

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Sommario

INTRODUZIONE	3
1 – QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	4
1.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	4
1.2. PERFORMANCE INDIVIDUALE	5
2 – CORRELAZIONE TRA LE DIVERSE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	7
3 – LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	9
3.1 PROGRAMMAZIONE	10
3.2 FORMULAZIONE DEL BUDGET	10
3.3 MONITORAGGIO	11
3.4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	11
3.5 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	11
4 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
5 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	15
5.1 DIRIGENZA AREA SANITÀ.....	15
5.2 DIRIGENZA AREA PROFESSIONALE, TECNICA E AMMINISTRATIVA	17
5.3 PERSONALE DEL COMPARTO SANITÀ.....	18
5.4 LA VALUTAZIONE DEL MERITO: IL SISTEMA DI MAGGIORAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ E DEL RISULTATO	20
5.5 LA VALUTAZIONE NEL SISTEMA DEGLI INCARICHI DI FUNZIONE.....	20
5.6 LE ALTRE VALUTAZIONI DEI DIRIGENTI DELL'AREA SANITÀ E DELL'AREA PROFESSIONALE, TECNICA ED AMMINISTRATIVA.....	22
6 PUBBLICITÀ E TRASPARENZA	27

Introduzione

Con il presente documento vengono definite le norme di funzionamento del sistema aziendale di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, in conformità al D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i., alla DGRV n. 140 del 16 febbraio 2016 e nel rispetto dei CC.CC.NN.LL. del Comparto e della Dirigenza.

La formalizzazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata Verona (di seguito AOUI) all'adempimento di molteplici finalità:

- migliorare l'efficienza del sistema di programmazione degli obiettivi;
- implementare uno strumento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali;
- rafforzare il sistema di orientamento dei comportamenti e di responsabilizzazione del personale;
- rappresentare, misurare e rendere trasparente l'intero iter volto alla valorizzazione del capitale umano.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, "monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso"; l'esercizio delle funzioni riconosciute si articolano in una serie di adempimenti. In particolare, secondo quanto indicato dalla DGR n. 140/2016, nell'esercizio delle funzioni e dei compiti previsti nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, l'OIV:

- monitora il funzionamento dell'intero ciclo della valutazione, anche attraverso la Struttura Tecnica di Supporto comunicando tempestivamente le criticità riscontrate alla Direzione Aziendale;
- predispone la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- predispone il Documento di validazione della Relazione sulla Performance;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- garantisce l'assolvimento degli obblighi aziendali in materia di trasparenza del ciclo della valutazione dei risultati, provvedendo a formulare, se del caso, suggerimenti alla Direzione Aziendale;
- opera in sinergia con il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" previsto dall'art. 21 della L. n.183 del 04.11.2010 nella verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- cura la realizzazione di indagini di personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Inoltre, come previsto dall'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, l'OIV esprime parere vincolante in merito al Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato e aggiornato annualmente da parte dell'Azienda.

1 – Quadro normativo di riferimento

1.1 Performance Organizzativa

- D.Lgs. n. 502 del 30.12.1992 che attribuisce al Direttore Generale il compito di verificare, anche attraverso l'istituzione dell'apposito Servizio di Controllo Interno, di cui all'articolo 20 del D. Lgs. 3/2/1993 n. 29 e s.m.i., verificare la corretta ed economica gestione delle risorse distribuite ed introitate mediante valutazioni comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa;
- L.R. n. 55 del 14.09.1994, art. 13, a norma del quale le Aziende devono attuare, su arco annuale, la metodica di budget allo scopo di pervenire alla formulazione di articolate e puntuali previsioni relativamente ai risultati da conseguire, alle attività da realizzare, ai fattori operativi da utilizzare, alle risorse finanziarie da acquisire ed agli investimenti da compiere oltre all'art. 17 che definisce il Budget per Centro di Responsabilità;
- D. Lgs. n. 286 del 30.07.1999, art. 4, a norma del quale, ai fini del controllo di gestione, ciascuna amministrazione pubblica definisce (...) le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili, le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le unità organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono sostenuti e gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità;
- D. Lgs n. 150 del 27.10.2009 e s.m.i., all'art. 10 prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente, entro il 31 gennaio, il Piano delle performance: documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.
- Delibera Civit n. 5 del 7.03.2012 che riporta le Linee guida relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009.
- DGRV n. 140 del 16.02.2016 che definisce le linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli Organismi Indipendenti di Valutazione ed inquadra le attività di competenza rispetto alla funzione di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni prevista dal D. Lgs. 150/2009.
- DGRV n. 405 del 06.04.2017 che precisa ulteriormente quanto disciplinato dalla DGRV 140/2016 in tema di conferimento degli incarichi OIV.
- D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito con modificazioni dalla L. n. 113 del 6 agosto 2021, ad oggetto "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", che all'art.6 disciplina il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Nell'ambito delle norme adottate per la realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021 n. 80 ha introdotto un nuovo adempimento per le Pubbliche Amministrazioni (con più di 50 dipendenti, esclusi gli istituti scolastici): l'obbligo di adottare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) con l'intento di ricomprendere in un unico documento i molteplici Piani di programmazione aziendale in vigore per le Pubbliche Amministrazioni (Piano della Performance, Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza; Piano Triennale del fabbisogno del Personale, Piano delle azioni positive, Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA)), nel tentativo di rendere più organica la fase di pianificazione interna alle Aziende/Enti, consentendo di operare in modo eticamente corretto. Il Piano deve essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente;

