

# Sistema di misurazione e valutazione della performance anno 2020

Matrice delle revisioni					
Revisione	Data	Descrizione / Tipo modifica	Redatta da	Verificata da	Approvata da
00	16/12/2019		Barbara Tesini Mila Bradaschia	Tecla Del Dò	Francesco Nicola Zavattaro
01	16/09/2020	Aggiornamento	Burba Ivana	Elena Cussigh	Giuseppe Tonutti

## Sommario

<b>Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Riferimenti normativi .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Caratteristiche dell'azienda .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Il ciclo di gestione della performance.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Il ciclo della <i>performance</i> 2020.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Le dimensioni della performance.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. La performance organizzativa .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2. La performance individuale .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Misurazione e valutazione della performance e smart working.....</b>	<b>15</b>
<b>6. Destinatari .....</b>	<b>15</b>
<b>7. Misurazione e valutazione performance individuale .....</b>	<b>16</b>
<b>7.1. Misurazione e valutazione.....</b>	<b>16</b>
<b>7.2. Capacità di differenziazione dei giudizi.....</b>	<b>17</b>
<b>7.3. Colloquio di feedback.....</b>	<b>18</b>
<b>7.4. Procedura di conciliazione .....</b>	<b>18</b>
<b>8. Collegamento con il sistema premiante.....</b>	<b>20</b>
<b>9. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio .....</b>	<b>20</b>
<b>Allegati .....</b>	<b>22</b>

## Premessa

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative (o aree di responsabilità) in cui si articola e ai singoli dipendenti. Ciò ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità. A tal fine, ciascuna amministrazione adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), strumento atto alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

In questo contesto, l'adeguamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance della Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute (ARCS) istituita a far data dall'1.1.2019 dalla L.R. 27 del 17 dicembre 2018 "*Assetto istituzionale ed organizzativo del Servizio Sanitario Regionale*" previa contestuale soppressione dell'Ente per la Gestione Accentrata dei Servizi Condivisi (EGAS), rappresenta un ulteriore tassello del processo di graduale consolidamento della neo istituita Azienda, la cui struttura organizzativa e funzionale è tuttora in fase di progressiva implementazione.

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto, pertanto, sia delle peculiarità insite nella natura dell'Azienda, sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato ma con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata.

Il presente documento definisce, contestualizzandoli alle caratteristiche di ARCS, sempre nel rispetto della dottrina e delle prassi, oltre che della normativa vigente:

- 1) Le dimensioni della performance (organizzativa ed individuale), ovvero l'oggetto del processo di misurazione e valutazione

- 2) Il processo connesso al ciclo di gestione della performance, distinto per fasi, le relative tempistiche, gli strumenti e gli attori.

## 1. Riferimenti normativi

I principali riferimenti normativi e disciplinari cui l'Azienda si è ispirata nella redazione del presente documento sono:

- D.Lgs. 150 del 27/10/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"
- D.Lgs. 502 del 30/12/1992 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" e s.m.i.
- D.Lgs. 229 del 19/06/1999 "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419"
- D.Lgs. 286 del 30/07/1999 "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"
- Legge 190 del 06/11/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"
- D.Lgs. 33 del 14/03/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni"
- Delibere della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, ora Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.):
  - n. 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (artt. 13, comma 6 lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150";
  - n. 104/2010 "Definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010";

- n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (art. 10, comma 1, lett. a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150";
- n. 113/2010 "In tema di applicazione del D.Lgs. 150/2009 e della delibera n. 88/2010 agli Enti del Servizio Sanitario Nazionale";
- n. 114/2010 "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)";
- n. 22/2011 "Indicazioni relative allo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità nel ciclo di gestione della performance";
- n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance";
- n. 4/2012 "Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità";
- n. 5/2012 "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b) del D.Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto";
- n. 6/2012 "Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance";
- n. 6/2013 "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013";
- n. 23/2013 "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni".

Si richiamano, inoltre, le vigenti disposizioni contrattuali del personale del comparto e delle aree dirigenziali per quanto attiene la valutazione del personale, e in particolare i seguenti contratti:

- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del Personale del Comparto del 21.5.2018 e s.m.i.;

- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Dirigenza medica veterinaria del 08/06/2000 e s.m.i. (in particolare rilevanti modifiche sono contenute nel CCNL Dirigenza medica veterinaria del 03/11/2005);
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Dirigenza sanitaria professionale tecnica amministrativa del 08/06/2000 e s.m.i. (in particolare rilevanti modifiche sono contenute nel CCNL Dirigenza sanitaria professionale tecnica amministrativa del 03/11/2005).

## 2. Caratteristiche dell'azienda

L' Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute (ARCS) è un ente del Servizio Sanitario della Regione Friuli Venezia Giulia, dotato di personalità giuridica pubblica ed è disciplinato dalla normativa concernente le Aziende Sanitarie Locali di cui al D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.

Il suo mandato istituzionale, previsto dalla Legge istitutiva e dall'Atto è identificabile in tre distinte macro - funzioni

