



# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

**31 gennaio 2020**

## INDICE

<b>1. FINALITA' E RIFERIMENTI NORMATIVI.....</b>	<b>2</b>
<b>2. AMBITI DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - IL PROCESSO DI BUDGET .....</b>	<b>5</b>
4.1. REGOLAMENTO VALUTAZIONE STRUTTURA .....	6
<b>5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>6</b>
5.1. REGOLAMENTO VALUTAZIONE INDIVIDUALE .....	7

## 1. FINALITA' E RIFERIMENTI NORMATIVI

Oggetto del presente documento è la descrizione del percorso di misurazione e valutazione su base annua della performance organizzativa ed individuale del personale dipendente dell'Azienda USL Toscana SudEst.

La Valutazione della Performance del Personale, oltre a costituire un adempimento normativo per poter distribuire le risorse economiche, costituisce l'opportunità per il lavoratore di acquisire maggiore conoscenza e consapevolezza dell'azienda, del proprio percorso individuale, del valore e del proprio ruolo all'interno dell'azienda.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) con le sue diverse fasi, dalla definizione ed assegnazione degli obiettivi alla misurazione dei risultati ottenuti, commisurati alle risorse assegnate, rappresenta un importante strumento di conoscenza del sistema e, quindi, premessa per la valorizzazione e per una corretta gestione del personale, con conseguente miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Il processo di valutazione si basa sui principi di trasparenza, oggettività ed omogeneità della metodologia adottata, obiettività ed equità.

La Regione Toscana, in linea con il legislatore nazionale in un quadro normativo di riferimento complesso, ha definito linee guida al fine di dare omogeneità al sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale.

Di seguito si sintetizza la normativa di riferimento:

<b>D.Lgs 150/2009 e s.m.i. Art. 18</b>	"Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi". omissis ... "E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi o premi".
<b>L.R.T. N. 67/2010</b>	(emanata in attuazione del D.Lgs 150/2009) con la quale viene stabilito che la GRT, previo confronto con le OO.SS., impartisce indirizzi applicativi con propria deliberazione alle Aziende del SSN ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione
<b>D.G.R.T. n.465 del 28/05/2012</b>	Linee di indirizzo in attuazione della L.R. n.67/2010 in materia di valutazione del personale del SSR ( fasce di merito ed organismi di valutazione)- Con tale atto vengono disciplinate, nello specifico, le fasce di merito e gli organismi di valutazione, mentre viene rinviato ad un atto successivo l'adozione di indirizzi finalizzati all'implementazione del sistema di valutazione del personale

<p><b>D.G.RT. n.308 del 29/04/2013</b></p>	<p>Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del SSR^ Completa l'attuazione della L.R.T n. 67/2010 con l'adozione delle linee di indirizzo concernenti l'implementazione del sistema di valutazione.</p> <p>In particolare tali linee prevedono per la valutazione individuale tre dimensioni:</p> <p>misurazione e valutazione della <b>prestazione collettiva</b>, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura. Ambito in cui viene misurata e valutata la prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi certificati dall'OIV - Scheda Budget – disciplinata da specifico regolamento aziendale;</p> <p>misurazione e valutazione della <b>prestazione individuale</b>, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali attribuiti come declinazione di quelli assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza e agli incarichi professionali e gestionali attribuiti delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità – Scheda Individuale parte B1;</p> <p><b>misurazione e valutazione dei comportamenti attesi</b>, ovvero misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze (la realizzazione concreta delle attività lavorative), ovvero la valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono la risorse dentro l'azienda, l'insieme integrato di saperi che caratterizzano l'agire (aspetti tecnici, relazionali, educativi, nonché conoscenze in genere, abilità ed esperienza)- Scheda Individuale parte B2.</p>
--	--

## 2. AMBITI DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema si articola nei seguenti ambiti di valutazione:

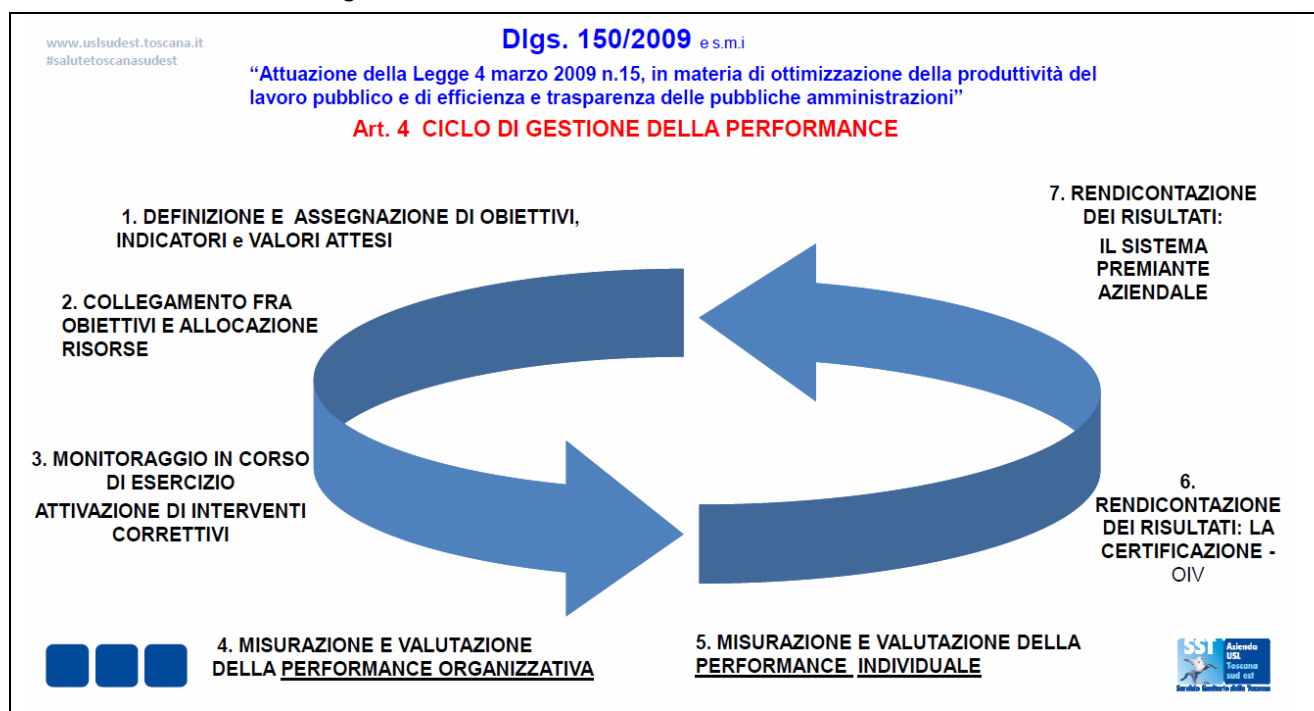
- A. Performance organizzativa della struttura:** è rappresentata dal grado di raggiungimento degli obiettivi di budget delle singole strutture
- B. Performance individuale:** è rappresentata dalla valutazione per ciascun professionista dei seguenti aspetti:
  - **Obiettivi individuali:** finalizzati al conseguimento delle finalità della struttura o di altre specifiche priorità operative, organizzative o gestionali, attribuiti ai singoli professionisti in coerenza con gli obiettivi di budget della struttura di appartenenza.
  - **Comportamenti attesi:** si definiscono comportamenti l'insieme di azioni osservabili e verificabili, attraverso le quali le persone si relazionano e reagiscono all'ambiente; evidenzia l'approccio del soggetto al lavoro, le sue motivazioni, la dedizione, lo spirito ed il senso di appartenenza nonché le eventuali sue resistenze. I comportamenti attesi sono quelli coerenti con gli obiettivi istituzionali e propri del profilo professionale del

dipendente e riguardano sia l'attività lavorativa diretta (comportamento operativo) sia la sfera relazionale interna (con i colleghi e l'ambiente di lavoro) ed esterna (con l'utenza).

### 3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance composto dalle seguenti fasi:

- **definizione e negoziazione degli obiettivi strategici ed operativi** che devono essere raggiunti dalle strutture aziendali con relativi indicatori e valori attesi, nonché di definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali da raggiungere da parte dei singoli professionisti
- **monitoraggio nel corso dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi** di budget tramite l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dai valori attesi, con conseguente eventuale adozione di azioni correttive nonché di valutazione individuali infrannuali (Monitoraggio infrannuale della performance)
- **misurazione e valutazione a chiusura dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi** sia delle strutture (Valutazione performance organizzativa) che dei singoli professionisti (Valutazione performance individuale) e correlata distribuzione degli incentivi.



L'Azienda in ottemperanza del Dlgs 150/2009 art. 10 ,rappresenta con cadenza annuale la sintesi degli obiettivi strategici ed operativi in un documento definito **Piano delle Performance** e i risultati, a consuntivo dell'anno, della performance organizzativa ed individuale raggiunta, nella **Relazione sulle performance** .

Entrambi sono pubblicati sul sito aziendale nell'apposito spazio: Amministrazione Trasparenza – Performance e al fine di garantire la massima partecipazione, adesione e trasparenza al/del Sistema di Valutazione, l'Azienda Toscana Sud Est progetta ed attua appositi interventi informativi/formativi rivolti a tutto il personale. Tali interventi sono finalizzati a sviluppare la cultura dei risultati e l'efficacia del Sistema stesso.

#### 4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - IL PROCESSO DI BUDGET

La Direzione Aziendale ciascun anno definisce le linee di indirizzo strategiche che, attraverso il processo di budget, vengono declinate in obiettivi operativi per le diverse strutture dell'azienda. La scheda di budget rappresenta il documento operativo che, per ciascuna struttura definisce gli obiettivi da perseguire, i valori attesi, gli indicatori con i quali verrà misurato il raggiungimento o meno degli obiettivi ed il peso di ciascun obiettivo/indicatore.

