

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche e alle società assimilate un quadro per collegare i risultati alla premialità. Viene superato il concetto di "*premio produttività*" che ispirava il vecchio sistema, si introduce il concetto di *performance organizzativa ed individuale* (D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs 74/2017), basato su diverse forme di misurazione e valutazione, con specifico riferimento:

- alle alte professionalità (Categoria E)
- al personale non dirigente (Categoria da A a DS).

Il Sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

1. fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
2. promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
3. valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
4. diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'azienda, promuovendo strumenti di interazione tra tutto il personale.

Il medesimo Sistema, improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

1. assegnazione degli obiettivi;
2. monitoraggio e verifiche intermedie;
3. monitoraggio, verifiche e valutazioni finali. Relazione sulle performance.

Fase 1.

Individuazione degli obiettivi

Questa fase è, di norma, definita dopo l'approvazione del bilancio di previsione da parte dell'Assemblea dei Soci e della programmazione annuale dell'attività aziendale.

Nell'anno precedente gli obiettivi sono stati mirati, principalmente, alla riduzione dei costi, alla pianificazione dei processi e alla qualità.

Per il 2019 sono stati individuati i seguenti obiettivi:

- A) Implementazione della nuova attività strumentale affidata "Gestione del CUP aziendale e degli annessi servizi di *front office* e accoglienza dei Distretti socio sanitari" (tale attività sarà oggetto di valutazione solo nel caso di attivazione della medesima);
- B) Lo svolgimento delle previste procedure di selezione di personale dipendente (come da Piano delle assunzioni 2018 e 2019);
- C) La riduzione del lavoro straordinario del personale dipendente;
- D) L'attuazione dell'Accordo contrattuale di secondo livello;
- E) L'abbattimento dei costi per lavoratori in somministrazione;
- F) Il ricorso a procedure con crescente grado di confronto e concorrenza anche per acquisti sotto soglia (€ 40.000);
- G) L'ulteriore implementazione del servizio di manutenzione ordinaria degli immobili della ASL FG;
- H) L'adeguamento dell'assetto organizzativo, anche in termini qualitativi.

Sono diventati pertanto obiettivi strategici le azioni volte alla predisposizione del processo di riorganizzazione, in particolare la mappatura dei processi con una analisi delle procedure nonché l'aggiornamento dell'analisi di rischio. Di conseguenza, nel 2019 uno degli obiettivi strategici sarà l'implementazione del nuovo assetto organizzativo e la revisione delle procedure con un congruo investimento in formazione professionale per tutti i livelli aziendali, che contribuirà ad ampliare le competenze, sia verticali che orizzontali, dei dipendenti, e ne stimolerà la crescita professionale e le motivazioni.

Per l'attuazione di quanto sopra deve essere coinvolto tutto il personale, pertanto anche nella scheda di valutazione dei dipendenti devono essere posti obiettivi con tale finalizzazione.

Indicatori e risultati da conseguire sono riportati nelle schede individuali di valutazione.

La valutazione e misurazione degli obiettivi avviene all'interno della gestione del ciclo della *performance*.

Il Piano della Performance viene validato dall'Organismo Indipendente di Valutazione "OIV".

Fasi 2 e 3.

Monitoraggio, verifiche intermedie e finali. Relazione sulle performance

Il periodo di febbraio-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo. Nel mese di gennaio dell'anno successivo viene redatta la Relazione generale sull'attività amministrativa e sulla gestione dell'anno precedente e vengono rilevati i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Su questo documento, l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente. Tenuto conto che per l'anno 2018 il Contratto Integrativo Aziendale per il personale della Sanitaservice è stato

siglato il 31/07/2018, la valutazione nonché l'erogazione del relativo premio di produttività sarà afferente solo al secondo semestre del 2018.

La valutazione del personale (Categoria da A a DS) compete ai Responsabili dei Servizi (Categoria E) mentre l'OIV predispone le schede di quest'ultimi. Dalla valutazione consegue l'erogazione del trattamento accessorio ad essa collegato dei Responsabili dei Servizi (Categoria E).

Ove il Responsabile del servizio rilevi un andamento negativo della prestazione professionale di qualche dipendente sono previsti colloqui intermedi nel corso dell'anno per consentire agli interessati di correggere il proprio comportamento e trovare nuove motivazioni.

La comunicazione finale deve dare la possibilità al dipendente di presentare richiesta motivata di colloquio per modificare la propria valutazione e di verbalizzare l'eventuale dissenso.

Per formalizzare la valutazione del personale della società è predisposta una scheda individuale di valutazione.

La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento per dimostrare la misurazione, la valutazione dei risultati aziendali e per garantire la totale trasparenza ed accessibilità.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si caratterizza per lo stretto collegamento posto tra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascun Servizio è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, dell'alta professionalità (Categoria E), che la dirige.