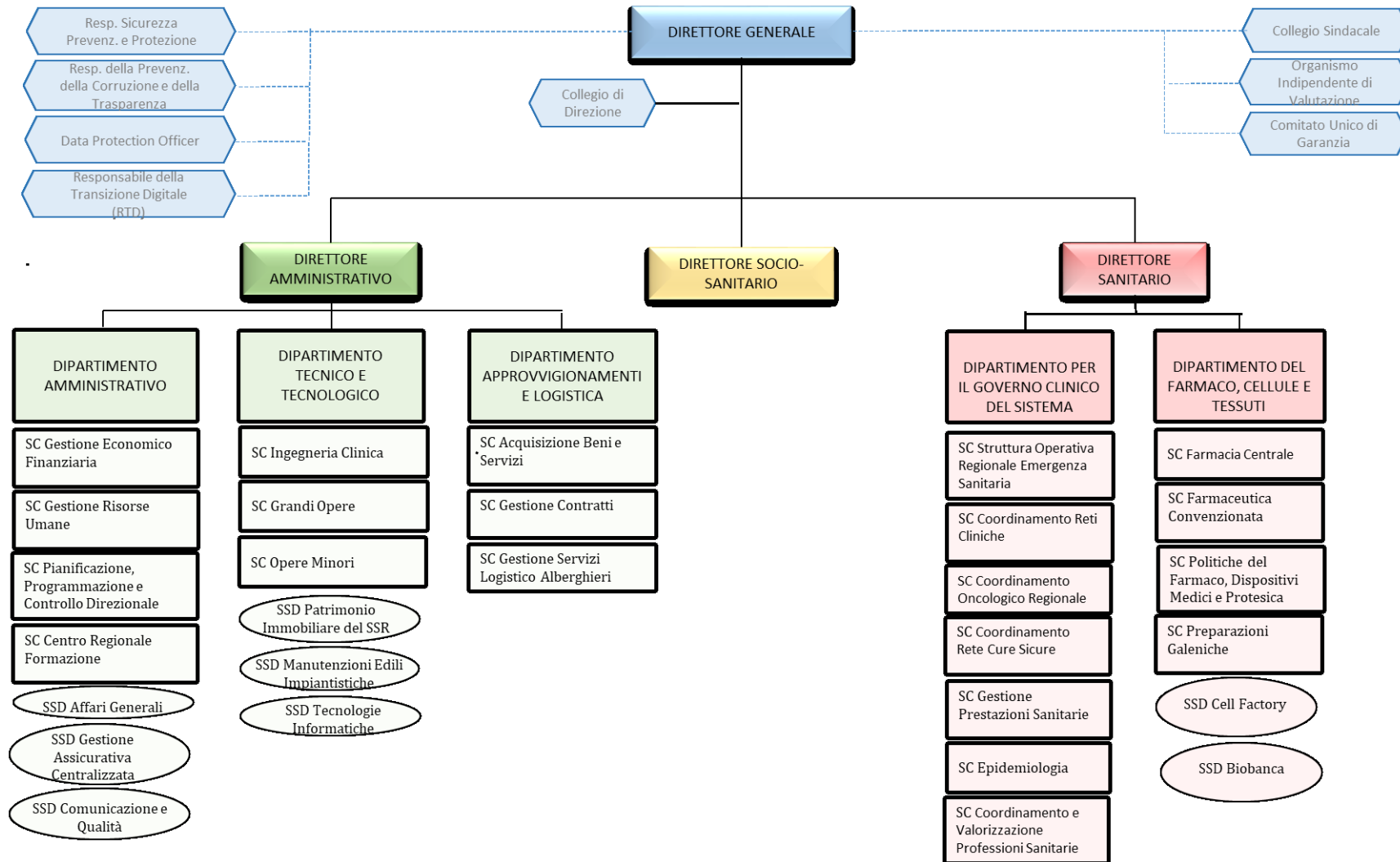
- Supporto tecnico alla Direzione Centrale Salute, Politiche Sociali e Disabilità (DCS) per la definizione e la realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociosanitaria.
- Coordinamento degli Enti del SSR ai quali trasferisce le scelte strategiche regionali in materia di programmazione attuativa e monitoraggio nella loro realizzazione.
- Erogazione di alcuni servizi accentrati di natura amministrativa, sanitaria, sociosanitaria, tecnica e logistica.

ARCS ha adottato l'atto aziendale con Delibera del Commissario Straordinario n. 92 del 28.06.2019, tuttavia si è resa necessaria una revisione dell'assetto organizzativo alla luce della recente LR 22/2019 e delle ulteriori indicazioni fornite dalla Giunta Regionale e dalla Direzione Centrale Salute. Il direttore generale ha modificato l'atto aziendale con decreto n. 58 del 26 febbraio 2020 e trasmessa in data 27 febbraio 2020 alla Direzione Centrale Salute, Politiche Sociali e Disabilità per il nulla osta di competenza.

La contemporanea insorgenza dell'emergenza epidemiologica COVID-19 ha provocato una sospensione di tutte le attività ordinarie in essere, tant'è che il Consiglio regionale del Friuli Venezia Giulia ha stabilito, con LR n. 5 del 1 aprile 2020 recante " *Ulteriori misure urgenti per far*

*fronte all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, che ai fini del computo dei termini relativi allo svolgimento di procedimenti amministrativi, pendenti alla data del 23 febbraio 2020 o iniziati successivamente a tale data, non si tiene conto del periodo compreso tra la medesima data e quella del 15 aprile 2020.

Ritenuto comunque necessario avviare quanto prima il ciclo della performance, il presente documento riporta l'organigramma definito nella Delibera del Direttore Generale n.58/2020.





### 3. Il ciclo di gestione della performance

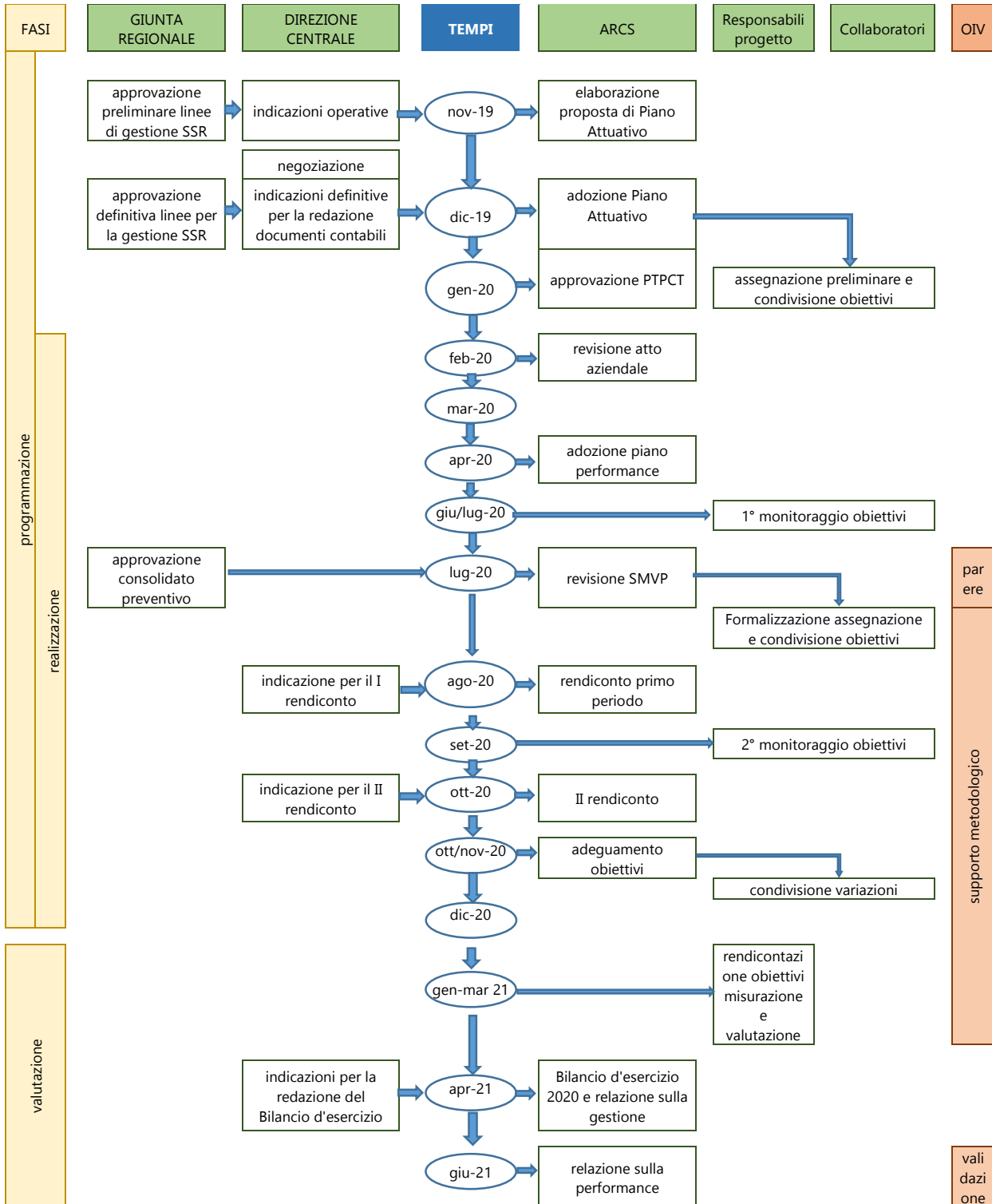
L'art.4 del D.lgs.150/2009 articola il ciclo della performance come processo di definizione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e di valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il ciclo della performance si svolge con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget, in cui si individuano le seguenti macro fasi:



#### 3.1. Il ciclo della *performance* 2020

Di seguito si schematizzano le fasi del ciclo della performance 2020 con indicazione dei principali attori.



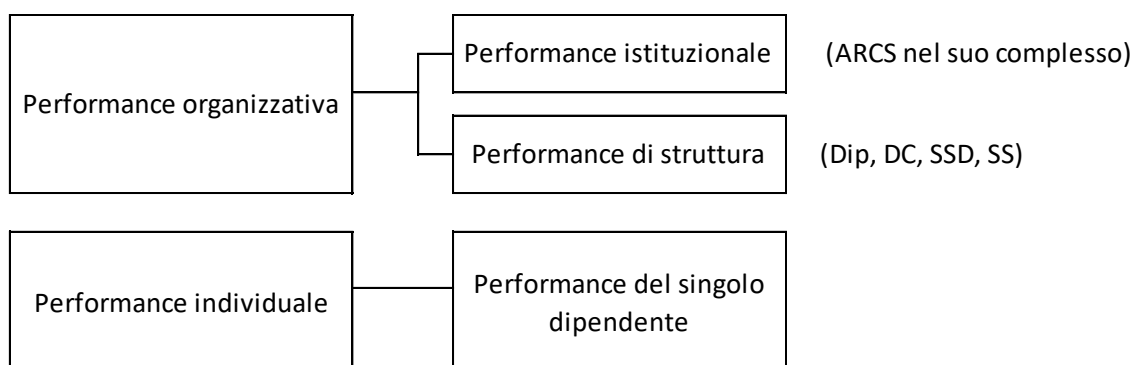
Si precisa che le fasi potrebbero risentire di eventuali variazioni dovute all'attuale emergenza COVID-19.