Le aziende sanitarie adottano il sistema budgetario come strumento per indirizzare ed orientare le scelte operative; il sistema budgetario è costituito da documenti previsionali che, con riguardo all'esercizio, definiscono, per i diversi ambiti di attività e per le specifiche responsabilità gestionali, gli obiettivi da perseguire e le risorse a tal fine disponibili, e ne verificano i risultati raggiunti sulla base di documenti consuntivi (art. 126 della LRT 40/2005).

Il processo di budget ha le seguenti finalità:

- indirizzare la gestione dell'azienda e guidare tutte le strutture;
- orientare i comportamenti di tutti i dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda;
- favorire la comunicazione e la trasparenza;
- permettere l'integrazione tra il livello strategico ed il livello operativo nonché il coordinamento tra i diversi dipartimenti e le diverse strutture dell'azienda;
- aumentare la responsabilizzazione;
- favorire cambiamenti organizzativi tesi al miglioramento complessivo dei risultati aziendali;
- rendere possibile il miglioramento delle performance nella logica del miglioramento continuo.

Attraverso il calcolo degli indicatori viene monitorato, sia nel corso che alla fine dell'anno, il raggiungimento o meno dei corrispondenti obiettivi. Sia la fase di monitoraggio infrannuale che di verifica finale vengono accompagnati da una dettagliata reportistica favorendo la conoscenza ai vari livelli organizzativi dei fatti e dei fenomeni gestionali interni all'Azienda.

Una volta negoziati gli obiettivi, tutto il personale della struttura deve essere coinvolto nel raggiungimento degli stessi così come la valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi si estende a tutto il personale dipendente assegnato alla struttura.

Il processo di budget si articola nelle fasi di elaborazione della proposta di budget, negoziazione, monitoraggio infrannuale e verifica finale.

I modi e i tempi del processo sono dettagliati con apposito regolamento adottato con delibera del Direttore Generale dell'Azienda.

#### 4.1. Regolamento Valutazione Struttura

Si rimanda all'Allegato 1 in quanto il regolamento è un documento a se stante adottato con apposita delibera.

## 5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- **risultati**, correlati agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione;
- **risultati** legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- **comportamenti attesi**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative/coordinamenti, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Per ogni singolo operatore la valutazione è finalizzata a:

- ❖ individuare le potenzialità, valorizzando le risorse professionali più attive e qualificate nell'ambito di ciascun profilo professionale di appartenenza;
- ❖ favorire la crescita professionale attraverso piani formativi adeguati;
- ❖ promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e professionalità;
- ❖ favorire lo sviluppo del senso di responsabilità, dell'autonomia e capacità decisionale, nel rispetto dei contenuti dei profili professionali di appartenenza e dei contenuti delle norme che disciplinano le attività dei lavoratori
- ❖ sviluppare la cultura organizzativa, consentendo al singolo operatore di partecipare ai processi decisionali e al miglioramento del clima interno aziendale (inteso come dinamiche relazionali e di comunicazione), così da permettere, attraverso la diffusione e circolazione delle norme, dei valori, delle idee, una coesione tra le persone che fanno parte dell'azienda.
- ❖ acquisire informazioni per migliorare la gestione delle risorse umane, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli attori del sistema.

Il sistema di valutazione individuale permanente costituisce:

- elemento integrante della verifica di competenza dei relativi Collegi Tecnici per la conferma, conferimento di qualsiasi tipo di incarico o per l'acquisizione degli altri benefici

previsti dall'art 26 comma 2 del CCNL 3/11/2005. Per le verifiche di competenza dei Collegi Tecnici si rimanda a specifico regolamento.

- lo strumento principale con cui effettuare le valutazioni selettive necessarie per le progressioni economiche orizzontali e di carriera: conferimento/rinnovo, incarichi di funzione sia organizzativi che professionali
- lo strumento di programmazione di attività e/o eventi finalizzati a garantire l'adeguatezza e la completezza dei saperi necessari ai professionisti presenti in azienda.
- Lo strumento alla base del conferimento della retribuzione di risultato/ dei premi incentivanti (produttività) in relazione al contributo individuale nel raggiungimento degli obiettivi di struttura tenendo conto che come da disposto normativo regionale il premio è erogato secondo le seguenti quote percentuali complessive.

Il sistema di valutazione individuale permanente si basa su:

- diretta conoscenza dell'attività del Valutato da parte del Valutatore;
- rispetto della linea gestionale nell'individuazione del soggetto Valutatore integrata dalla linea professionale qualora non coincidenti –figura del co-Valutatore;
- informazione adeguata e partecipazione attiva al procedimento in fase di assegnazione obiettivi individuali e di valutazione finale del Valutato;
- garanzia del contraddittorio
- individuazione di obiettivi oggettivamente raggiungibili.

Il processo di valutazione, in ogni sua fase, opera in garanzia di tutela della privacy e rispetta la normativa vigente ed i Regolamenti aziendali specifici relativamente a possibili situazioni di conflitto di interessi tra Valutato e Valutatore.

I modi e i tempi del processo sono dettagliati con apposito regolamento adottato con delibera del Direttore Generale dell'Azienda.

### 5.1. Regolamento Valutazione Individuale

Si rimanda all'Allegato 2 in quanto il regolamento è un documento a se stante adottato con apposita delibera.