Tutto il personale è valutato sulla base dei seguenti fattori, ponderati in maniera differente in relazione al ruolo ricoperto all'interno della società:

1. Obiettivi;
2. Performance individuale;
3. Performance organizzativa;
4. Performance relazionale.

La valutazione dei Responsabili dei servizi

Obiettivi

Gli obiettivi vengono assegnati all'inizio dell'anno, unitamente alle risorse necessarie per il loro conseguimento.

A ciascun obiettivo viene attribuito un punteggio.

Performance individuale

La performance individuale è data dall'apporto personale in termini di competenze, capacità ed abilità (competenze ed abilità; capacità realizzative; *problem solving*; rispetto dei tempi), ai fini del raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio.

Performance organizzativa

La performance organizzativa va intesa come il contributo del Responsabile del servizio alla performance della struttura a cui afferisce.

Performance relazionale

La performance relazionale si estrinseca nella capacità di stabilire e mantenere relazioni efficaci, proficui e funzionali con gli *stakeholder* interni ed esterni.

La valutazione del personale (Categoria da A a DS)

Obiettivi

Gli obiettivi vengono assegnati a ciascun dipendente all'inizio dell'anno. A ciascun obiettivo viene attribuito un punteggio.

Performance individuale

La performance individuale è data dall'apporto personale in termini di competenze, capacità ed abilità. (competenze ed abilità; capacità realizzative; capacità di adattamento; rispetto dei tempi).

Performance organizzativa

La performance organizzativa va intesa come il contributo del dipendente alla performance dell'Unità operativa o Servizio a cui afferisce.

Performance relazionale

La performance relazionale si estrinseca nella capacità di stabilire e mantenere relazioni efficaci, proficui e funzionali con gli *stakeholder* interni ed esterni.

La rilevazione degli elementi sopracitati viene fatta su schede individuali e con il confronto tra valutatore e valutato sia nella fase della individuazione degli obiettivi che in quella di valutazione.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, di cui gli allegati sono parte integrante (allegati A e B), viene aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Viene inoltre effettuato un monitoraggio al 30 giugno per ogni anno in riferimento al grado di perseguimento degli obiettivi contenuti nel Piano e trasmesso all'OIV entro il 20 del mese di luglio, con una relazione redatta da ogni Responsabile dei Servizi, che illustri gli esiti del monitoraggio e le eventuali variazioni (sostanziali e marginali) degli obiettivi/indicatori/target. L'OIV valuta le evidenze fornite nella relazioni dei RdS, qualora lo ritenga necessario, formula le opportune raccomandazioni e/o, in ultima istanza, eventualmente segnala all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la necessità di adottare interventi correttivi in corso d'anno.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione dei fattori

Viene espresso con un punteggio da 1 a 5 come indicato nella tabella. Il punteggio corrispondente a 5 rappresenta l'eccezione e deve essere specificatamente motivato.

Punteggio	Risultato obiettivi	Valutazione fattori
1	Negativo	Non adeguato/non valutabile
2	Raggiunto in parte	Insoddisfacente
3	Raggiunto a fatica	Sufficiente
4	Raggiunto	Buono
5	Superato (oltre le aspettative)	Ottimo

L'ammontare complessivo sarà attribuito ai singoli Servizi in proporzione al numero dei dipendenti totalizzati in "Unità uomo", ad essi afferenti ed in funzione diretta della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di soddisfazione rese al Committente pubblico (ASL FG), così come misurata dagli indici ricavati dall'indagine annuale di *Customer Satisfaction* con una valutazione finale e sintetica parametrata da 0 a 10.

La scheda tipo per la valutazione dei dipendenti (allegato A)

Per ciascun dipendente viene predisposta una scheda per la valutazione basata sulle schede tipo di seguito riportate.

PERIODO DI VALUTAZIONE	dal	al
NOME E COGNOME		
MATRICOLA		
PROFILO PROFESSIONALE		
MACROSTRUTTURA		
STRUTTURA DI RIFERIMENTO		
VALUTATORE/TRICE		

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	MISURA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
Qualità dell'apporto individuale	a) impegno lavorativo e disponibilità	/5
	b) Qualità e puntualità della prestazione	/5
	c) apporto costruttivo e contributo ai programmi dell'Unità Operativa	/5
	d) flessibilità / Adattamento ai cambiamenti organizzativi	/5
Capacità di programmazione e di organizzazione	a) capacità di organizzare l'attività legata ai compiti affidati finalizzato al raggiungimento dei compiti assegnati	/5
	b) Capacità di programmare l'attività legata ai compiti affidati finalizzato al raggiungimento dei compiti assegnati	/5
	c) capacità di recepire gli obiettivi e di contribuire al miglioramento della produttività e della qualità del servizio	/5
Capacità relazionali	a) Capacità di collaborare con i colleghi e di contribuire al miglioramento del clima organizzativo	/5
	b) Orientamento ai bisogni dell'utenza	/5
	c) capacità di gestione dei conflitti	/5
Totale		/50