#### 4. Le dimensioni della performance

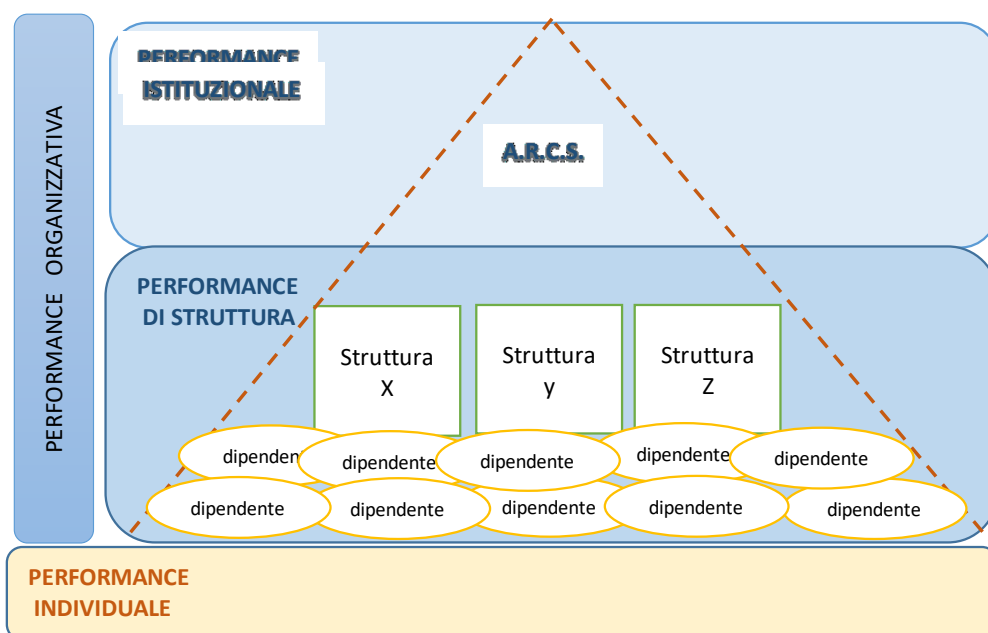
Come evidenziato in premessa, l'ARCS quale pubblica amministrazione, è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento:

1. all'azienda nel suo *complesso*
2. alle *unità organizzative* o aree di responsabilità in cui si articola
3. ai *singoli dipendenti*.

Rispecchiando i sopracitati tre ambiti di misurazione e valutazione della performance, l'ARCS definisce:



Performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Azienda non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.



È evidente che performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi.

La valutazione della performance organizzativa ed individuale avviene secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) che risulta parte integrante del ciclo di gestione annuale della performance: per tal motivo, il sistema si inserisce nella fase programmatoria del ciclo della performance e viene aggiornato ed adottato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Per il corrente esercizio la tempistica risulta fortemente condizionata dall'emergenza epidemiologica COVID-19.

#### 4.1. La performance organizzativa

La *performance organizzativa* esprime il risultato raggiunto da ARCS sia nel suo complesso che nelle sue varie articolazioni, come evidenziato nelle figure precedenti, nel perseguimento degli obiettivi istituzionali, strategici ed operativi definiti dalla programmazione regionale e declinati annualmente in sede di "Linee annuali per la gestione del Servizio Sanitario regionale"

La misurazione e valutazione della performance organizzativa opera quindi a tutti i livelli in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto Aziendale.

Oggetto della misurazione e valutazione della performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi - individuati dalla direzione strategica, secondo le priorità aziendali ed in coerenza con la programmazione regionale – tenuto conto delle risorse assegnate e dell'efficacia/efficienza dei modelli gestionali. Gli obiettivi assegnati alle strutture tengono, altresì, conto di quanto previsto nel "Piano triennale della prevenzione della corruzione e trasparenza".

I risultati attesi si caratterizzano per:

- oggettiva misurabilità;
- correlazione allo stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- rilevanza e pertinenza alle esigenze della programmazione regionale, di ARCS, delle aziende del SSR e dei cittadini;
- essere riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente all'anno solare.

La realizzazione del Piano Attuativo è soggetta a periodico monitoraggio da rendersi nei confronti della Direzione Centrale Salute.

In relazione alla complessità ed all'organizzazione dell'Azienda, 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.

A sua volta il responsabile dell'obiettivo illustra ai partecipanti alla realizzazione dello stesso i contenuti, le azioni richieste, i tempi e le modalità di valutazione. Il Responsabile dell'obiettivo, inoltre, monitora l'andamento delle progettualità durante l'anno e fornisce il necessario feed back ai collaboratori in caso di monitoraggio non in linea per gli eventuali correttivi, e ogni qualvolta ritenuto opportuno ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

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. Entro il primo trimestre dell'anno successivo il responsabile di struttura/obiettivo provvede ad elaborare una relazione finale sugli obiettivi assegnati evidenziando i risultati conseguiti rispetto al target prefissato e/o gli eventuali motivi di scostamento.

Le relazioni sono acquisite agli atti della SC Pianificazione, Programmazione e Controllo direzionale che predispone gli atti per una valutazione degli esiti da parte della Direzione Sanitaria e Amministrativa, secondo i rispettivi ambiti di competenza. La medesima struttura

cura l'istruttoria per le successive valutazioni di competenza dell'Organismo Indipendente di valutazione. (OIV)

Gli esiti del processo di valutazione confluiscono nella Relazione sulla performance.

#### **4.2. La performance individuale**

La performance individuale, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza ed ai comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative anche in modalità smart working. Ai sensi dell'art.9 del D.Lgs.150/2009, la misurazione e la valutazione individuale è collegata:

1. Per i dirigenti ed il personale responsabile di un'unità organizzativa / progetto:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura), ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ove assegnati e differenti da quelli di cui alla lettera a);
  - c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate attraverso i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
2. Per i collaboratori:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza);
  - b) alle competenze dimostrate attraverso i comportamenti professionali e organizzativi.

La performance individuale attesa è stabilita nella fase programmatoria per quanto riguarda gli obiettivi a) e b) dei responsabili e gli obiettivi a) dei collaboratori; è definita dai comportamenti attesi relativi a ciascun profilo di ruolo per quanto riguarda i punti c) e d) dei responsabili e b) dei collaboratori.

La valutazione della performance individuale riferita ai comportamenti attesi (punto 1, lett. c) e d) e punto 2, lett. b) presuppone la diretta conoscenza dell'operato del valutato da parte del valutatore, pertanto ogni dipendente sarà valutato dal proprio superiore deputato alla valutazione (Direttore/Responsabile di struttura ovvero di Direttore di Dipartimento ovvero Direttore sanitario/amministrativo). Nel caso di trasferimento del valutato in diverso servizio, il valutatore della struttura di uscita dovrà effettuare una valutazione infrannuale da consegnare al valutatore della struttura di entrata al momento del trasferimento, quest'ultimo effettuerà a sua volta una valutazione per il restante periodo dell'anno. Il risultato finale

corrisponderà alla media pesata per i rispettivi periodi di lavoro delle valutazioni parziali ricevute. Allo stesso modo qualora sia il valutatore ad essere trasferito o a cessare il rapporto di lavoro, lo stesso si impegna ad effettuare le valutazioni dei propri dipendenti per il periodo di propria competenza, tale valutazione contribuirà nella media pesata per il periodo di valutazione al risultato finale.

Per accedere alla valutazione dei comportamenti è necessario un periodo di lavoro di almeno 12 settimane. Qualora il rapporto di lavoro sia inferiore i punteggi attribuibili alla valutazione individuale andranno riproporzionati ai punteggi ottenuti degli obiettivi organizzativi.

## 5. Misurazione e valutazione della performance e smart working

L'emergenza epidemiologica COVID-19 ha accelerato, talvolta anche oltre le condizioni ordinariamente previste, l'implementazione dello smart working quale modalità alternativa di lavoro. Questo, da un lato ha consentito ai lavoratori di poter svolgere le proprie attività in una situazione di maggior sicurezza rispetto al rischio epidemico e dall'altro ha consentito all'Azienda di assicurare la continuità delle attività e il perseguimento degli obiettivi prefissati, seppure modificati dallo stato di emergenza stesso.

Nella fase finale dell'emergenza, nell'ambito del progetto di valutazione dei valori aziendali denominato "Restiamo in contatto" è stato effettuato un sondaggio sull'utilità percepita da parte dei dipendenti dello *smart working*, facendo emergere risultati complessivamente positivi.

Terminata la fase emergenziale l'Azienda determinerà le pre-condizioni necessarie all'avvio dello smart working in situazioni ordinarie e non emergenziali.

La valutazione della performance organizzativa ed individuale terrà conto dei risultati conseguiti dalle strutture e dai singoli anche grazie all'attività svolta in modalità smart working seppur senza un'evidenza specifica.

## 6. Destinatari

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si applica a tutto il personale dipendente dirigenziale e del comparto, sia con rapporto di lavoro a tempo determinato che indeterminato sia a tempo pieno sia a tempo parziale.

## 7. Misurazione e valutazione performance individuale

### 7.1. Misurazione e valutazione

Al termine del periodo di riferimento la performance organizzativa è oggetto di misurazione da parte dei servizi di controllo interno (SC Programmazione, Pianificazione e Controllo Direzionale) e di valutazione da parte del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario sulla base delle materie di rispettiva competenza. L'esito è comunicato al responsabile di struttura che - sulla base delle osservazioni e del livello di soddisfazione delle attese espresse a inizio periodo ed eventualmente riallineate in fase intermedia - formula la valutazione finale del personale che ha collaborato e la comunica agli stessi. I responsabili di struttura sono valutati dal responsabile di dipartimento ovvero dal Direttore sanitario/Direttore amministrativo secondo i rispettivi ambiti di competenza.

La performance individuale tiene conto dei risultati raggiunti dalla struttura e del contributo dato dal singolo dipendente, in relazione al ruolo rivestito nell'organizzazione, così come indicato al precedente art. 4.2, punto 1 lett. c) e d) e punto 2, lett. b). Il rapporto tra le due dimensioni varia in relazione al ruolo rivestito, così come di seguito indicato:

Dirigente con incarico	dimensione 1- risultato performance di struttura/individuale punti		dimensione 2 - comportamenti organizzativi punti	Totale punti
	Obiettivi generali	Obiettivi individuali di natura gestionale		
professionale	70		30	100
struttura semplice	70	10	30	110
struttura complessa o semplice dip.	70	20	30	120
direttore di dipartimento	70	20	30	120

Personale comparto	dimensione 1- risultato performance di struttura/individuale punti	dimensione 2 - comportamenti organizzativi punti	totale punti
tutte le categorie	70	30	100
con incarico di funzione	70	30	100

I parametri che compongono la valutazione sono riportati nelle schede allegate distinte in relazione ai ruoli rivestiti nell'organizzazione.



La valutazione individuale è effettuata utilizzando le schede allegate da n. 1 a n. 6.

Gli esiti della valutazione sono comunicati alla Struttura Gestione Risorse Umane che congiuntamente alla SC Pianificazione, programmazione e controllo Direzionale, assicurano le funzioni di struttura permanente per la misurazione della performance.

## 7.2. Capacità di differenziazione dei giudizi

La capacità di differenziare i giudizi è un aspetto molto importante dell'intero processo di valutazione della performance individuale, previsto in maniera esplicita dal D.Lgs. 150/2009.

Come indicato nelle Linee Guida n.2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, per assicurare una corretta differenziazione dei giudizi è necessario che vengano garantiti i presupposti necessari per la corretta applicazione del sistema (elementi di misurazione e valutazione chiari e definiti, fonte dati oggettive e attendibili, trasparenza e condivisione nella conduzione dell'intero processo, adeguata cultura manageriale per l'utilizzo corretto degli strumenti).

La valutazione dell'esperienza percorsa nel 2019 ha offerto la possibilità di ripensare al sistema complessivo ed identificare dei processi di miglioramento. Le aree di miglioramento identificate riguardano sia il versante degli strumenti in dotazione (Scheda di valutazione e modalità di assegnazione degli obiettivi) che culturale.

Il percorso ipotizzato che vedrà l'avvio nel 2020, ma che troverà conclusione nel 2021 anche in considerazione dell'emergenza epidemiologica COVID-19, prevede una prima fase formativa necessaria ad accrescere la cultura della valutazione quale processo di miglioramento continuo della performance e non come mera assegnazione di un punteggio riconducibile al premio economico per il valutato e/o il valutatore. Dal percorso formativo potrà poi emergere una modifica concordata del metodo e degli strumenti di misurazione e valutazione della performance che permetteranno di avvicinare l'amministrazione ad una misurazione e valutazione della performance individuale maggiormente aderente all'operato del singolo e maggiormente omogenea tra le varie articolazioni organizzative.

Per l'anno 2020 Rispetto agli strumenti di misurazione e valutazione, è stato scelto di mantenere la misurazione oggettiva della capacità di differenziazione dei giudizi (deviazione standard dei punteggi attribuiti), solo quale elemento di *assessment* del percorso di miglioramento intrapreso. È stato per contro introdotta una misurazione soggettiva della

capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei singoli valutatori attraverso uno specifico item inserito nella scheda di valutazione del dirigente. Lo scopo di questa innovazione è quello di stimolare un confronto nel processo valutativo rispetto i criteri che hanno portato a alla valutazione dei collaboratori.

### 7.3. Colloquio di feedback

Effettuata la valutazione, il valutatore restituisce al collaboratore le proprie valutazioni, formulate sulla base delle attese definite ad inizio periodo e degli elementi osservati attraverso il colloquio di feedback, salvo i casi di oggettiva impossibilità (es. cessazione, ecc.).

È un momento di fondamentale importanza in cui il valutatore e il valutato, congiuntamente, indagano ed analizzano le cause degli esiti della prestazione, siano questi positivi o negativi.

In tal senso, l'incontro fornisce al valutatore e al valutato l'occasione per riflettere sulle possibili aree di miglioramento e come avviare un processo di sviluppo mirato, in particolar modo nel caso di una valutazione negativa dei risultati conseguiti e dei comportamenti attuati.

Qualora il valutato non condivida gli esiti della valutazione di cui al punto precedente, il processo di valutazione sarà oggetto di verifica da parte dell'OIV, il cui esito può essere di conferma dell'iter seguito o di rinvio al valutatore per una riponderazione del percorso valutativo. Nel caso in cui il valutatore non intenda rivedere il proprio giudizio, può essere attivata su richiesta del valutato la procedura di conciliazione, al fine di pervenire ad una conclusione bonaria della "controversia".

### 7.4. Procedura di conciliazione

L'istanza scritta dovrà esporre chiaramente i motivi alla base della richiesta di conciliazione, che dovranno essere supportati da ogni evidenza ritenuta utile ed idonea a rivestire carattere probatorio.

L'istanza dovrà essere inviata, compilando il modulo allegato n. 8 debitamente datato e sottoscritto dall'interessato, alla struttura Gestione risorse umane e, in copia, al valutatore.

La struttura provvede quindi ad istruire la pratica, anche ai fini della nomina della Commissione di conciliazione.

Nella nomina della composizione l'Azienda si attiene ai seguenti criteri:

Valutato	comparto		dirigente	
	cat. da A a C	cat. D	professionale	struttura
Presidente componente componente	Dirigente o cat. D cat. da A a C cat. da A a C	Dirigente cat. D cat. D	Dir. Strutt. Dirigente prof. Dirigente prof.	Dir. Struttura Dir. Struttura Dirigente prof.

Nessuno dei componenti deve appartenere alla struttura del valutatore/valutato.

Tutta la documentazione acquisita dalla Struttura Gestione Risorse Umane è trasmessa alla Commissione di conciliazione, per le valutazioni di competenza.

La Commissione ha facoltà di chiedere ulteriori elementi di analisi e può ascoltare l'istante e il valutatore anche congiuntamente. L'istante può, se ritiene, farsi assistere da un rappresentante che può essere scelto anche tra i delegati delle organizzazioni Sindacali di comparto.

La Commissione adotta le proprie proposte a maggioranza mediante la redazione di apposito verbale. L'esito è comunicato congiuntamente all'istante e al valutatore, in apposita seduta. Successivamente, l'istante ed il valutatore comunicheranno alla Commissione la volontà di accettare o meno le ipotesi conciliatorie. In caso di non accettazione, si sospendono per l'istante tutti gli effetti conseguenti al processo di valutazione della performance individuale – ivi compresa la liquidazione del trattamento incentivante. In caso di silenzio delle parti, si intende accettata la proposta della Commissione.

Dell'accettazione, del diniego o del silenzio delle parti sarà resa accurata verbalizzazione.

La Commissione comunicherà, quindi, l'esito della procedura di conciliazione all'OIV.

La procedura si conclude obbligatoriamente entro i termini riportati nella tabella sottostante.

La tabella seguente riporta, in sintesi, le principali fasi operative del processo di misurazione e valutazione, indicandone la tempistica:

Tempi	Fasi del processo	Valutatori	Valutati	Ulteriori soggetti coinvolti
28/02/2021	Termine ultimo per la rendicontazione sulla performance organizzativa		X	Servizio di controllo interno
20/03/2021	Termine ultimo per la realizzazione dell'istruttoria per la valutazione della performance organizzativa			servizio di controllo interno
31/03/2021	Termine ultimo per la valutazione della performance organizzativa	X		servizio di controllo interno
25/04/2021	Termine ultimo per la valutazione di prestazione individuale con colloquio di feed back	X	X	

30/04/2021	Termine ultimo per la trasmissione degli esiti delle valutazioni di prestazioni individuali	X		Gestione risorse umane
05/05/2021	Termine ultimo per inoltro istanza di conciliazione da parte dei valutati che non condividono gli esiti della valutazione			Gestione risorse umane
10/05/2020	Termine ultimo per la nomina commissione conciliazione			Gestione risorse umane
31/05/2021	Termine ultimo per decisioni commissione			Commissione conciliazione
05/06/2021	Termine ultimo per comunicazione congiunta a istante e valutatore esiti procedura conciliazione			Commissione conciliazione
10/06/2021	Termine ultimo per accettazione/non accettazione esiti	X	X	
20/06/2021	Termine ultimo per comunicazione da parte della commissione esiti procedura di conciliazione all'OIV			Commissione conciliazione e OIV

## 8. Collegamento con il sistema premiante

La valutazione della performance organizzativa e individuale costituisce "*conditio sine qua non*" per il conseguimento dei compensi incentivanti per il comparto e dirigenza secondo quanto previsto nei contratti collettivi integrativi, cui per completezza si rimanda.

L'accesso alla retribuzione di risultato/trattamento incentivante è subordinato al conseguimento di una valutazione dei comportamenti organizzativi pari almeno al 50% del punteggio massimo conseguibile.

I compensi incentivanti sono proporzionati ai risultati raggiunti e correlati all'incarico svolto, pertanto tengono conto, per la dirigenza, nella fase di assegnazione degli obiettivi di una diversa pesatura nell'assegnazione di obiettivi di natura gestionale tipici degli incarichi di direzione di struttura, e per il comparto, nella definizione delle quote incentivanti nello specifico accordo sindacale, una differenziazione sulla base delle categorie e degli incarichi di funzione.

## 9. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio

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 avviene come evidenziato al precedente paragrafo 3.1 in maniera integrata con il processo di programmazione e di bilancio di previsione. Gli obiettivi aziendali e conseguentemente quelli delle strutture operative in cui ARCS si articola sono direttamente riconducibili agli obiettivi

che annualmente il livello regionale assegna alle Aziende del SSR in sede di adozione delle “Linee annuali per la gestione del SSR” con assegnazione del correlato budget finanziario, sulla base delle quali ARCS ha adottato il Piano Attuativo e Bilancio Preventivo 2020” con Delibera del Commissario Straordinario n. 194 del 27 dicembre 2019, e agli obiettivi definiti nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza adottato con Decreto del Direttore Generale n. 30 del 28.01.2020.

In virtù delle disposizioni di cui alla LR 22/2019 il processo di controllo della gestione degli enti del Servizio sanitario regionale si articola in controlli trimestrali.

In conseguenza dell'emergenza COVID-19 le tempistiche di realizzazione degli obiettivi contenuti nei vari atti programmatori regionali e aziendali nonché le tempistiche di rendicontazione stanno subendo variazioni che verranno formalizzate di volta in volta con atti o comunicazioni regionali.

## Allegati

scheda 1

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE COMPARTO							
ANNO DI VALUTAZIONE		2020					
dati valutato							
Cognome e nome				Categoria			
Qualifica							
Dipartimento							
Struttura							
Periodo	DAL		AL				
dimensione 1 - risultato performance organizzativa							
OBIETTIVI DI STRUTTURA			%	peso	PUNTI MATURATI		
Risultato complessivo obiettivi di struttura				70	0,00		
dimensione 2 - comportamenti organizzativi							
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			peso	30	(punti da 1 a 5) *	PUNTI MATURATI	
Puntualità e Precisione	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività assegnate						
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						
totale comportamenti organizzativi					0	30	0
Valutazione complessiva						0,00	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE							
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO							
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore			
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore			

**SCALA DI VALUTAZIONE SEZIONE 2 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:**

1 inadeguato	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
2 migliorabile	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
3 Adeguito	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
4 Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
5 Ottimo	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

Scheda 2

SCHEDE DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE COMPARTO TITOLARE DI INCARICO				
ANNO DI VALUTAZIONE		2020		
dati valutato				
Cognome e nome				
Qualifica			Categoria	
Dipartimento				
Struttura				
Periodo	DAL		AL	
dimensione 1 - risultato performance organizzativa				
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00
dimensione 2 - comportamenti organizzativi				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		peso	30	(punti da 1 a 5) * peso PUNTI MATURATI
Puntualità e Precisione / Autonomia	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività assegnate, evidenziando un agire autonomo e coerente con i vincoli organizzativi aziendali e con le disposizioni del responsabile di struttura. In raccordo con il responsabile, pianifica efficacemente le attività proprie e degli eventuali collaboratori, selezionando le priorità.			
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			
Conoscenze professionali / tecniche applicate	Conoscenze teorico/pratiche delle procedure/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			
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			
totale comportamenti organizzativi			0	30
Valutazione complessiva				0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE				
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO				
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore

SCALA DI VALUTAZIONE SEZIONE 2 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:

1 inadeguato	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
2 migliorabile	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
3 Adeguato	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
4 Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
5 Ottimo	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

Scheda 3

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONALE				
ANNO DI VALUTAZIONE		2020		
dati valutato				
Cognome e nome				
profilo/incarico				
Dipartimento				
Struttura				
Periodo	DAL		AL	
Dimensione 1 - risultato performance di struttura				
OBIETTIVI DI STRUTTURA	%	peso	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi di struttura		70	0,00	
Dimensione 2 - comportamenti organizzativi				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Puntualità/Precisione/Autonomia	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività di competenza, evidenziando un agire autonomo e coerente con i vincoli organizzativi aziendali.			
Flessibilità	Disponibile a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura. Reagisce alle situazioni impreviste in modo adeguato ed efficace, nel rispetto dei vincoli organizzativi e della linea gerarchica.			
Soluzione problemi	Focalizza le cause di un problema e propone soluzioni efficaci, idonee ad evitare criticità o errori			
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenze specialistiche delle attività di competenza della struttura e 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/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi, generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura			
totale comportamenti organizzativi		0	30	0
Valutazione complessiva				0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE				
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO				
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore



Scheda 4

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE					
ANNO DI VALUTAZIONE		2020			
dati valutato					
Cognome e nome					
profilo/incarico					
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
dimensione 1 - risultato performance di struttura					
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00	
dimensione 2 - comportamenti organizzativi					
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Pianifica 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	Orienta il 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. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita.				
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 in caso di criticità o 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 i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura. Collabora e si integra con le altre strutture aziendali				
Capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori	Effettua la valutazione dei propri collaboratori evidenziando gli elementi distintivi di ognuno di essi e raggiungendo pertanto una differenziazione nei punteggi attribuiti ovvero è in grado di giustificare eventuali valutazioni omogenee				
totale comportamenti organizzativi			0	30	0
Valutazione complessiva					0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE					
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO					

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

25

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

Scheda 5

SCHEDE DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE E DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA					
ANNO DI VALUTAZIONE		2020			
dati valutato					
Cognome e nome					
profilo/incarico					
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
dimensione 1 - risultato performance di struttura					
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	PESO	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00	
dimensione 2 - comportamenti organizzativi					
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Pianifica 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 e tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori. Nella risoluzione dei problemi, decide tempestivamente ed efficacemente; ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze.				
Orientamento ai risultati e alla qualità	Orienta il 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. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita				
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi/collaboratori, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura. Collabora e si integra con le altre strutture aziendali				
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				
valori aziendali e benessere organizzativo	Favorisce la conoscenza e la diffusione dei valori aziendali, opera nel rispetto degli stessi. Favorisce attività e iniziative volte a migliorare il clima interno e il benessere organizzativo all'interno della struttura diretta				
Capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori	Effettua la valutazione dei propri collaboratori evidenziando gli elementi distintivi di ognuno di essi e raggiungendo pertanto una differenziazione nei punteggi attribuiti ovvero è in grado di giustificare eventuali valutazioni omogenee				
totale comportamenti organizzativi			0	30	0
<b>Valutazione complessiva</b>					
<b>0,00</b>					
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE					
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO					

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

Scheda 6

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRETTORI DIPARTIMENTO				
ANNO DI VALUTAZIONE	2020			
dati valutato				
Cognome e nome				
profilo/incarico				
Dipartimento				
Struttura				
Periodo	DAL		AL	
SEZIONE 1 - risultato performance di struttura				
OBIETTIVI DI STRUTTURA			%	PUNTI MATURATI
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00
SEZIONE 2 - comportamenti organizzativi				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Rappresenta il Dipartimento nei rapporti con la Direzione strategica, anche con funzioni propositive. Coordina la gestione e l'utilizzo delle risorse assegnate alle strutture del Dipartimento definendo le priorità, nell'ottica della programmazione e della realizzazione degli obiettivi, tenuto conto delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. A tal fine supervisiona sull'utilizzo delle risorse assegnate al dipartimento nel suo complesso per migliorarne l'efficienza, l'appropriatezza e l'efficacia nell'utilizzo. Presidia le problematiche e decide tempestivamente ed efficacemente per risolverle; ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze			
Orientamento ai risultati e alla qualità	Assume la responsabilità sui risultati complessivamente ottenuti dal Dipartimento e la diretta responsabilità per la gestione delle risorse condivise. Orienta il 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. 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			
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza del Dipartimento. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how alle strutture afferenti al Dipartimento.			
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Sviluppa e promuove i livelli di integrazione intra ed interdipartimentali, tenendo conto di come il proprio lavoro potrà influenzare altre strutture aziendali. Gestisce le relazioni con i colleghi/collaboratori, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione ed integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato del Dipartimento.			
valori aziendali e benessere organizzativo	Favorisce la conoscenza e la diffusione dei valori aziendali, opera nel rispetto degli stessi. Favorisce attività e iniziative volte a migliorare il clima interno e il benessere organizzativo all'interno del Dipartimento diretto.			
Capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori	Effettua la valutazione dei propri collaboratori evidenziando gli elementi distintivi di ognuno di essi e raggiungendo pertanto una differenziazione nei punteggi attribuiti ovvero è in grado di giustificare eventuali valutazioni omogenee			
totale comportamenti organizzativi			0	30
Valutazione complessiva				0,00

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE

27

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Allegato 7

**SCALA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI**

*(punteggio da 1 a 5)*

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

allegato n. 8

Alla SC Politiche e gestione risorse umane e  
concorsi centralizzati  
[risorseumane@arcs.sanita.fvg.it](mailto:risorseumane@arcs.sanita.fvg.it)

e p.c. A

\_[*valutatore*]\_\_\_\_\_in  
\_\_\_\_\_@arcs.sanita.fvg.it  
[*mail istituzionale valutatore*]

**Oggetto:** Valutazione della prestazione individuale anno 2020. **Istanza di conciliazione.**

Il/La  
sottoscritt\_\_\_\_\_in  
servizio presso \_\_\_\_\_  
*email per le comunicazioni inerenti la presente procedura*

**propone istanza di conciliazione**

secondo la procedura prevista dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della  
Performance aziendale, per le seguenti motivazioni:

---

---

---

---

---

A tal fine, allega la seguente documentazione:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Dichiara, infine, sotto la propria responsabilità, di essere consapevole delle sanzioni penali, nel caso di dichiarazioni non veritiere, di formazione o uso di atti falsi ai sensi e per gli effetti dell'art. 76 del D.P.R. n. 445/2000.

data \_\_\_\_\_

firma

\_\_\_\_\_