e nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

L'O.I.V., in particolare, svolge per il personale dirigenziale il compito di valutatore di II<sup>a</sup> istanza. La valutazione di seconda istanza attiene alla verifica ed alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando così le valutazioni finali; inoltre, si attua attraverso valutazioni di merito nel caso di prima istanza negativa nell'ambito della procedura di cui all'art. 60 (La valutazione negativa) del CCNL Sanità 2016-2018.

L'OIV è organo collegiale formato da tre componenti nominati dal Direttore Generale, in ottemperanza a quanto previsto dall'art 14 del D. Lgs. 150/09 e dalla Delibera della CiVIT n. 12/2013. L'OIV resta in carica per tre anni. L'incarico dei componenti può essere rinnovato una sola volta.

#### **Art. 15 - Raccordo e Integrazione con i sistemi di controllo interni e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio**

Il sistema dei controlli interni dell'AORN è funzionale all'attività degli organi ed organismi interni all'Azienda e corrisponde ad un complesso sistema di risorse e processi dedicati al monitoraggio degli obiettivi aziendali efficacia, efficienza, economicità e trasparenza.

Con riferimento al ciclo delle performance, tale complesso di strumenti si articola nelle aree:

- della programmazione e controllo strategica (performance aziendale)
- del controllo di gestione (performance organizzativa)
- della valutazione dei comportamenti e delle competenze individuali finalizzate alla crescita professionale (performance individuale), a loro volta integrati con quanto disposto dal vigente piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza.

Trasversali rispetto alle tre aree di cui sopra risultano essere gli strumenti dedicati

- pianificazione e controllo della qualità delle prestazioni
- risk management
- internal auditing
- reporting interno ed istituzionale.

Secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 1, e dall'articolo 10, comma 1, lett. a), del D.lgs. 150/09, la definizione degli obiettivi nell'ambito del ciclo della performance deve avvenire in maniera integrata con il processo di programmazione e di bilancio di previsione.

La pianificazione della performance e il processo di programmazione dell'AORN vengono realizzati in coerenza con il Bilancio di previsione annuale e dei documenti ad esso correlati (es. programmazione degli investimenti) e il percorso adottato è il seguente:

- definizione condivisa di obiettivi e significati della pianificazione e della valutazione;

- percorso annuale di programmazione e di pianificazione delle performance;
- utilizzo di strumenti integrati dei due processi, primo fra tutti il supporto della contabilità analitica per centri di costo

#### **Art. 16 - Raccordo con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza**

Alla luce delle previsioni della legge 190/2012, art. 8-bis, così come integrata dall'art. 41 del Dlgs 97/2016: *“L'Organismo indipendente di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che **nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.** Esso verifica i contenuti della Relazione di cui al comma 14 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza”.*

In particolare, come esplicitato nella delibera ANAC n. 1208/2017 si evidenzia in questa sede che, stanti le diverse finalità e responsabilità che contraddistinguono il Piano della Performance e il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza, è rilevante che i due strumenti siano coordinati specie con riferimento alle analisi organizzative propedeutiche alla definizione degli stessi al fine di ottimizzare l'impegno organizzativo. In particolare, la suddetta delibera evidenzia che: *“Sotto il profilo operativo, si è detto che certamente alcune analisi che l'amministrazione è tenuta a fare per il Piano della performance sono utili anche per il PTCP (si veda il caso dell'analisi di contesto interno laddove è richiesto un esame della struttura organizzativa o la stessa mappatura dei processi) e viceversa (il caso dell'individuazione dei responsabili delle misure e dei loro obiettivi nel PTPC è necessario sia considerato in termini di performance individuale e di struttura nel Piano delle performance).”*

Il coordinamento tra i due strumenti è stato da tempo avviato dall'Azienda inserendo nelle schede obiettivi una sezione dedicata all'attività “adempimento in materia di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza” e assegnati alle Strutture Amministrative, Tecniche e alla Direzione Sanitaria di presidio dell'Azienda, con correlata graduazione economica ai fini della corresponsione del conguaglio annuale della retribuzione di risultato.

#### **Art. 17 - La valutazione partecipativa**

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della *performance* che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, coinvolge non solo gli utenti esterni ma anche quelli interni e comprende diversi ambiti e strumenti.

La valutazione partecipativa mira a:

- ✓ **migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici**, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- ✓ **promuovere processi di innovazione amministrativa**

- ✓ **gestire e ridurre i conflitti**, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il *deficit* di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- ✓ **integrare il *performance management* nei processi decisionali**, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di *performance* sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

Il processo di valutazione partecipativa prevede lo svolgimento delle seguenti fasi:

- mappatura degli stakeholders dell'amministrazione;
- selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
- selezione dei cittadini e/o degli utenti;
- definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati;
- motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione;
- valutazione delle attività e/o dei servizi;
- utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa.

Per lo sviluppo e l'attivazione di un compiuto modello di valutazione partecipativa, l'Azienda, in una prima fase e a titolo sperimentale, sarà impegnata nella determinazione delle prime 3 azioni del processo, per poi, successivamente, definire tempi e modalità delle ulteriori fasi. Di tale attività verrà data informativa degli esiti all'OIV.

Il coinvolgimento dei cittadini e utenti nel processo di valutazione della performance è già in parte delineato nel Piano Triennale della Performance 2021-2023.

#### **Art. 18 - Dalla valutazione annuale della performance al sistema premiante**

Strettamente connesso ai risultati della Performance è il Sistema Premiante.

Il Sistema Premiante 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, esso è collegato alla performance organizzativa ai sensi dell'art. 57 del D.lgs. 150/09 con riferimento alle UU.OO. o aree di responsabilità in cui si articola l'Azienda.

La premialità ha la finalità di riconoscere il merito del dipendente in ordine al livello di performance conseguita nell'anno. La relativa retribuzione viene attribuita, a seguito di valutazione positiva della performance annuale individuale complessiva.

Per premiare il merito, l'Azienda, utilizza i seguenti strumenti di incentivazione:

- Retribuzione di risultato/produttività;
- Bonus annuale delle eccellenze;

- Progressioni di carriera e attribuzione/rinnovo degli incarichi di responsabilità.

La disciplina delle premialità è definita a livello di contrattazione integrativa aziendale e secondo i criteri generali stabiliti dalla legge e dai CC.CC.NN.LL.

Gli incentivi di cui sopra sono riconosciuti nei limiti delle risorse disponibili a livello aziendale.

Le modalità di determinazione ed assegnazione ai dipendenti delle quote relative alla produttività aziendale e alla retribuzione di risultato sono indicate nelle sezioni regolamentari allegate (Modulo Aa e Modulo B).

L'erogazione della quota di produttività/risultato, di norma, avviene all'esito del processo di valutazione finale annuale.

L'Amministrazione potrà disporre l'erogazione di eventuali anticipazioni, previa intesa con le OO.SS., in misura non superiore al 50% del Fondo di Produttività/Risultato, esclusivamente a fronte degli esiti della valutazione intermedia con espressa riserva di recuperare eventualmente, in tutto o in parte, le quote di produttività anticipate all'esito dei processi di valutazione individuale.

#### **Art. 19 -Consistenza dei fondi**

La determinazione dei fondi relativi alle diverse aree contrattuali eseguita dalla UOC GRU ne definisce la loro consistenza distinguendoli per:

- a) *Area della Dirigenza Sanitaria*
- b) *Area della Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa*
- c) *Area del Comparto Sanità*

#### **Art. 20 - Maggiorazione della retribuzione di risultato/produttività – Bonus delle eccellenze**

L'art. 93 del CCNL 2016-2018 dell'Area Dirigenza Sanitaria, l'art. 30 del CCNL 2016-2018 Funzioni Locali (PTA) l'art. 82 del CCNL 2016-2018 Area Comparto Sanità, stabiliscono che Aziende ed Enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione della retribuzione di risultato/produttività correlata alla performance organizzativa e individuale.

Inoltre, i citati articoli stabiliscono che al personale che consegua le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Azienda, è attribuita una maggiorazione della retribuzione di risultato/produttività che si aggiunge alla quota di premio attribuita al dipendente valutato positivamente sulla base di criteri selettivi.

Tale maggiorazione non potrà essere, comunque, inferiore del 30% del valore medio pro-capite della retribuzione di risultato/produttività attribuita al personale valutato positivamente e si deve preventivamente prevedere, altresì, una limitata quota massima di dipendenti valutati, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

La maggiorazione dell'indennità di risultato e di produttività del 30% è erogata a un numero non superiore del 10% dei dipendenti per singola area contrattuale tenuto conto del ruolo e della qualifica professionale rivestita.

Qualora la platea dei potenziali soggetti beneficiari risultasse superiore rispetto alla disponibilità del Fondo appositamente costituito, l'attribuzione della maggiorazione de quo sarà ricalcolata in base all'effettiva disponibilità.

#### **Art. 21 - Aggiornamento, monitoraggio e audit del SMVP**

Il SMVP disciplinato con il seguente Regolamento ha carattere sperimentale per un anno al termine del quale si procederà a verifica e a eventuali modifiche e aggiornamenti.

Come previsto dall'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, L'AORN *“adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

L'aggiornamento annuale del SMVP avviene in stretta collaborazione con l'O.I.V. che, attraverso la sua attività, provvederà ad orientare l'aggiornamento e il miglioramento del Sistema.

L'aggiornamento del SMVP ed il parere vincolante espresso dall'O.I.V. sono pubblicati nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale. Qualora, l'AORN ritenga che non vi sia l'esigenza di aggiornare il SMVP occorre comunque fare una comunicazione all'Ufficio per la valutazione della Performance del D.F.P., previa acquisizione dell'assenso dell'OIV, e darne evidenza, allo stesso modo nella sezione Amministrazione trasparente del sito web istituzionale dell'AORN.

Il monitoraggio e l'audit esterno del Sistema adottato dall'AORN spetta, invece, al Dipartimento della Funzione Pubblica che predispone le linee guida metodologiche e pubblica periodicamente i risultati relativi al monitoraggio eseguito.

#### **Art. 22 - Disposizioni finali e transitorie**

Per quanto non espressamente riportato nel presente Regolamento si fa riferimento alle disposizioni previste dalla normativa vigente in materia nonché dai CC.CC.NN.LL. vigenti.

Le modifiche alle schede di valutazione della performance individuale del personale del Comparto e della Dirigenza allegate ai Moduli A e B del presente Regolamento non comportano necessariamente una revisione dello stesso ma vanno in ogni caso sottoposte all'OIV per l'acquisizione del parere vincolante al fine di garantire la coerenza complessiva del SMVP.

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.



**Modulo A**  
*Sistema di Misurazione e  
Valutazione della Performance*  
**Area Dirigenza**

## INDICE

<b>1. Oggetto e finalità .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Performance Organizzativa .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Performance Individuale .....</b>	<b>2</b>
<b>4. La Scheda di Valutazione .....</b>	<b>2</b>
<b>5. Il valutatore.....</b>	<b>4</b>
<b>6. Procedimento della Valutazione della Performance annuale .....</b>	<b>5</b>
<b>7. Valutazione di II^ istanza .....</b>	<b>7</b>
<b>8. La Procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa .....</b>	<b>8</b>
<b>9. Effetti della Valutazione della Performance Annuale .....</b>	<b>9</b>

### **ALLEGATI:**

**All. 1 – Scheda individuale Direttori di Dipartimento/UOC/UOSD/UOSID**

**All. 2 - Scheda individuale Dirigenti con incarico professional e di UOS**

## **1. Oggetto e finalità**

Il presente Modulo ha per oggetto la procedura di Misurazione e Valutazione della Performance riferita al personale delle Aree della Dirigenza Sanitaria e della Dirigenza Funzioni Locali dell'AORN.

La misurazione e la valutazione della performance si articola nella valutazione annuale dei singoli Dirigenti in relazione alla performance organizzativa e individuale. È un processo finalizzato a caratterizzare il contributo di ciascun dirigente al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Azienda, così come declinati per singole articolazioni strutturali aziendali.

## **2. Performance Organizzativa**

La Performance Organizzativa è riferita alle articolazioni aziendali ed è strettamente collegata alla programmazione strategica aziendale. Essa è altresì intesa come definizione degli ambiti e degli obiettivi strategici da perseguire nell'anno di riferimento, in coerenza con gli obiettivi assegnati dalla Direzione Generale dell'Azienda.

E' esplicitata in un sistema "a cascata", in sede di assegnazione degli obiettivi annuali, dal responsabile della Unità operativa alla propria all'equipe in specifici incontri nei quali si dovrà evidenziare l'apporto dei singoli al raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza.

La scheda della Performance Organizzativa è declinata attraverso gli obiettivi di budget o gestionali. Al complesso degli obiettivi contenuti nella scheda di budget il cui livello di raggiungimento costituisce l'oggetto della Valutazione, è attribuito un valore percentuale parametrato al peso ascrivito all'area.

Ad ogni obiettivo gestionale assegnato è attribuito un valore teorico di riferimento fino alla concorrenza del peso ascrivito all'area. Il giudizio del valutatore è espresso riportando la percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo gestionale. Il punteggio totale assegnato dal valutatore, pari alla sommatoria dei valori relativi al raggiungimento dei singoli obiettivi.

## **3. Performance Individuale**

La Performance Individuale è finalizzata a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni singolo dirigente e a valutare il contributo individuale dato alla performance dell'Unità Operativa di appartenenza.

La valutazione della performance individuale annuale complessiva si compone, pertanto, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità di appartenenza, del livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati in ragione della professionalità, del ruolo e del contributo e dell'impegno profuso al raggiungimento dei risultati di gestione della struttura di appartenenza o dell'Azienda. Ulteriore elemento di valutazione sono i Comportamenti e le competenze tecnico professionali

## **4. La Scheda di Valutazione**

Le schede allegate al presente Modulo (All. 1 – Scheda individuale Direttori di Dipartimento/UOC/UOSD/UOSID ed All. 2 Scheda individuale Dirigenti con incarico professionale e di

UOS), costituiscono lo strumento per la misurazione e valutazione della performance individuale del personale della Dirigenza.

La performance viene declinate in tre Aree relative al raggiungimento degli obiettivi della Struttura di riferimento e/o obiettivi individuali, alle competenze tecnico professionali e/o manageriali e ai comportamenti organizzativi come specificati di seguito:

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI - DIRIGENZA**

<b>COMPORTAMENTI GENERALI</b>	
<b>1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA</b>	Indica la capacità di programmare e gestire le attività dell'U.O. in funzione della soddisfazione dei bisogni degli utenti finali (pazienti, familiari, comunità locale, ecc.).
<b>2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'</b>	Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.
<b>3 FLESSIBILITA'</b>	Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione e/o delle direttive aziendali.

<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>	
<b>4 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA</b>	Indica la capacità di costruire piani di lavoro integrati multiprofessionali, anche con le altre UU.OO. che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.
<b>5 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'</b>	Indica il grado di autonomia nel prendere decisioni anche in condizioni d'incertezza ed emergenza e l'assunzione di responsabilità diretta
<b>6 CAPACITA' DI INNOVAZIONE</b>	Indica il grado di attenzione all'evoluzione professionale e tecnologica per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità del servizio.

<b>COMPETENZE TECNICO- PROFESSIONALI</b>	
<b>7 SVILUPPO PROFESSIONALE</b>	Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso una costante attività di aggiornamento e la condivisione delle conoscenze nel gruppo di lavoro.
<b>8 CONTRIBUTO AL CICLO DELLA PERFORMANCE</b>	Indica l'esistenza documentata di un sistema di monitoraggio delle attività della U.O. e di verifica dei risultati
<b>9 CONTRIBUTO AL PIANO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI</b>	Indica il grado di partecipazione e coordinamento del processo di sviluppo e miglioramento delle attività rispetto agli obiettivi

<b>COMPETENZE MANAGERIALI SPECIFICHE - per la valutazione dei titolari di incarico gestionale (UOC/UOSD/UOSID)</b>	
<b>10 VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE</b>	Indica la capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori e la capacità di differenziare i giudizi ai fini delle valutazioni.
<b>11. GESTIONE DELLA LEADERSHIP</b>	Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima di collaborazione nel gruppo di lavoro/UO/Macrostruttura; la capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti organizzativi sia all'interno della struttura che con le altre articolazioni aziendali.
<b>12 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI</b>	Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraverso contributi specifici.

La misurazione della Performance Individuale viene effettuata mediante una scala di valori da 1 a 5 che esprime il grado di giudizio da parte del valutatore rispetto agli items declinati nella scheda:

VALUTAZIONE	LIVELLO	SIGNIFICATO
1	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base delle posizioni Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2	MIGLIORABILE	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazioni di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
3	ADEGUATO	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Non necessità di specifici interventi di miglioramento
4	BUONO	Prestazioni mediamente superiori agli standard e alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
5	OTTIMO	Prestazioni ampiamente superiori agli standard o alle attese Manifestazioni di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

Il punteggio totale assegnato dal valutatore, pari alla sommatoria dei punteggi assegnati alle tre aree di valutazione della performance è parametrato al peso attribuito a ciascuno degli ambiti di valutazione e varia in relazione al livello di responsabilità gestionale del valutato come di seguito specificato:

**Ambiti della valutazione per l'Area Dirigenza con i rispettivi pesi.**

VALUTATO	AMBITI DI VALUTAZIONE		
	AREA A	AREA B	AREA C
<b>DIRETTORE DI DIPARTIMENTO/UOC/ UOSD/UOSID</b>	Obiettivi di performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	Comportamenti e competenze tecnico- professionali	Competenze manageriali specifiche
	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>10</b>
<b>DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONAL/DI UOS</b>	Obiettivi individuali	Comportamenti e competenze tecnico- professionali	Qualità del contributo alla performance generale della struttura
	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>10</b>

**5. Il valutatore**

La valutazione della performance della Dirigenza è affidata al superiore gerarchico a seconda della posizione funzionale del valutato come esplicitato nella tabella seguente.

VALUTATO	VALUTATORE
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO/UOC/UOSD/UOSID	DIR. SANITARIO/ AMMINISTRATIVO/DIPARTIMENTO SECONDO L'AFFERENZA
DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONAL/DI UOS	DIRETTORE DI UOC/UOSD /UOSID SECONDO L'AFFERENZA

I valutatori di prima istanza sono riportati in maniera progressiva. In mancanza del valutatore indicato per primo, interviene il successivo gerarchicamente superiore.

Relativamente al personale che nel corso dell'anno ha prestato servizio presso più strutture, la valutazione finale sarà curata dalla struttura in cui si trovavano il 31 dicembre dell'anno di riferimento: il Dirigente responsabile presso cui opera il dipendente al 31 dicembre dell'anno di riferimento avrà cura di acquisire dal/i precedente/i Responsabile/i la/le valutazione/i per il/i periodo/i antecedente la predetta data, restando suo esclusivo onere il rispetto della tempistica di trasmissione degli elenchi e delle schede di valutazione al Comitato di Budget.

## 6. Procedimento della Valutazione della Performance annuale

Il Processo di Valutazione della Performance Individuale annuale si articola in tre momenti fondamentali:

1. la fase di pianificazione
2. la fase di monitoraggio intermedia
3. la fase di valutazione conclusiva.

### 1. Fase di Pianificazione

Entro 15 (quindici) giorni dalla formale assegnazione degli obiettivi annuali il valutatore incontra i dirigenti della propria equipe e comunica alla stessa le proprie aspettative riguardo:

- ai comportamenti individuali attesi analiticamente indicati nella scheda nell'area competenze e comportamenti;
- agli obiettivi organizzativo gestionali.

L'incontro costituisce atto formale di assegnazione degli obiettivi della performance complessivamente intesi. Il valutatore consegna una copia della scheda di valutazione individuale al Valutato. L'originale della scheda, debitamente sottoscritta "per accettazione", viene conservata dal valutatore che ne invia copia al Comitato di Budget.

### 2. Fase di Monitoraggio intermedia

#### 2.1. Monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi: Verifica intermedia.

Entro il 31 luglio l'UO Controllo di Gestione e la UO Programmazione Sanitaria, con la collaborazione del Comitato di Budget, predispongono una relazione di verifica intermedia sul grado di conseguimento degli obiettivi di salute e programmazione economico-finanziaria e sugli eventuali interventi correttivi che si ritiene necessario proporre ai responsabili di U.O. per il pieno conseguimento degli obiettivi stessi. La relazione viene pubblicata sul sito aziendale e trasmessa all'OIV.

## **2.2 Procedura di valutazione intermedia sul grado di conseguimento degli obiettivi**

Nel caso in cui l'Ente, previa intesa con le OO.SS., nel rispetto di quanto indicato all'art.15 del SMVP, intenda erogare eventuali anticipazioni della quota di risultato il monitoraggio di cui al punto 1 è integrato con una valutazione intermedia sul grado di conseguimento degli obiettivi gestionali e individuali da effettuarsi nello stesso termine. A tale scopo il valutatore pianifica degli incontri con il valutato Nel corso dell'anno, il valutatore pianifica gli incontri con il valutato come previsto nel Ciclo della Performance per colloqui intermedi volti a:

- verificare l'andamento delle attività in relazione agli obiettivi di Performance Individuale/Comportamentale e di Performance Organizzativa/Apporto Personale;
- a concordare con il valutato eventuali interventi correttivi.

Il valutatore, inoltre, effettua la sua necessaria attività di monitoraggio con le modalità e strumenti che ritiene più utili.

Dei suddetti colloqui viene dato atto riportando un giudizio sintetico intermedio che il valutatore deve esprimere.

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione, indicando un giudizio sulla valutazione intermedia. A titolo esemplificativo si riporta il seguente schema di valutazione:

<b>valutazione intermedia</b>	-	<b>sotto le attese</b>
	=	<b>in linea con le attese</b>
	+	<b>sopra le attese</b>

L'anticipazione sarà corrisposta solo nel caso in cui la valutazione intermedia del dirigente/dipendente valutato sia o "in linea con le attese" (=) o "sopra le attese" (+). La quota residua sarà corrisposta al dirigente, a conguaglio, all'esito della valutazione finale.

Nel caso la quota residua presenti un valore negativo, l'AORN provvederà a recuperare la differenza dal dirigente in questione.

## **3. Fase di Valutazione conclusiva**

Entro il 30 aprile dell'anno successivo a cui la valutazione si riferisce, il valutatore procede alla valutazione finale individuale. L'esito della valutazione è comunicato al valutato attraverso un colloquio finale nel corso

del quale, durante un confronto diretto, sono illustrati ed esaminati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti eventuali dubbi e concordati percorsi di miglioramento da intraprendere.

La chiusura della fase di valutazione conclusiva è formalizzata con la sottoscrizione della scheda di valutazione individuale da parte del valutatore e del valutato.

In caso di non condivisione della valutazione ricevuta, il valutato ha 5 giorni di tempo per formulare eventuali osservazioni utilizzando l'apposito spazio previsto nella scheda e richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione; trascorso inutilmente tale periodo la valutazione si intende conclusa anche in assenza della firma di condivisione sulla scheda. La scheda di valutazione va comunque firmata per presa visione dal valutato. La mancata apposizione della firma nella scheda, per impossibilità materiale o rifiuto, non dà luogo all'attivazione automatica della procedura di conciliazione e la valutazione della performance individuale è definita nei termini formulati dal valutatore senza alcuna possibilità di revisione; in questo ultimo caso il valutatore annoterà nella scheda il motivo della mancanza della firma.

Il Direttore/Dirigente Responsabile della struttura predispone gli elenchi dei valutati con i relativi punteggi; lo stesso trasmette gli elenchi, unitamente alle schede di valutazione, al Comitato di Budget.

Le schede di valutazione debitamente compilate e sottoscritte, vengono trasmesse al Comitato di Budget, che provvede alla verifica formale degli adempimenti effettuati e agli atti conseguenti.

La valutazione è da considerarsi **positiva** qualora il valutato abbia conseguito un punteggio totale complessivo uguale o maggiore a **60 punti**, **negativa** se è al di sotto di tale soglia.

<b>Totale complessivo della performance individuale</b>	<b>Giudizio di valutazione</b>	<b>Indennità di risultato attribuita</b>
0 – 59	Insufficiente	0%
60-70	Sufficiente	70%
71-80	Buono	80%
81-90	Ottimo	90%
91-100	Eccellente	100%

Si precisa, inoltre, che nel caso in cui non venga raggiunta la sufficienza nella valutazione individuale, a prescindere dal comportamento organizzativo, non sarà possibile attribuire al dipendente la quota di risultato

## **7. Valutazione di II<sup>a</sup> istanza**

La valutazione di II<sup>a</sup> istanza è affidata all'OIV ed attiene alla verifica ed alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando così le valutazioni finali; inoltre si attua attraverso valutazioni di merito nel caso di prima istanza negativa, nell'ambito della procedura di cui all'art. 60 (La valutazione negativa) del CCNL Sanità 2016-2018.

## **8. La Procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

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 e sottoscrivendola "per presa visione" in occasione del colloquio finale di valutazione. Il candidato potrà anche riservarsi di far pervenire al valutatore le proprie osservazioni entro i successivi 5 (cinque) giorni dalla data del colloquio; acquisite le osservazioni del valutato, il valutatore invierà tempestivamente al Comitato di Budget la scheda di valutazione con una breve relazione contenente le controdeduzioni alle osservazioni del valutato. Qualora nel termine indicato non pervengano al valutatore le osservazioni del valutato la valutazione si intenderà definitivamente accettata.

Il Comitato di budget trasmetterà, tempestivamente, all'OIV la scheda di valutazione e le osservazioni del valutato. L'OIV, in caso di valutazione negativa, potrà disporre l'audizione del valutato e del valutatore di I<sup>a</sup> istanza.

In caso di valutazione negativa, confermata in II<sup>a</sup> istanza dall'OIV, è costituito un apposito Collegio di conciliazione, composto nel rispetto dei criteri definiti nella delibera n. 104/2010 e ribaditi nella delibera n. 124/2010 della CiVIT, che è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema.

L'OIV trasmetterà tempestivamente la sua valutazione al Comitato di Budget che, entro 5 giorni dal ricevimento, la notificherà al valutato il quale, in caso di valutazione negativa, potrà chiedere - entro 10 giorni dalla notifica degli esiti della valutazione - al Direttore Generale, per tramite del Comitato di Budget, l'attivazione del Collegio di Conciliazione.

La procedura di conciliazione opera a valle della conclusione del processo di valutazione come strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi. Ne consegue che la procedura di conciliazione viene effettuata da un soggetto terzo, il Collegio di Conciliazione, che può essere chiamato in causa dal valutato, laddove questi non concordi con gli esiti della valutazione, per analizzare i fatti e formulare ai due soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che cerca di tener conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame. In sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio (come può avvenire invece nella valutazione di II istanza) bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno (Linee guida n.5/2019 DFP).

Il Collegio di conciliazione è organo collegiale perfetto composto da tre membri di cui il più anziano di età svolge le funzioni di presidente, formato da Direttori di struttura complessa in servizio presso l'AORN, scelti e nominati dal Direttore Generale. Ai tre componenti titolari si aggiungono tre componenti supplenti convocati secondo l'ordine di anzianità di età.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà dello stesso; pertanto sono di volta in volta esclusi i dirigenti gerarchicamente sopra ordinati ai valutati e ai valutatori e quelli appartenenti alla stessa macro struttura.

Il Comitato di Budget, ricevuta la scheda di valutazione negativa dall'OIV, la trasmette, senza indugio, completa delle osservazioni del valutato, delle controdeduzioni del valutatore di I<sup>a</sup> istanza e del verbale dell'OIV, al Collegio di conciliazione, costituito secondo i criteri definiti nei precedenti punti.

Il Presidente del Collegio di conciliazione una volta verificata la non manifesta infondatezza dell'istanza, ritenuta la necessità di vagliare la richiesta di revisione della valutazione, invita il valutato, che può farsi assistere da persona di fiducia, ad illustrare, in un contraddittorio con il valutatore, le ragioni di non condivisione della valutazione ricevuta.

Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione. Non saranno, in nessun caso, dichiarate ammissibili alle procedure di conciliazione istanze contenenti contestazioni puramente di stile e non fondate su specifici e oggettivi elementi.

Viene redatto, anche in caso di dichiarazione di inammissibilità dell'istanza di conciliazione, un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale.

Il verbale e la scheda di valutazione, eventualmente riformulata su invito del Collegio di conciliazione, sono inviati al Comitato di Budget che comunica all'OIV la valutazione definitiva.

La procedura di conciliazione dovrà essere completata entro trenta giorni dalla ricezione della scheda di valutazione da parte del Comitato di Budget.

E' sempre facoltà del Collegio di Conciliazione trasmettere all'URP e/o al CUG la documentazione pervenuta per le opportune valutazioni del caso di specifica competenza di ciascun organo.

## **9. Effetti della Valutazione della Performance Annuale**

Gli esiti della Valutazione della Performance annuale sono inseriti nel fascicolo personale del Dirigente Valutato e sono rilevanti ai fini:

- delle finalità legate alla progressione della carriera,
- del sistema di valutazione degli incarichi,
- dell'attribuzione della retribuzione di risultato relativa all'anno di riferimento, nei limiti del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi, organizzativi e individuali, assegnati.

Le schede di valutazione annuale della Dirigenza sono conservate a cura del Servizio GRU.

## **10. Sospensione del procedimento di valutazione.**

In caso di sospensione dal servizio del dirigente, a seguito dell'adozione di provvedimenti cautelari o di misure di prevenzione emanate dall'Autorità Giudiziaria, il processo di valutazione dirigenziale è sospeso per tutta la durata della sospensione cautelare o della misura di prevenzione emanata.

**AII. 1 - SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**  
**DIRETTORE DI UOC/UOSD/UOSID**

VALUTATO		VALUTATORE	
Nome e Cognome:		Nome e Cognome:	
Matricola		Qualifica:	
Qualifica:			
Dipartimento/ UOC/UOSD			

**AREA A- RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI PERFORMANCE RELATIVA ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ**

**AREA A - peso 70/100**

<b>Valutazione sulla Struttura</b>		100
<b><i>N.B. ALLEGARE SCHEDA BUDGET DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI</i></b>		

**Punteggio area A**

**AREA B - COMPORTAMENTI GENERALI E COMPETENZE PROFESSIONALI SPECIFICHE**

**AREA B - peso 20/100**

<b>Comportamenti generali e organizzativi</b>	<b>Punti da 1 a 5</b>
<b>b.1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA</b> - Indica la capacità di programmare le attività dell'U.O. in funzione della soddisfazione dei bisogni dei clienti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.	
<b>b.2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'</b> - Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.	
<b>b.3 FLESSIBILITA'</b> - Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione e/o delle direttive aziendali.	
<b>b.4 SVILUPPO PROFESSIONALE</b> - Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso una costante attività di aggiornamento e la condivisione delle conoscenze nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.	
<b>Competenze professionali</b>	
<b>b.5 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA</b> - Indica la capacità di costruire piani di lavoro integrati multi professionali, anche con le altre UU.OO. che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.	
<b>b.6 CAPACITA' DI INNOVAZIONE</b> - Indica il grado di attenzione all'evoluzione professionale e tecnologica per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità del servizio.	
<b>b.7 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'</b> - Indica il grado di autonomia nel prendere decisioni anche in condizioni d'incertezza ed emergenza e l'assunzione di responsabilità diretta	
<b>Competenze tecniche specifiche</b>	
<b>b.8 CONTRIBUTO AL PIANO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI</b> - Indica il grado di partecipazione e coordinamento con la Direzione Strategica del processo di sviluppo e miglioramento delle attività rispetto agli obiettivi assegnati alla UO di diretta responsabilità	
<b>b. 9 CONTRIBUTO AL CICLO DELLA PERFORMANCE</b> - Esistenza documentata di un sistema di monitoraggio delle attività della Unità Operativa e di verifica dei risultati	
<b>b.11 Per i Direttori dell'AREA SANITARIA</b> - Attivazione e sviluppo di programmi documentabili di innovazione/riorganizzazione delle attività clinico-assistenziali in una prospettiva di: appropriatezza, efficacia, efficienza, centralità dei bisogni del paziente/utente <b>b.11 Per i Direttori dell'AREA PROFESSIONALE TECNICA E AMMINISTRATIVA</b> - Attivazione e sviluppo di programmi documentabili di innovazione/riorganizzazione delle attività amministrative con particolare riferimento allo snellimento burocratico e al supporto all'attività assistenziale	

**Punteggio area B**

**AII. 1 - SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**  
**DIRETTORE DI UOC/UOSD/UOSID**

**AREA C – COMPETENZE MANAGERIALI SPECIFICHE**

**AREA C - peso 10/100**

	punti da 1 a 5
<b>c.1 VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE</b> - Indica la capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori e la capacità di differenziare i giudizi ai fini delle valutazioni, la gestione della conciliazione delle controversie in ambito di valutazione.	
<b>c. 2 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI</b> - Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraverso contributi specifici.	
<b>c.3 GESTIONE DELLA LEADERSHIP</b> - Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima di collaborazione nell'UO e la capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti organizzativi sia all'interno della struttura che con le altre articolazioni aziendali.	
<b>Punteggio area C</b>	

**VALUTAZIONE FINALE**

*(da compilare al termine del processo di valutazione)*

<b>PUNTEGGIO AREA A)</b> Raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	
<b>PUNTEGGIO AREA B)</b> Comportamenti generali e competenze tecnico-professionali specifiche	
<b>PUNTEGGIO AREA C)</b> Competenze manageriali specifiche	
<b>TOTALE*</b>	

*\* La valutazione è positiva se il punteggio è uguale o superiore a 60*

**Feedback del valutato (commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta):**

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

**AII. 2 - SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**  
**DIRIGENTE CON INCARICO PROFESSIONAL O DI RESPONSABILE UOS**

VALUTATO		VALUTATORE	
Nome e Cognome:		Nome e Cognome:	
Matricola		Qualifica:	
Qualifica:			
UOC/UOSD/UOS			

**AREA A- RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI PERFORMANCE RELATIVA ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO**

**AREA A - peso 70/100**

AREA A - peso 70/100			
OBIETTIVI ASSEGNATI (min. 1 max 3 obiettivi individuali )	Peso obiettivo*	% ragg. obiettivo	Punteggio
a.1 obiettivi della Struttura di appartenenza	60		
a.2 min. 1 obiettivi individuali ulteriori rispetto a quelli della UO di riferimento			
a.3			
<b>Totale</b>			
			<b>Punteggio area A</b>

(\*) Il totale dei pesi degli obiettivi a.1, a.2, ... deve essere uguale al peso area A)

**AREA B - COMPORTAMENTI GENERALI E COMPETENZE PROFESSIONALI SPECIFICHE**

**AREA B - PESO 20/100**

Comportamenti generali	(punti da 1 a 5)
<b>b.1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA</b> -Indica la capacità di programmare le attività dell'U.O. in funzione della soddisfazione dei bisogni dei clienti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.	
<b>b.2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'</b> - Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.	
<b>b.3 FLESSIBILITA'</b> - Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione e/o delle direttive aziendali.	
<b>b.4 SVILUPPO PROFESSIONALE</b> - Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso una costante attività di aggiornamento e la condivisione delle conoscenze nel gruppo di lavoro.	
<b>b.5 RELAZIONE CON I COLLEGHI</b> - Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa.	
Competenze tecnico-professionali specifiche	
<b>b.6 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA</b> - Indica la capacità di costruire piani di lavoro integrati multi professionali, anche con le altre UU.OO. che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.	
<b>b.7 CAPACITA' DI INNOVAZIONE</b> - Indica il grado di attenzione all'evoluzione professionale e tecnologica per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità del servizio.	
<b>b.8 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'</b> - Indica il grado di autonomia nel prendere decisioni anche in condizioni d'incertezza ed emergenza e l'assunzione di responsabilità diretta	
<b>b.9 VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE</b> <b>b. 9.1. Per i Responsabili U.O.:</b> Capacità di individuare le specifiche competenze dei propri collaboratori, di valorizzarle attraverso l'attribuzione di specifici compiti e obiettivi, nonché di differenziare i giudizi ai fini delle valutazioni. <b>b.9.2 Per la Dirigenza professional:</b> capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori.	
<b>b. 10 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI</b> - Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraverso contributi specifici	
<b>b. 11 GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE AL GRUPPO DI LAVORO</b> - Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima relazionale di collaborazione nell'U.O.	
<b>b. 12 GESTIONE DEI CONFLITTI</b> - Indica la capacità di prevenire e gestire gli eventuali conflitti organizzativi sia all'interno della struttura che con altre strutture	
<b>Punteggio area B</b>	

**AII. 2 - SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**  
**DIRIGENTE CON INCARICO PROFESSIONAL O DI RESPONSABILE UOS**

**AREA C- QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA**

**AREA C - peso 10/100**

	punti da 1 a 5
<b>c.1 CONTRIBUTO AL CICLO DELLA PERFORMANCE</b> - Indica il grado di responsabilità nella programmazione e gestione degli obiettivi annuali assegnati all'U.O.	
<b>c. 2 CONTRIBUTI AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA</b> - Indica il grado di partecipazione e coordinamento del processo di sviluppo e miglioramento delle attività dell'U.O.	
<b>c. 3 CONTRIBUTO PROFESSIONALE</b> - Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio	
<b>Punteggio area C</b>	

**VALUTAZIONE FINALE**

*(da compilare al termine del processo di valutazione)*

<b>PUNTEGGIO AREA A)</b> Raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativa all'ambito organizzativo di riferimento	
<b>PUNTEGGIO AREA B)</b> Comportamenti generali, competenze tecnico-professionali specifiche	
<b>PUNTEGGIO AREA C)</b> Qualità del contributo alla performance generale della struttura	
<b>TOTALE*</b>	

*\* La valutazione è positiva se il punteggio è uguale o superiore a 60*

**FEEDBACK DEL VALUTATO (COMMENTI DEL VALUTATO RISPETTO ALLA VALUTAZIONE OTTENUTA):**

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_



**Modulo B**  
*Il Sistema di Misurazione e  
Valutazione della Performance*  
**Area Comparto**

## INDICE

1. Oggetto e finalità.....	3
2. Performance Organizzativa .....	3
3. Performance Individuale .....	3
4. La Scheda di Valutazione.....	3
5. Valore della performance e valutatore .....	5
6. Procedimento della Valutazione della Performance annuale.....	6
7. La Procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa .....	8
8. Effetti della Valutazione della Performance Annuale .....	9
9. Sospensione del procedimento di valutazione. ....	10

### **Allegati:**

**All. 3 – Scheda individuale personale con incarico di funzione**

**All. 4. - Scheda individuale Personale Comparto senza incarico (DS/D/CS/C/B)**

## **1. Oggetto e finalità**

Il presente Modulo ha per oggetto il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance annuale del personale dell'Area Comparto dell'AORN Santobono-Pausilipon.

## **2. Performance Organizzativa**

La Performance Organizzativa è riferita alle articolazioni aziendali ed è strettamente collegata alla programmazione strategica aziendale. Essa è altresì intesa come definizione degli ambiti e degli obiettivi strategici da perseguire nell'anno di riferimento, in coerenza con gli obiettivi assegnati dalla Direzione Generale dell'Azienda.

E' esplicitata in un sistema "a cascata", in sede di assegnazione degli obiettivi annuali, dal responsabile della Unità operativa alla propria all'equipe in specifici incontri nei quali si dovrà evidenziare l'apporto dei singoli al raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza.

Per il personale dell'area infermieristica e tecnica gli obiettivi dovranno essere condivisi e assegnati in accordo con i dirigenti delle professioni sanitarie.

## **3. Performance Individuale**

La Performance Individuale è finalizzata a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni singolo dipendente e a valutare il contributo individuale dato alla performance dell'Unità Operativa di appartenenza.

La valutazione della performance individuale annuale complessiva si compone, pertanto, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità di appartenenza, del livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati in ragione della professionalità, del ruolo e del contributo e dell'impegno profuso al raggiungimento dei risultati di gestione della struttura di appartenenza o dell'Azienda.

## **4. La Scheda di Valutazione**

Le schede di valutazione individuale allegate al presente Modulo (All. 3 – Scheda individuale personale con incarico di funzione ed All. 4 Scheda individuale Personale Comparto senza incarico (DS/D/CS/C/B), costituiscono lo strumento per la misurazione e valutazione della performance del personale del Comparto.

La performance viene declinata in tre Aree

- AREA A - RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO
- AREA B- COMPORTAMENTI GENERALI ED ORGANIZZATIVI E COMPETENZE TECNICHE SPECIFICHE
- AREA C- QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA

relative al raggiungimento degli obiettivi individuali (solo per il personale con IDF), alle competenze tecnico professionali e ai comportamenti organizzativi come specificati di seguito:

### **DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI - COMPARTO**

<b>COMPORTAMENTI GENERALI</b>	
<b>1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA</b>	Indica la capacità di formulare adeguate risposte e possibili soluzioni alle necessità e ai bisogni dell'utenza , programmando ed espletando la propria attività in funzione di quest'ultima.
<b>2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'</b>	Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.
<b>3 FLESSIBILITA'</b>	Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione, dei compiti e/o delle direttive aziendali.

<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>	
<b>4 RELAZIONE CON I COLLEGHI</b>	Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa..
<b>5 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'</b>	Indica il grado di autonomia nell'affrontare e risolvere i problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nell' agire il proprio ruolo.

<b>COMPETENZE TECNICO- PROFESSIONALI</b>	
<b>6 COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI -</b>	Indica la capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza in relazione alla propria qualifica professionale.
<b>7 SVILUPPO PROFESSIONALE-</b>	Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso l'autoformazione e l'aggiornamento
<b>8 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'U.O.</b>	Indica il grado di partecipazione attiva allo sviluppo e al miglioramento delle attività dell'UO cui è assegnato
<b>9 CONTRIBUTO PROFESSIONALE</b>	Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche messe in atto nella gestione delle attività di servizio

<b>COMPETENZE SPECIFICHE - per la valutazione dei titolari di incarico di funzione</b>	
<b>10 VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE</b>	Indica la capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori.
<b>11 GESTIONE DELLE RELAZIONI E DEI CONFLITTI</b>	Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima di collaborazione nel gruppo di lavoro; Capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti organizzativi.
<b>12 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI</b>	Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraverso contributi specifici.

La misurazione della Performance Individuale/Comportamentale viene effettuata mediante una scala di valori da 1 a 5 che esprime il grado di giudizio da parte del valutatore, per come appresso specificato:

VALUTAZIONE	LIVELLO	SIGNIFICATO
1	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base delle posizioni Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2	MIGLIORABILE	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazioni di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
3	ADEGUATO	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Non necessità di specifici interventi di miglioramento
4	BUONO	Prestazioni mediamente superiori agli standard e alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
5	OTTIMO	Prestazioni ampiamente superiori agli standard o alle attese Manifestazioni di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

Il punteggio totale assegnato dal valutatore, pari alla sommatoria dei punteggi assegnati ad ogni area di valutazione contemplata nella scheda individuale è parametrato al peso attribuito alla suddetta area di riferimento che varia in relazione al livello di responsabilità organizzativa/professionale del valutato.

Per ogni area di valutazione il punteggio è determinato come esplicitato nelle rispettive schede di valutazione.

## 5. Valore della performance e valutatore

La performance individuale è articolata nelle componenti sopra descritte alle quali è attribuito un peso differenziato come esplicitato nella tabella seguente.

VALUTATO	AMBITI DI VALUTAZIONE		
	AREA A	AREA B	AREA C
<b>PERSONALE COMPARTO CON INCARICO DI FUNZIONE</b>	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze tecnico-professionali	Qualità del contributo alla performance generale della struttura
	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>20</b>
<b>PERSONALE COMPARTO (DS/D/CS/C/B)</b>	N.A.	Comportamenti e competenze tecnico-professionali	Qualità del contributo alla performance generale della struttura
		<b>80</b>	<b>20</b>

Il processo di valutazione è articolato in modo da garantire massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità dei soggetti (strutture) legittimati ad avere un ruolo attivo nel processo di misurazione e

valutazione della performance. La funzione di valutazione del personale del Comparto è pertanto attribuita nel modo seguente:

VALUTATO	VALUTATORE
Personale del comparto con incarico di funzione	Direttore di UO o il Dirigente delle professioni sanitarie sentito il Direttore della UO di afferenza
Personale del comparto area amministrativa, tecnica, professionale	il Direttore della UO sentito il titolare di funzione
Personale del comparto area sanitaria o tecnica	Dirigenti delle professioni sanitarie sentito il Direttore di UO di afferenza e sentito il titolare di incarico di funzione

I Valutatori di prima istanza sono riportati in maniera progressiva. In mancanza del valutatore indicato per primo, interviene il successivo gerarchicamente superiore.

Relativamente al personale che nel corso dell'anno ha prestato servizio presso più strutture, la valutazione finale sarà curata dalla struttura in cui si trovavano il 31 dicembre dell'anno di riferimento: il Dirigente responsabile della struttura presso cui opera il dipendente al 31 dicembre dell'anno di riferimento avrà cura di acquisire dal/i precedente/i Responsabile/i la/le valutazione/i per il/i periodo/i antecedente la predetta data, restando suo esclusivo onere il rispetto della tempistica di trasmissione degli elenchi e delle schede di valutazione al Comitato di Budget.

## 6. Procedimento della Valutazione della Performance annuale

Il Processo di Valutazione della Performance Individuale annuale si articola in tre momenti fondamentali:

1. la fase di pianificazione
2. la fase di monitoraggio
3. la fase di valutazione conclusiva.

### 1. Fase di Pianificazione

Entro **15 giorni** dalla formale assegnazione degli obiettivi annuali il Valutatore incontra i dipendenti della propria equipe e comunica agli stessi le proprie aspettative riguardo:

- ai comportamenti individuali attesi, analiticamente indicati nella scheda nell'area competenze e comportamenti;
- agli obiettivi organizzativo professionali.

L'incontro costituisce atto formale di assegnazione degli obiettivi della performance complessivamente intesi.

## **Fase di Monitoraggio intermedia**

### **2.1. Monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi: Verifica intermedia.**

Entro il 31 luglio l'UO Controllo di Gestione e la UO Programmazione Sanitaria, con la collaborazione del Comitato di Budget, predispongono una relazione di verifica intermedia sul grado di conseguimento degli obiettivi di salute e programmazione economico-finanziaria e sugli eventuali interventi correttivi che si ritiene necessario proporre ai responsabili di U.OO per il pieno conseguimento degli obiettivi stessi. La relazione viene pubblicata sul sito aziendale e trasmessa all'OIV.

### **2.2 Procedura di valutazione intermedia sul grado di conseguimento degli obiettivi**

Nel caso in cui l'AORN, previa intesa con le OO.SS. , intenda erogare anticipazioni della quota di produttività il monitoraggio di cui al punto 1 è integrato con una valutazione intermedia sul grado di conseguimento degli obiettivi gestionali e individuali da effettuarsi nello stesso termine. A tale scopo il valutatore pianifica degli incontri con il valutato per colloqui intermedi come espressamente previsto nel Ciclo della Performance volti a:

- verificare l'andamento delle attività in relazione agli obiettivi di Performance Individuale/Comportamentale e di Performance Organizzativa/Apporto Personale;
- concordare con il Valutato eventuali interventi correttivi.

Il valutatore, inoltre, effettua la sua necessaria attività di monitoraggio con le modalità e strumenti che ritiene più utili. Dei suddetti colloqui viene dato atto riportando un giudizio sintetico intermedio che il valutatore deve esprimere.

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione, indicando un giudizio sulla valutazione intermedia. A titolo esemplificativo si riporta il seguente schema di valutazione:

<b>valutazione intermedia</b>	-	<b>sotto le attese</b>
	=	<b>in linea con le attese</b>
	+	<b>sopra le attese</b>

L'anticipazione sarà corrisposta solo nel caso in cui la valutazione intermedia del dipendente/dirigente valutato sia o "in linea con le attese" (=) o "sopra le attese" (+). La quota residua sarà corrisposta al dipendente, a conguaglio, all'esito della valutazione finale.

Nel caso la quota residua presenti un valore negativo, l'AORN provvederà a recuperare la differenza dal dipendente in questione.

## **2. Fase di Valutazione conclusiva**

Entro il 30 aprile dell'anno successivo a cui la valutazione si riferisce, il valutatore procede alla valutazione finale individuale. L'esito della valutazione è comunicato al valutato attraverso un colloquio finale nel corso

del quale, durante un confronto diretto, sono illustrati ed esaminati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti eventuali dubbi.

La chiusura della fase di Valutazione conclusiva è formalizzata con la sottoscrizione della scheda di valutazione individuale da parte del valutatore e del valutato.

In caso di non condivisione della valutazione ricevuta, il valutato ha 5 giorni di tempo per formulare eventuali osservazioni utilizzando l'apposito spazio previsto nella scheda e richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione secondo le modalità descritte nel SMVP; trascorso inutilmente tale periodo la valutazione si intende conclusa anche in assenza della firma di condivisione sulla scheda. La scheda di valutazione va comunque firmata per presa visione dal valutato. La mancata apposizione della firma nella scheda, per impossibilità materiale o rifiuto, non dà luogo all'attivazione automatica della procedura di conciliazione e la valutazione della performance individuale è definita nei termini formulati dal valutatore senza alcuna possibilità di revisione; in questo ultimo caso il valutatore annoterà nella scheda il motivo della mancanza della firma.

Il Valutatore predispose gli elenchi dei valutati con i relativi punteggi; lo stesso trasmette gli elenchi, unitamente alle schede di valutazione, al Comitato di Budget avendo cura di osservare la tempistica e le modalità prescritte.

Le schede di valutazione debitamente compilate e sottoscritte, vengono trasmesse al Comitato di Budget, che provvede alla verifica formale degli adempimenti effettuati e agli atti conseguenti.

La valutazione è da considerarsi positiva qualora il Valutato abbia conseguito un punteggio totale complessivo uguale o maggiore a **60 punti**, **negativa** se è al di sotto di tale soglia.

<b>Totale complessivo della performance individuale</b>	<b>Giudizio di valutazione</b>	<b>Retribuzione di produttività attribuita</b>
0 – 59	Insufficiente	0%
60-70	Sufficiente	70%
71-80	Buono	80%
81-90	Ottimo	90%
91-100	Eccellente	100%

Si precisa, inoltre, che nel caso in cui non venga raggiunta la sufficienza nella valutazione individuale, a prescindere dal comportamento organizzativo, non sarà possibile attribuire al dipendente la quota di produttività.

#### **7. La Procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

Il dipendente valutato, in caso di non condivisione della valutazione ricevuta, può richiederne, in II<sup>a</sup> istanza, la revisione al dirigente gerarchicamente sovraordinato del valutatore di I<sup>a</sup> istanza, formulando delle osservazioni nell'apposito spazio della scheda di valutazione individuale annuale e sottoscrivendola “*per presa visione*” in occasione del colloquio finale di valutazione. Il candidato potrà anche riservarsi di far pervenire al valutatore le proprie osservazioni entro i successivi 5 (cinque) giorni dalla data del colloquio; acquisite le osservazioni del valutato, il valutatore invierà tempestivamente la scheda di valutazione con una

breve relazione contenente le controdeduzioni alle osservazioni del valutato. Qualora nel termine indicato non pervengano al valutatore le osservazioni del valutato la valutazione si intenderà definitivamente accettata.

Il Comitato di budget trasmetterà, tempestivamente, al valutatore di II istanza la scheda di valutazione e le osservazioni del valutato. Il valutatore di II<sup>a</sup> istanza, in caso di valutazione negativa, potrà disporre l'audizione del valutato e del valutatore di I<sup>a</sup> istanza.

In caso di valutazione negativa, confermata in II<sup>a</sup> istanza, è costituito un apposito Collegio di conciliazione, composto nel rispetto dei criteri definiti nella delibera n. 104/2010 e ribaditi nella delibera n. 124/2010 della CiVIT, che è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti.

Il Collegio di conciliazione è organo collegiale perfetto composto da tre membri di cui il più anziano di età svolge le funzioni di presidente, formato da dirigenti in servizio presso l'AORN, scelti e nominati dal Direttore Generale. Ai tre componenti titolari si aggiungono tre componenti supplenti convocati secondo l'ordine di anzianità di età.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà dello stesso; pertanto, sono di volta in volta esclusi i valutatori e i dirigenti appartenenti alla stessa macrostruttura del valutato.

Il Comitato di Budget, ricevuta la scheda di valutazione e verificata la richiesta di revisione della stessa, la trasmette, completa della relazione prevista, entro 5 giorni al Collegio di conciliazione, costituito secondo i criteri definiti nei precedenti punti dandone informativa all'OIV.

Il Presidente del Collegio di conciliazione una volta verificata la non manifesta infondatezza dell'istanza, ritenuta la necessità di vagliare la richiesta di revisione della valutazione, invita il valutato, che può farsi assistere da persona di fiducia, ad illustrare, in un contraddittorio con il valutatore, le ragioni di non condivisione della valutazione ricevuta.

Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione. Non saranno, in nessun caso, dichiarate ammissibili alle procedure di conciliazione istanze contenenti contestazioni puramente di stile e non fondate su specifici e oggettivi elementi.

Viene redatto, anche in caso di dichiarazione di inammissibilità dell'istanza di conciliazione, un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale.

Il verbale e la scheda di valutazione, eventualmente riformulata su invito del Collegio di conciliazione, sono inviati al Comitato di Budget che, in caso di variazione del punteggio, comunica il nuovo punteggio al valutato e all'OIV.

## **8. Effetti della Valutazione della Performance Annuale**

Gli esiti della Valutazione della Performance annuale sono inseriti nel fascicolo personale del Valutato e sono rilevanti ai fini, oltre che della attribuzione della indennità di risultato, anche:

- della progressione orizzontale,
- del sistema di valutazione degli incarichi,
- del premio di maggiorazione del 30%.

Le schede di valutazione annuale del personale del Comparto sono conservate a cura del Servizio GRU.

#### **9. Sospensione del procedimento di valutazione.**

In caso di sospensione dal servizio del dirigente, a seguito dell'adozione di provvedimenti cautelari o di misure di prevenzione emanate dall'Autorità Giudiziaria, il processo di valutazione dirigenziale è sospeso per tutta la durata della sospensione cautelare o della misura di prevenzione emanata.

**AII. 3 - SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**  
**PERSONALE COMPARTO CON INCARICO DI FUNZIONE**

VALUTATO		VALUTATORE	
Nome e Cognome:		Nome e Cognome:	
Matricola		Qualifica:	
Qualifica:			
UOC/UOSD/UOSID/UOS			

**AREA A - RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO**

**AREA A - peso 30/100**

DESCRIZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI (min. 1 max 3 obiettivi individuali)	Peso obiettivo*	% ragg. obiettivo	Punteggio
a.1			
a.2			
a.3			
<b>Totale</b>			
(*) Il totale dei pesi degli obiettivi a.1, a.2, ... deve essere uguale al peso area a)			<b>Punteggio area A</b>

**AREA B- COMPORAMENTI GENERALI ED ORGANIZZATIVI E COMPETENZE TECNICHE SPECIFICHE**

**AREA B - peso 50/100**

Comportamenti generali ed organizzativi	(punti da 1 a 5)
<b>b.1 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'</b> - Indica il grado di autonomia nell'affrontare e risolvere i problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nell'agire il proprio ruolo	
<b>b.2 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA</b> - Indica la capacità di formulare adeguate risposte e possibili soluzioni alle necessità e ai bisogni dell'utenza, programmando ed espletando la propria attività in funzione di quest'ultima	
<b>b.3 RELAZIONE CON I COLLEGHI</b> - Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa	
<b>b.4 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'</b> - Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.	
<b>b.5 FLESSIBILITA'</b> - Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione o dei compiti	
<b>b.6 SVILUPPO PROFESSIONALE</b> - Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso l'autoformazione e l'aggiornamento	
Competenze tecniche specifiche	
<b>b.7 COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI</b> - Indica la capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza in relazione alla propria qualifica professionale.	
<b>b.8 VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE</b> - Indica la capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori.	
<b>b. 9 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI</b> - Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraverso contributi specifici	
<b>b. 10 GESTIONE DELLE RELAZIONI E DEI CONFLITTI</b> - Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima di collaborazione nel gruppo di lavoro; Capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti organizzativi.	
<b>Punteggio area B</b>	

**AII. 3 - SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**  
**PERSONALE COMPARTO CON INCARICO DI FUNZIONE**

**AREA C- QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA**

**AREA C - peso 20/100**

	(punti da 1 a 5)
<b>c.1 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITÀ OPERATIVA</b> - Indica il grado di partecipazione attiva allo sviluppo e il miglioramento delle attività dell'Unità Operativa cui è assegnato	
<b>c.2 CONTRIBUTO PROFESSIONALE</b> - Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio	
<b>Punteggio area C</b>	

**VALUTAZIONE FINALE**

*(da compilare al termine del processo di valutazione)*

<b>PUNTEGGIO AREA A)</b> Raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo	
<b>PUNTEGGIO AREA B)</b> Comportamenti generali ed organizzativi e competenze tecniche specifiche	
<b>PUNTEGGIO AREA C)</b> Qualità del contributo alla performance generale della struttura	
<b>TOTALE*</b>	

*\* La valutazione è positiva se il punteggio è uguale o superiore a 60*

**FEEDBACK DEL VALUTATO (COMMENTI DEL VALUTATO RISPETTO ALLA VALUTAZIONE OTTENUTA):**

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

**AII. 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**

**COMPARTO: DS/D SENZA INCARICO/C/CS/B**

VALUTATO		VALUTATORE	
Nome e Cognome:		Nome e Cognome:	
Matricola		Qualifica:	
Qualifica:			
UOC/UOSD/UOSID/UOS			

AREA A – N.A.

**AREA B- COMPORAMENTI GENERALI E COMPETENZE SPECIFICHE**

**AREA B - peso 80/100**

Comportamenti generali e organizzativi	(punti da 1 a 5)
<b>b.1 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'</b> - Indica il grado di autonomia nell'affrontare e risolvere i problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nell'agire il proprio ruolo	
<b>b.2 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA</b> - Indica la capacità di formulare adeguate risposte e possibili soluzioni alle necessità e ai bisogni dell'utenza, programmando ed espletando la propria attività in funzione di quest'ultima	
<b>b.3 RELAZIONE CON I COLLEGHI</b> - Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa	
<b>b.4 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'</b> - Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.	
<b>b.5 FLESSIBILITA'</b> - Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione o dei compiti	
<b>b.6 SVILUPPO PROFESSIONALE</b> - Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso l'autoformazione e l'aggiornamento	
Competenze tecnico –professionali specifiche	
<b>b.7 COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI</b> - Capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza in relazione alla propria qualifica professionale.	
<b>Punteggio area B</b>	

**AREA C- QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA**

**AREA C - peso 20/100**

	(punti da 1 a 5)
<b>c.1 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA</b> - Indica il grado di partecipazione attiva allo sviluppo e il miglioramento delle attività dell'Unità Operativa cui è assegnato	
<b>c.2 CONTRIBUTO PROFESSIONALE</b> - Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio	
<b>Punteggio area C</b>	

**AII. 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**  
**COMPARTO: DS/D SENZA INCARICO/C/CS/B**

**VALUTAZIONE FINALE**

*(da compilare al termine del processo di valutazione)*

<b>PUNTEGGIO AREA B)</b> Comportamenti generali e competenze specifiche	
<b>PUNTEGGIO AREA C)</b> Qualità del contributo alla performance generale della struttura	
<b>TOTALE*</b>	

*\* La valutazione è positiva se il punteggio è uguale o superiore a 60*

**FEEDBACK DEL VALUTATO (COMMENTI DEL VALUTATO RISPETTO ALLA VALUTAZIONE OTTENUTA):**

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_