*Scala compresa tra i valori 1 e 5 (standards) secondo la seguente graduazione:

Valore	Giudizio Sintetico	Descrizione
5	Ottimo	<i>La prestazione ha ampiamente corrisposto alle attese del ruolo assegnato, ed è stata caratterizzata da atteggiamenti professionali costruttivi nell'ambito della funzione attribuita</i>
4	Buono	<i>La prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato, ed è stata anche caratterizzata da atteggiamenti professionali positivi e adeguati alla funzione attribuita</i>
3	Sufficiente	<i>La prestazione ha raggiunto a fatica le attese del ruolo assegnato e gli atteggiamenti professionali positivi (che pure vi sono stati) sono stati manifestati con discontinuità</i>
2	Insufficiente	<i>La prestazione ha raggiunto solo parzialmente le attese del ruolo assegnato, e gli atteggiamenti professionali sono stati improntati prevalentemente a critica, non sempre motivata, nei confronti dell'Azienda e dei colleghi</i>
1	Negativo	<i>La prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato e gli atteggiamenti professionali sono stati improntati prevalentemente a porre problemi senza mai indicare possibili soluzioni</i>

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO

COMMENTI DEL VALUTATO RISPETTO ALLA VALUTAZIONE OTTENUTA

*** IN CASO DI VALUTAZIONE CONTESTATA, IL DIPENDENTE AVRA' LA FACOLTA', IN PRIMA ISTANZA, DI CHIEDERE UN COLLOQUIO CON L'OIV; IN SECONDA ISTANZA, DI ESSERE CONVOCATO CONGIUNTAMENTE AD UN RAPPRESENTANTE SINDACALE PER UN ESAME DELLE MOTIVAZIONI DELLA PROCEDURA VALUTATIVA. DI TALE CONVOCAZIONE SI DOVRA' REDIGERE APPOSITO VERBALE.**

ALLEGATO B al verbale n. 1/-----

SANITASERVICE ASL FG S.R.L.**SCHEDA DI VALUTAZIONE**
(compilata dall'OIV)

Esercizio finanziario -----

RESPONSABILE	SERVIZIO
Dott. XXXX	XXXX

Elementi di Valutazione	Parametri	Punteggio
<u>PARAMETRO 1</u> GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI a) obiettivi di sviluppo dei servizi erogati all'interno e/o all'esterno dell'Azienda b) obiettivi di miglioramento dell'efficacia – sia dal punto di vista quantitativo sia sul piano qualitativo – dei servizi erogati all'interno e/o all'esterno dell'Azienda c) obiettivi di miglioramento dell'efficienza (riduzione di costi)	Min 1 Max 5 Min 1 Max 5 Min 1 Max 5 TOTALE	
<u>PARAMETRO 2</u> CAPACITÀ DI FARE FRONTE A CARICHI AGGIUNTIVI DI LAVORO a) disponibilità ad assumere incarichi non previsti per il proprio ruolo; adattamento agli imprevisti, flessibilità a gestire l'emergenza o il cambiamento	Min 1 Max 5 TOTALE	
<u>PARAMETRO 3</u> CAPACITÀ DI GESTIRE LE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI a) adozione di strumenti di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali (sistemi di programmazione e controllo di gestione, sistemi di valutazione del personale subordinato, piani di formazione del personale, inventario dei beni aziendali, ecc.)	Min 1 Max 5	

Elementi di Valutazione	Parametri	Punteggio
b) ricorso a meccanismi di integrazione e coordinamento all'interno della propria struttura (gruppi di lavoro, riunioni, ecc.)	Min 1 Max 5	
c) capacità di assegnare obiettivi ai collaboratori in modo compatibile alle loro caratteristiche ed agli obiettivi dell'Azienda, ben distribuendo carichi ed impegni di lavoro	Min 1 Max 5	_____
	TOTALE	_____
PARAMETRO 4 CAPACITÀ DI GESTIRE E PROMUOVERE LE INNOVAZIONI		
a) introduzione di innovazioni di processo e di prodotto	Min. 1 Max 5	_____
	TOTALE	_____
PARAMETRO 5 GRADO DI INTERAZIONE E DI INTEGRAZIONE CON ALTRE STRUTTURE		
a) capacità di rapportarsi con utenti, enti ed istituzioni esterne valorizzando le proprie attività oltre che gli obiettivi e l'immagine dell'Azienda di appartenenza	Min 1 Max 5	_____
b) capacità di contribuire alla integrazione dell'attività propria e del suo Servizio con il resto dell'Azienda, per il raggiungimento di obiettivi comuni (es. concorrere a progetti inter-assessorili) e di interagire con altri settori per la soluzione di problematiche complesse, per la gestione di situazioni di crisi e di emergenze con una logica di appartenenza non competitiva	Min 1 Max 5	_____
	TOTALE	_____
	TOTALE	_____

Data,

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

PER RICEVUTA – Data

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO