

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### MATRICE DELLE REVISIONI

<b>Revisione</b>	<b>Data</b>	<b>Descrizione / Tipo modifica</b>	<b>Redatta da</b>	<b>Verificata da</b>	<b>Approvata da</b>
0	18/12/2018	Emissione	Barbara Tesini	Daniela Martini	Massimo Romano

## **SOMMARIO**

<b>1 Scopo e campo di applicazione .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Destinatari.....</b>	<b>2</b>
<b>3 Soggetti .....</b>	<b>2</b>
<b>4 Ciclo della performance.....</b>	<b>2</b>
<b>5 Valutazione performance organizzativa .....</b>	<b>4</b>
<b>6 Valutazione performance individuale.....</b>	<b>4</b>

## **1 Scopo e campo di applicazione**

Il D.L. 27.10.2009, n. 150 “Attuazione della L. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottino con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, attraverso il quale valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

In materia, è successivamente intervenuto il D.Lgs. 25.5.2017, n. 74, in attuazione della L. n. 124/2015, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche – tenuto conto del quadro normativo di riferimento nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento di Funzione Pubblica (DFP) - adottano e aggiornano annualmente il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale; un tanto, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione in merito alla correttezza metodologica dello stesso.

Lo scopo del presente documento è quello di definire gli ambiti di applicazione e le regole di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance aziendali, delineando i collegamenti con la programmazione aziendale, il sistema di gestione per budget e il sistema premiante aziendale.

## **2 Destinatari**

Il presente sistema è destinato a tutto il personale in servizio presso l'Egas, sia a tempo indeterminato che determinato.

## **3 Soggetti**

Soggetti preposti alla funzione di misurazione e valutazione della performance sono:

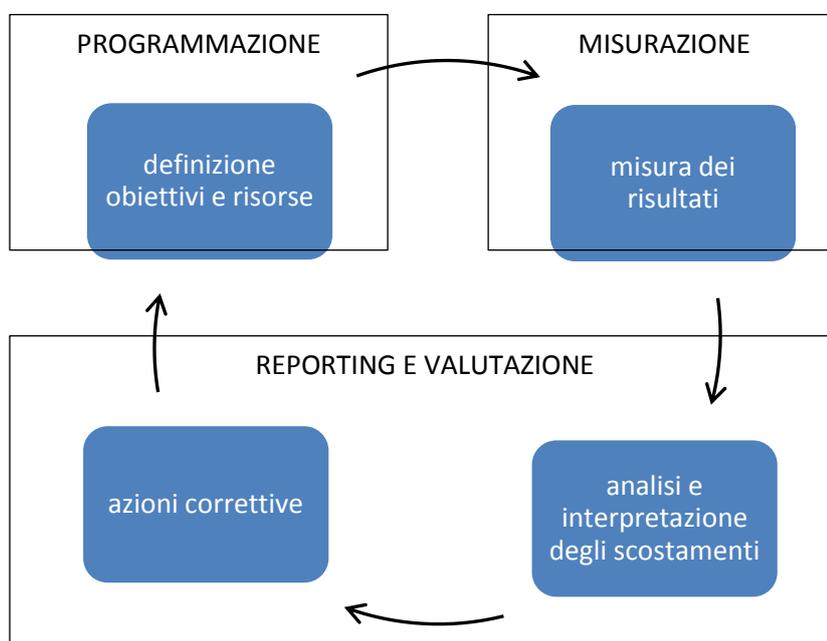
- a) l'Organismo indipendente di valutazione (di seguito denominato OIV) di cui all'art. 14 D.Lgs. n. 150/2009, cui compete la valutazione e misurazione di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso;
- b) i dirigenti o i funzionari, cui compete la valutazione della performance individuale dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi (art. 9 D.Lgs. n. 150/2009).

## **4 Ciclo della performance**

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

Il ciclo della performance si svolge con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget.



Nella fase di programmazione, l'Ente definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi. L'output della fase di programmazione non è unico, ma include diversi documenti di programmazione, complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione.

La fase di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali). Sono previsti dei monitoraggi periodici intermedi ed una valutazione finale alla conclusione dell'anno di riferimento sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, che consenta l'identificazione dei motivi di eventuale scostamento tra risultati programmati ed effettivi e l'individuazione di eventuali azioni correttive.

La fase di valutazione deve avere come output la Relazione annuale sulla Performance che, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati. Nella Relazione, l'Ente inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

L'OIV fornisce lungo tutto il ciclo un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità ed affidabilità al Sistema di Misurazione e Validazione della Performance. In particolare, formula un parere vincolante sul Sistema stesso e valida la Relazione annuale sulla Performance, anche ai fini della corresponsione dei correlati compensi incentivanti, secondo criteri e modalità definiti dalla vigente disciplina dell'Ente.

Affinché il ciclo abbia efficacia nella modifica dei comportamenti dei singoli professionisti e dell'organizzazione nel suo complesso, gli obiettivi sono collegati al sistema premiante.

## **5 Valutazione performance organizzativa**

La valutazione della performance organizzativa opera a tutti i livelli in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto Aziendale. Oggetto della valutazione della performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi - individuati dalla direzione strategica in sede di Piano Attuativo, secondo le priorità aziendali ed in coerenza con la programmazione regionale - tenuto conto delle risorse assegnate e dell'efficacia/efficienza dei modelli gestionali.

Il Piano attuativo è soggetto a negoziazione con la Direzione Centrale Salute prima della definitiva adozione, entro il 31 dicembre di ciascun anno. Nel documento sono individuate le risorse assegnate all'Ente, i macro-obiettivi ed i relativi indicatori di risultato. I macro-obiettivi indicati dalla programmazione regionale possono essere ulteriormente integrati da parte del Comitato di Indirizzo dell'Ente.

La realizzazione del Piano Attuativo è soggetta a periodico monitoraggio (di norma quadrimestrale) nei confronti della Direzione Centrale Salute durante l'anno di riferimento ed a relazione finale sullo stato di attuazione entro, di norma, il mese di aprile dell'anno successivo.

La performance organizzativa dell'Ente è soggetta a valutazione da parte della Direzione Centrale Salute, in coerenza con le prescrizioni contenute nelle "Linee per la gestione annuale del SSR".

In relazione alla complessità ed all'organizzazione dell'Ente, la direzione strategica può individuare obiettivi trasversali a più strutture/servizi che, quindi, concorrono alla realizzazione complessiva della progettualità.

Gli obiettivi coincidono di norma con quanto previsto dall'art. 65 CCNL 5.12.1996 e s. m. e i. e sono, di regola, affidati annualmente in sede di attribuzione di budget al responsabile del Servizio/struttura o al dirigente che per specifiche competenze professionali risulta più idoneo alla realizzazione degli obiettivi assegnati dalla direzione strategica.

Gli obiettivi devono essere illustrati entro quindici giorni dall'assegnazione ai propri collaboratori, acquisendone la firma per avvenuta conoscenza.

A ciascun obiettivo sono associati azioni e indicatori, che rappresentano i risultati attesi e consentono un monitoraggio periodico ed una valutazione finale del grado di raggiungimento degli stessi.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con l'assegnazione di una percentuale di raggiungimento, cui viene rapportato il peso attribuito all'obiettivo o alla singola azione ad esso collegata. Gli esiti del processo di valutazione confluiscono nella Relazione sulla performance.

## **6 Valutazione performance individuale**

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti professionali del singolo dipendente rispetto all'organizzazione ed al ruolo ricoperto nella stessa.

I principi del processo di valutazione del personale sono i seguenti:

- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua, in prima istanza, la valutazione; di norma è individuato nel dirigente sovraordinato;
- informazione adeguata e partecipazione al procedimento della valutazione da parte del dirigente valutato;
- trasparenza dei criteri usati per la misurazione e valutazione della prestazione;

- garanzia del corretto utilizzo dello strumento valutativo.

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- favorire lo sviluppo dei percorsi di crescita professionale dei dipendenti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, attraverso il riconoscimento del merito;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'Ente, nel suo insieme, e della struttura organizzativa di appartenenza.

La valutazione della prestazione è direttamente correlata all'erogazione della retribuzione di risultato e della produttività e rileva anche ai fini del conferimento degli incarichi dirigenziali e del Comparto.

La valutazione della performance individuale avviene mediante apposite schede di valutazione, articolate in coerenza con il ruolo e le responsabilità attribuite al dipendente.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono: i risultati, come validati dall'OIV ed i comportamenti organizzativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata su diversi elementi, per i quali è prevista una scala di graduazione al fine di definire il livello di appropriatezza del comportamento realizzato dal singolo. Per un'adeguata omogeneità metodologica, è fornito un sintetico dizionario di riferimento rispetto sia ai comportamenti attesi per ciascun elemento, che alla scala di valutazione:

#### *incarico dirigenziale professionale*

Puntualità / Precisione / Autonomia	Esegue le attività di competenza correttamente e nel rispetto dei tempi, evidenziando un agire autonomo e coerente con i vincoli organizzativi aziendali
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura. Capacità di reazione a situazioni impreviste nel rispetto dei vincoli organizzativi e della linea gerarchica.
Soluzione problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci idonee ad evitare l'insorgere di criticità o errori
Conoscenze professionali / tecniche applicate	Conoscenze specialistiche delle attività di competenza della struttura. Capacità professionali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle elaborando e sottoponendo al proprio responsabile proposte concrete e sostenibili
Orientamento verso i colleghi	Capacità di gestire le relazioni con i colleghi generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Capacità di favorire la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura

### *incarico dirigenziale struttura semplice*

Pianificazione e organizzazione	Dimostra capacità nel pianificare le attività, le azioni ed i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità, utilizzando le risorse assegnate. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori in coerenza con le indicazioni del responsabile di SC
Orientamento ai risultati e alla qualità	Dimostra capacità di orientamento del gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi con la massima qualità ed il minimo dispendio possibile di risorse, in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio all'utente. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti
Soluzione problemi	Analizza le informazioni e decide tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura
Orientamento verso l'utente	Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze attuali e future dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita
Orientamento verso i colleghi	Mantiene un rapporto costante e collaborativo con le altre unità organizzative della SC ed orienta i propri collaboratori alla collaborazione con le strutture interessate al medesimo processo produttivo

### *incarico dirigenziale struttura complessa/semplice dipartimentale*

Pianificazione e organizzazione	Dimostra capacità nel pianificare le attività, le azioni ed i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità, utilizzando le risorse assegnate. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori.
Orientamento ai risultati e alla qualità	Dimostra capacità di orientamento del gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi con la massima qualità ed il minor dispendio possibile di risorse; in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio all'utente. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti.
Soluzione problemi	Analizza le informazioni e decide tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze.
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura
Orientamento verso l'utente	Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze attuali e future dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita
Orientamento verso i colleghi	Favorisce l'interazione con le strutture aziendali coinvolte nel processo produttivo di competenza, tenendo conto di come il proprio lavoro potrà influenzare altre strutture/servizi

### *incarico dirigenziale Dipartimento*

Pianificazione e organizzazione	Rappresenta il Dipartimento nei rapporti con la Direzione strategica e svolge funzioni propositive indirizzate al Responsabile di Struttura tecnico-funzionale in termini di programmazione, coordinamento, gestione ed utilizzo delle risorse assegnate al Dipartimento. Organizza le attività e i carichi di lavoro, definendo gli strumenti e le procedure per la loro realizzazione. Programma la gestione delle risorse e il controllo di gestione improntato a criteri di efficienza e appropriatezza. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori.
Orientamento ai risultati e alla qualità	Assume la responsabilità sui risultati complessivamente ottenuti dal Dipartimento e diretta responsabilità per la gestione delle risorse condivise. Dimostra capacità di orientamento del gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi in termini di qualità, efficienza ed efficacia delle azioni. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Promuove la partecipazione dei collaboratori al processo decisionale relativo alle scelte organizzative e gestionali.
Soluzione problemi	Analizza le informazioni e decide tempestivamente ed efficacemente, tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze.
Conoscenze professionali/tecniche e applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura.
Orientamento verso l'utente	Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze attuali e future dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita
Orientamento verso i colleghi	Sviluppa e promuove i livelli di integrazione intra ed interdipartimentali, tenendo conto di come il proprio lavoro potrà influenzare altre strutture aziendali.

### *personale del Comparto*

Puntualità e Precisione	Esegue le attività assegnate correttamente e nel rispetto dei tempi
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura
Soluzione problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Conoscenze professionali / tecniche applicate	Conoscenze teorico/pratiche delle procedure/attività di competenza della struttura
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle
Orientamento verso i colleghi	Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni

### *personale del Comparto con incarico di funzione*

Puntualità e Precisione	Esegue le attività assegnate correttamente e nel rispetto dei tempi
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura
Soluzione problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Conoscenze teorico/pratiche delle procedure/attività di competenza della struttura
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle
Orientamento verso i colleghi	Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni

## SCALA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

(punteggio da 1 a 5)

<b>1</b> <b>inadeguato</b>	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
<b>2</b> <b>migliorabile</b>	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
<b>3</b> <b>Adeguato</b>	Prestazioni mediamente in linea con gli standard o le attese Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Non necessità di specifici interventi di miglioramento
<b>4</b> <b>Buono</b>	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
<b>5</b> <b>Ottimo</b>	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo sancito esplicitamente dalla norma a carico di tutti i valutatori.

L'esame della performance individuale deve essere condotta dal valutatore nel corso di un colloquio di confronto con il diretto interessato; quest'ultimo deve sottoscrivere il giudizio complessivo anche qualora non sia d'accordo sul risultato. In questo caso, il valutato ha facoltà di motivare il disaccordo per iscritto, chiedendo contestualmente l'eventuale attivazione della procedura di conciliazione; ciò entro e non oltre il termine di 10 giorni dalla data fissata per la compilazione e riconsegna delle schede di valutazione individuale agli uffici preposti.

Entro sessanta giorni dallo stesso termine, deve altresì concludersi la procedura di conciliazione.

In tale sede, l'OIV supportato dal superiore gerarchico del valutatore:

- acquisisce, anche con eventuale colloquio, le controdeduzioni del valutato, anche assistito da persona di fiducia;
- verifica, sulla base delle motivazioni addotte dal valutato, la correttezza metodologica e la presenza di eventuali elementi distorsivi nella valutazione;
- dà evidenza dell'esito della procedura di conciliazione con apposito verbale, che trasmette agli uffici competenti per gli adempimenti conseguenti.