- DGRV n. 1717 del 30 dicembre 2022 la Regione Veneto ha definito le linee guida alle aziende e agli enti del SSR per la predisposizione del PIAO;
- D.Lgs. n. 222 del 13 dicembre 2023 che detta disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità in attuazione dell'art. 2, comma 2, lettera e), della L. 22 dicembre 2021, n. 227, da inserire nel PIAO;
- Direttiva del Ministero della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 che detta principi, obiettivi e strumenti per la valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione, da recepire nel PIAO.

1.2. Performance Individuale

- Art. 15, comma 5, D. Lgs. n. 502 del 30 dicembre 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. n. 150 del 27 ottobre 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" e s.m.i.;
- Art. 1, L.R. n. 9 del 26 maggio 2011 "Disposizioni in materia di Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale" e s.m.i.;
- DGRV n. 140 del 16 febbraio 2016 "Organismi Indipendenti di Valutazione delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale. Approvazione delle linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuiti agli Organismi predetti, in conformità alle disposizioni nazionali e regionali in materia. DGR n. 84/CR del 15/10/2015 (L.R. 22/2011, art. 1, comma 2)";
- Contratti Collettivi Nazionali e Integrativi di Lavoro.

2 – Correlazione tra le diverse dimensioni della Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede la valutazione della *performance organizzativa* e della *performance individuale*, poiché il contributo può essere apportato da ogni soggetto del sistema o in modo individuale o come parte di una unità organizzativa.

In particolare, performance viene misurata:

- a livello complessivo aziendale, rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali e aziendali (performance organizzativa);
- a livello di singola Unità Operativa (Complesse, Semplici e Semplici a valenza Dipartimentale) e di Modulo di Attività, individuati come autonomo centro di responsabilità (performance organizzativa);
- a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della Dirigenza che del Comparto (performance individuale).

Si rende quindi necessario definire correttamente la correlazione tra performance organizzativa e performance individuale, poiché gli obiettivi della struttura e gli obiettivi individuali del dipendente sono due "entità" distinte:

- gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che l'Unità Operativa deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutto il personale è chiamato a contribuire;
- gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*).

La performance organizzativa può fare riferimento all'Azienda nel suo complesso, e/o all'unità organizzativa.

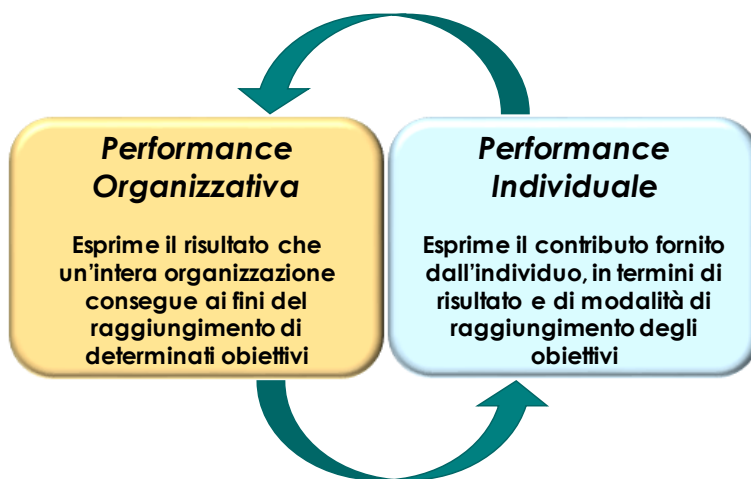
Chiaramente le due performance presentano punti di contatto. In particolare, per i dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, lo stesso legislatore, all'art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dovrebbe aiutare le persone a comprendere come le loro azioni possono influire sulla performance organizzativa (della struttura di appartenenza o anche su quella dell'amministrazione nel suo complesso), evitando però processi di scomposizione artificiosa degli obiettivi, dagli organizzativi ai vari

livelli, fino a quelli individuali, che rischiano di rispondere ad un approccio meramente formale e burocratico anziché ad una reale esigenza gestionale.

I livelli della Performance



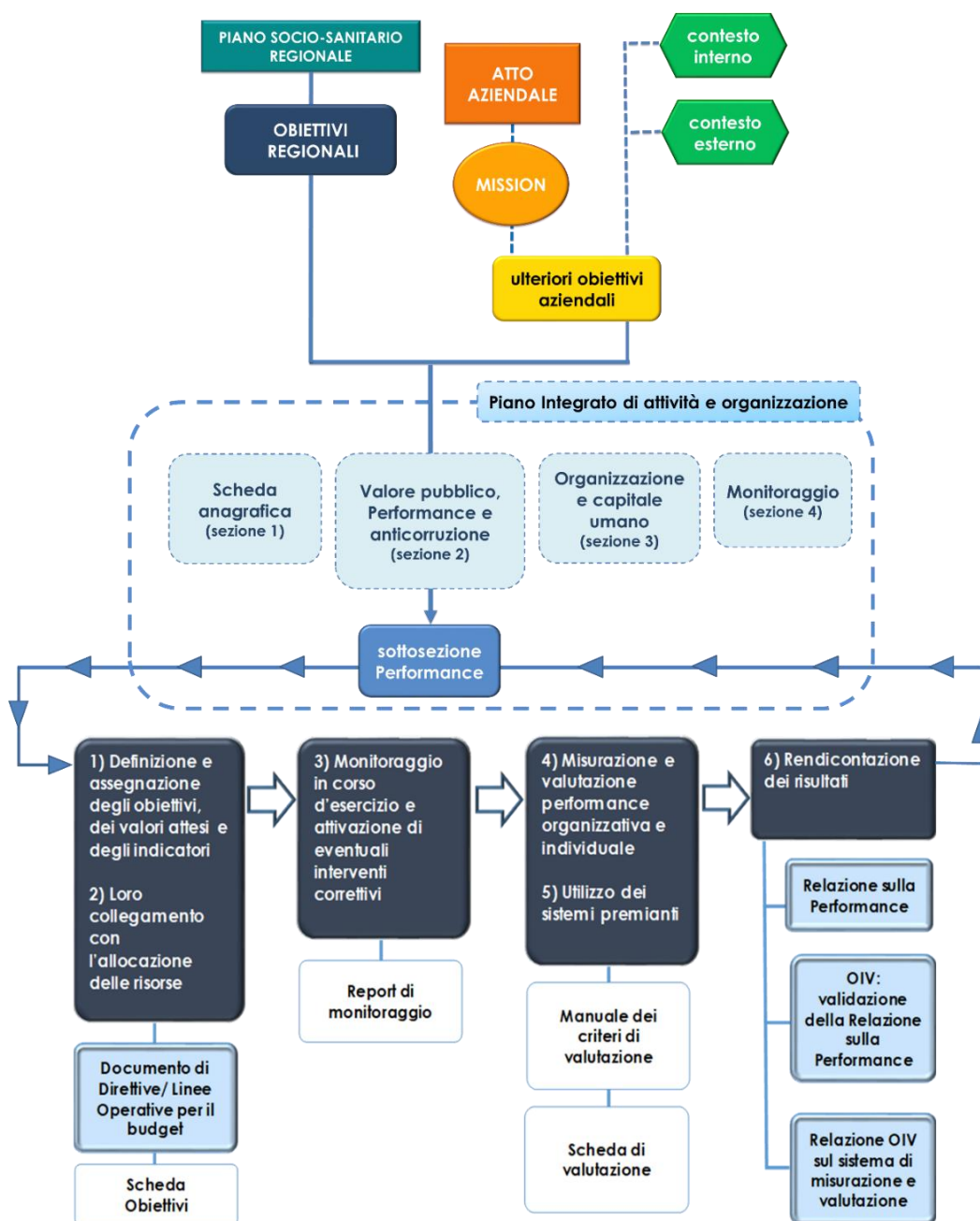
Nei paragrafi successivi vengono pertanto descritte le modalità e le tempistiche per la definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nonché il collegamento tra il sistema di valutazione e il sistema premiante.

3 – Le fasi del ciclo della performance

AOUI opera in un complesso sistema istituzionale, pertanto la programmazione recepisce e integra le prescrizioni e le indicazioni provenienti da diversi livelli, in primo luogo dalla Regione. Quest'ultima, anche in attuazione ai contenuti del Piano Socio-Sanitario Regionale, assegna annualmente alle Aziende Obiettivi di Salute e di Funzionamento specifici e dettagliati.

Il Legislatore delinea quindi un modello formale di governo della performance, programmando un vero e proprio ciclo integrato: è articolato in fasi, è formalizzato attraverso la produzione di specifici documenti di supporto, è monitorato dall'OIV e risponde al criterio di massima trasparenza.

La programmazione: l'albero della performance



3.1 Programmazione

Il **Piano Integrato di Attività ed Organizzazione** definisce gli indirizzi e gli obiettivi aziendali, ricomprendendo in esso i diversi documenti di programmazione precedentemente in vigore per le PA, nel tentativo di rendere più organica la fase di pianificazione interna alle Aziende. L'Azienda, facendo parte di un articolato contesto istituzionale, recepisce ed integra la programmazione regionale e nazionale. La Regione, infatti, assegna annualmente alle Aziende Obiettivi di Salute e di Funzionamento specifici e dettagliati, che vengono recepiti con deliberazione del Direttore Generale individuando le strutture aziendali referenti aventi il compito di coordinare tutte le iniziative utili al perseguimento degli obiettivi stessi.

La programmazione annuale della performance prende avvio con il **Documento di Direttive/Linee Operative per il Budget** che rappresenta il punto di riferimento in termini di obiettivi, linee guida e criteri per la formulazione del budget. Tale documento viene inviato ai Direttori di unità operativa complessa, ai Responsabili di unità operativa semplice e a valenza dipartimentale ed ai Coordinatori dei moduli di attività al fine di darne massima diffusione. L'avvio del processo di budget, con la relativa documentazione inerente al Ciclo della Performance, viene comunicato tempestivamente all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'AOUl, che ha il compito istituzionale di vigilare sull'intero processo.

3.2 Formulazione del budget

Il Controllo di Gestione, sulla base del Documento di Direttive/Linee Operative per il Budget, predispone la Scheda di Budget che contiene gli obiettivi da perseguire, le azioni e gli indicatori di verifica nonché il peso assegnato agli stessi (la somma dei pesi deve risultare pari a 100); per ciascun indicatore viene inoltre individuato il soggetto "valutatore" (Unità Operativa o Gruppo di Lavoro competente) in funzione dell'area in cui l'obiettivo si colloca, e a cui spetta il compito di proporre – in fase di valutazione – il grado di raggiungimento del target prefissato. L'insieme dei valutatori individuati costituisce il Comitato di Valutazione degli obiettivi di budget.

Le Schede di Budget recepiscono gli obiettivi assegnati annualmente dalla Regione e sono altresì integrate con obiettivi aziendali; le stesse sono quindi trasmesse ai Direttori, ai Responsabili ed ai Coordinatori.

Prende dunque avvio la fase di diffusione e discussione degli obiettivi: la Direzione Aziendale organizza incontri dipartimentali con i Direttori, i Responsabili ed i Coordinatori – che possono essere coadiuvati da propri Collaboratori – con lo scopo di concordare un sistema condiviso di obiettivi. Partendo dalle Schede di Budget si raccolgono contestualmente eventuali proposte di integrazione, modifica e rettifica, che vengono successivamente recepite subordinatamente alla validazione della Direzione Aziendale.

Il Controllo di Gestione svolge funzione di supporto per l'intero processo, partecipa agli incontri e collabora alla formulazione degli obiettivi specifici; in qualità di Struttura Tecnica Permanente aggiorna l'OIV sullo stato dell'arte dell'intero processo.

I Direttori, i Responsabili ed i Coordinatori hanno l'obbligo di informare i propri Collaboratori in merito agli obiettivi assegnati, col fine di diffondere al personale i contenuti della programmazione di AOUI, gli obiettivi assegnati alla struttura, gli indicatori ed i risultati attesi, che saranno poi utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa. La diffusione delle informazioni all'interno delle strutture aziendali deve avvenire all'insegna della massima trasparenza e con modalità strutturate e verificabili mediante stesura di un

verbale che attesti l'avvenuta condivisione e quale evidenza in caso di eventuali contestazioni.

3.3 Monitoraggio

L'attività di monitoraggio rappresenta una fase fondamentale per il funzionamento dell'intero sistema, poiché consente di verificare che l'andamento della gestione sia in linea con gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi e, se necessario, adottare le misure correttive. La misurazione delle attività svolte, degli indicatori e delle risorse utilizzate si basa sui dati provenienti dai sistemi informativi aziendali e regionali. A tal proposito negli ultimi anni la Regione Veneto ha progressivamente consolidato l'attività di monitoraggio anche attraverso l'implementazione di un Datawarehouse regionale; inoltre organizza incontri periodici con le Aziende Sanitarie per la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.

Il Controllo di Gestione predispone e mette a disposizione, della Direzione strategica e degli altri attori del processo di budget, la reportistica finalizzata al monitoraggio periodico (Report di Monitoraggio). La reportistica standard può essere integrata da analisi di dettaglio per indagare ed approfondire ambiti e situazioni critiche. Nel caso di eventi non prevedibili, adeguatamente documentati, che possono rendere difficile la realizzazione di uno o più obiettivi, si procede alla revisione del budget. A fronte di situazioni di previsto squilibrio economico-finanziario o di nuove indicazioni regionali, il Direttore Generale può procedere alla revisione del budget generale.

A cadenza periodica, il Controllo di Gestione – in qualità di struttura permanente – aggiorna l'OIV sullo stato di avanzamento del Ciclo della Performance.

3.4 Valutazione della performance

La fase finale del Ciclo della Performance prevede la misurazione e valutazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale di tutto il personale di AOUI, sia della dirigenza sia del comparto.

I due livelli di misurazione e valutazione della performance sono tra loro strettamente collegati; la performance individuale, infatti, considera sia i risultati riferiti a specifici obiettivi annuali inseriti nella performance organizzativa, sia le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

3.5 Rendicontazione dei risultati

Dalla fase di valutazione discende annualmente la Relazione sulla Performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel PIAO. Essa deve essere adottata entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento con Deliberazione del Direttore Generale. La Relazione deve essere successivamente validata dall'OIV entro e non oltre il 15 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento. La validazione della relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito (retribuzione di risultato).

Infatti l'OIV si rende garante della correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, anche attraverso l'elaborazione di una relazione annuale redatta – e trasmessa agli organi regionali e nazionali di competenza – entro il 15 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il Ciclo della Performance si svolge secondo uno schema logico-temporale sinteticamente rappresentato nel cronoprogramma riportato di seguito, che prevede la successione di momenti distinti caratterizzati da specifiche attività.

Cronoprogramma del Ciclo della Performance

	anno n												anno n+1												anno n+2														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Elaborazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e relativa pubblicazione	■									■	■	■	■										■	■	■	■										■	■	■	■
Elaborazione del Documento di Directive/Linee Operative per il Budget		■	■										■	■											■	■													
Elaborazione, diffusione e discussione delle Schede di Budget			■	■										■	■											■	■												
Eventuale integrazione delle Schede di Budget					■	■	■	■	■								■	■	■	■	■							■	■	■	■	■							
Monitoraggio degli obiettivi per la Direzione e le Unità Operative	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Valutazione della performance organizzativa anno precedente		■	■	■	■								■	■	■	■									■	■	■	■											
Valutazione performance individuale anno precedente					■	■	■										■	■										■	■										
Redazione della Relazione sulla Performance anno precedente					■	■											■	■										■	■										
Validazione da parte dell'OIV				■						■							■							■				■								■			
Erogazione delle premialità										■	■													■	■										■	■			

4 – Valutazione della Performance Organizzativa

La valutazione della performance organizzativa si realizza, con riferimento all'intera Azienda e alla singola struttura operativa (UOC, UOS, USD, MdA), utilizzando il sistema di misurazione legato agli obiettivi di budget, al set di indicatori prestabilito ed ai valori degli stessi a consuntivo, con riferimento ai target attesi.

Il processo di valutazione in AOUI si articola in una serie di fasi ed attività, coinvolgendo diversi attori.

Tale processo prende avvio con l'estrazione ed elaborazione, da parte del Controllo di Gestione, dei dati di attività e di costo dai flussi informativi aziendali e regionali; vengono acquisite inoltre le evidenze degli obiettivi progettuali attraverso relazioni elaborate dalle unità operative.

Il Controllo di Gestione organizza tali dati ed informazioni (consuntivo) in un file ad hoc – contenente il dettaglio, per ciascuna unità operativa, dei singoli indicatori, dei risultati a consuntivo e dei relativi target attesi – che viene successivamente trasmesso, per la parte di competenza ai valutatori del Comitato di Valutazione di budget. I valutatori verificano il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget e propongono un punteggio agli stessi, tenendo conto anche di eventuali variabili esogene che potrebbero aver compromesso il pieno conseguimento dell'obiettivo. Il Controllo di Gestione raccoglie le risultanze delle proposte di valutazione condotte dal Comitato in un documento di sintesi e predispone il **Manuale dei Criteri di Valutazione** che formalizza, in maniera organica, i criteri adottati dai valutatori per ciascun indicatore in base alla tipologia dello stesso (quantitativo o qualitativo). Gli indicatori *quantitativi* consentono di misurare numericamente (valore assoluto o percentuale) un determinato fenomeno la cui relativa valutazione viene effettuata in base allo scostamento tra il dato a consuntivo e il target atteso (score).

Gli indicatori *qualitativi* consistono generalmente nella realizzazione di un'azione entro una data prefissata (ad esempio stesura di un PDTA entro il 31/12 oppure la riorganizzazione di un percorso assistenziale entro il 30/09) e vengono valutati sulla base di evidenze (documenti o relazioni) fornite dalle UOC.

Per entrambe le tipologie di indicatori, possono essere individuati dei range a cui corrisponde uno specifico grado di raggiungimento.

In fase di valutazione si possono anche tenere in considerazione variabili esogene alla struttura che possano aver impedito il pieno raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio della struttura è determinato come sommatoria dei prodotti tra il grado di raggiungimento dell'indicatore ed il relativo peso; nel caso di indicatori esclusi dalla valutazione, in quanto non valutabili per cause esterne, i pesi assegnati verranno riproporzionati sui rimanenti indicatori.

Tale proposta di valutazione viene condivisa con la Direzione Aziendale che effettua la valutazione finale.

Qualora, in fase di rendicontazione della performance aziendale non fosse ancora disponibile la valutazione definitiva degli obiettivi regionali, verranno utilizzate le informazioni acquisite durante i monitoraggi intermedi.

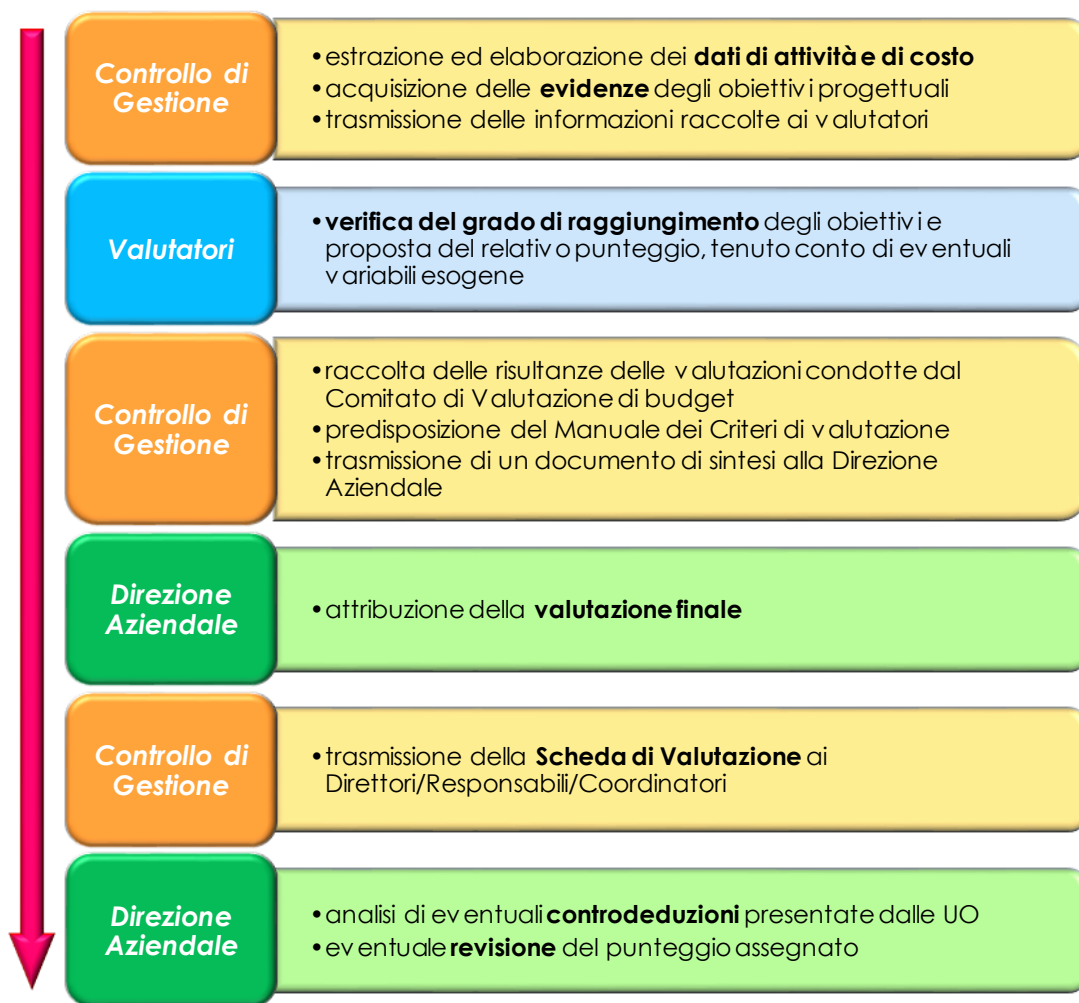
La **Scheda di Valutazione della Performance Organizzativa**, predisposta dal Controllo di Gestione, viene quindi inviata, unitamente al manuale dei criteri, ai Direttori, ai Responsabili ed ai Coordinatori.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa vigente in AOUI prevede che i Direttori, i Responsabili ed i Coordinatori possano presentare eventuali

controdeduzioni in relazione alla valutazione ottenuta, entro 20 giorni dal ricevimento della stessa. Le richieste di revisione della valutazione, inviate sotto forma di relazione al Controllo di Gestione, vengono analizzate dalla Direzione Aziendale: qualora accolte, danno luogo alla revisione del punteggio assegnato.

Il raggiungimento degli obiettivi di budget costituisce il requisito per accedere alla retribuzione di risultato.

Sintesi delle fasi del processo di valutazione



5 – Valutazione della Performance Individuale

Per quanto concerne la performance individuale, la funzione di misurazione e valutazione è individuata nel ruolo del valutatore che, ai diversi livelli e in conformità a quanto previsto dalle disposizioni normative e contrattuali vigenti, si sviluppa in senso gerarchico, in relazione ai compiti ricoperti e in conformità con l'assetto organizzativo definito dall'Atto Aziendale. La performance individuale, volta a misurare il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, oltre a fattori relazionali/comportamentali, viene misurata annualmente dal diretto responsabile gerarchico attraverso apposite schede di valutazione in applicazione dei vigenti CCNL e delle intese tra Amministrazione ed Organizzazioni Sindacali riferite alle diverse aree contrattuali:

- Dirigenza Area Sanità;
- Dirigenza Area Professionale, Tecnica ed Amministrativa;
- Personale del Comparto Area Sanità.

Più specificatamente l'attività di valutazione annuale viene effettuata utilizzando un applicativo informatico. L'accesso al sistema è regolato attraverso un meccanismo basato su utenti, profili e permessi, e ogni utente che accede all'applicazione ha un profilo che determina i permessi di eseguire o meno le varie funzioni.

5.1 Dirigenza Area Sanità

Valutazione di I istanza

La valutazione di prima istanza ha ad oggetto la verifica e la valutazione di merito dei risultati conseguiti e delle attività professionali svolte.

L'individuazione dei valutatori di prima istanza è demandata alla contrattazione integrativa, in conformità alle previsioni del CCNL. Come sottoscritto nell'accordo integrativo, esiste una differenziazione del valutatore in base al tipo di incarico posseduto dal Dirigente:

- i Dirigenti con incarico di Struttura Complessa e i Dirigenti con incarico di Struttura Semplice Dipartimentale e di Altissima Professionalità dipartimentale sono valutati dal Direttore di Dipartimento;
- tutti gli altri Dirigenti saranno valutati dai rispettivi Direttori di Unità Operativa Complessa o dai Responsabili di Unità Operativa Semplice a valenza Dipartimentale, in base all'afferenza.

I Direttori di UO dovranno effettuare la valutazione anche dei dirigenti a rapporto non esclusivo in quanto partecipanti al raggiungimento degli obiettivi dell'UO, fermo restando il mancato riconoscimento della retribuzione di risultato come da CCNL.

Gli obiettivi individuali, il cui numero è individuato dalla Direzione, vengono assegnati ai Direttori UOC/USD e agli altri Dirigenti e, nella stessa scheda, vengono comunicati gli indicatori che saranno utilizzati nella fase di valutazione.

Nel caso in cui un dipendente sia stato soggetto a mobilità interna nel corso dell'anno, lo stesso sarà valutato dal valutatore di riferimento per il periodo di competenza.

Ogni valutatore, accedendo con le proprie credenziali aziendali, troverà le schede predisposte per i dipendenti da valutare. Aprendo la singola scheda, dovrà valutare gli obiettivi assegnati l'anno precedente, dando un punteggio finale e utilizzando gli indicatori comunicati in fase di assegnazione degli obiettivi; il punteggio finale può raggiungere il valore massimo del peso assegnato. Al termine della valutazione, il valutatore dovrà notificare la scheda al valutato, il quale, successivamente al colloquio intercorso, inserirà le proprie credenziali nell'account del valutatore, per l'accettazione finale.

La quota di retribuzione di risultato viene riconosciuta al Dirigente in proporzione al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali conseguiti. Il punteggio ottenuto dovrà essere poi ponderato con un coefficiente di maggiorazione corrispondente all'incarico individuale posseduto dal singolo dirigente. Il calcolo per definire l'importo della retribuzione di risultato è definito dalla contrattazione integrativa.

Valutazione di II istanza: riesame avverso la scheda di valutazione individuale

La procedura per la presentazione dell'istanza di riesame avverso la scheda di valutazione individuale è regolata, *in primis*, dal CCNL e dagli accordi integrativi aziendali vigenti in materia.

È stabilito dalla contrattazione integrativa aziendale il punteggio minimo (derivante dalla somma dei punteggi assegnati ai singoli parametri indicati nella scheda di valutazione) al di sotto del quale la valutazione assegnata al dirigente viene definita "negativa".

Si precisa che la definizione di una soglia di punteggio minima sotto la quale la valutazione deve intendersi negativa è uno degli elementi sottolineati come importanti dal Dipartimento della funzione pubblica in materia di misurazione e valutazione della performance individuale.

A seconda che la valutazione di prima istanza sia da ritenersi "negativa" piuttosto che "positiva", in relazione alla sopra citata soglia, la procedura di riesame differisce con riferimento all'individuazione del valutatore di II istanza.

Nel caso di valutazione di prima istanza positiva, potrà essere attivata, su richiesta del dipendente interessato, una procedura di riesame tramite istanza scritta e motivata da presentarsi, entro 15 giorni dalla presa visione della scheda stessa, all'UOC Gestione Risorse Umane, Personale Universitario in convenzione e rapporti con l'Università. Tale tipologia di riesame non è espressamente disciplinata dal CCNL ma è prevista dalla Contrattazione Integrativa per implementare la procedura di valutazione di II istanza e consentire il riesame anche ai dirigenti medici che, pur non avendo conseguito una valutazione della performance individuale negativa, intendono comunque presentare osservazioni/doglianze in ordine alle valutazioni assegnate, benché positive. In questo caso il riesame viene istruito dal Direttore sovraordinato al valutatore di I istanza e può essere preceduto da eventuale contraddittorio (scritto oppure orale) e può concludersi con la conferma del punteggio già assegnato nella scheda di valutazione o con una modifica (in aumento) dello stesso.

Nel caso di valutazione di prima istanza negativa la seconda istanza viene effettuata dall'OIV, che procede ad effettuare sia una valutazione sulla correttezza metodologica del processo valutativo sia una valutazione di merito, come previsto dal CCNL. In tal caso l'UOC Gestione Risorse Umane istruisce il procedimento di riesame chiedendo al valutatore di I istanza una relazione in ordine al punteggio espresso nella scheda, che viene poi trasmessa – unitamente al riesame del dipendente e alla scheda di valutazione – all'OIV, che procede alla trattazione del riesame ed è competente a decidere in ordine all'eventuale modifica in aumento del punteggio o conferma dello stesso.

L'UOC Gestione Risorse Umane, all'esito dei procedimenti di riesame di cui sopra, verificata la documentazione agli atti, prende atto del punteggio proposto dal valutatore di II istanza e comunica al dipendente interessato e ai valutatori di I e II istanza la conclusione del riesame e il relativo esito.

5.2 Dirigenza Area Professionale, Tecnica e Amministrativa

Valutazione di I istanza

L'individuazione dei valutatori di I istanza è demandata alla contrattazione integrativa, in conformità alle previsioni del CCNL. Come sottoscritto nell'accordo integrativo, esiste una differenziazione in base al tipo di incarico conferito:

- Dirigente con incarico di Struttura Complessa o di Struttura Semplice Dipartimentale: la valutazione viene effettuata a cura del Direttore Amministrativo sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi di budget (performance organizzativa) assegnati all'Unità Operativa nell'anno di riferimento;
- Dirigenti con incarico di natura professionale, anche di alta specializzazione, di consulenza, di studi, di ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo e di Struttura Semplice: la valutazione avviene a cura dei rispettivi Direttori di Unità Operativa di afferenza.

In tutti i casi sopra elencati dovrà essere utilizzata la scheda di valutazione individuale annuale considerando i parametri previsti dalla contrattazione aziendale.

I valutatori dovranno dare ampia e completa informazione preventiva dei criteri di valutazione utilizzati, affinché la valutazione possa essere anche un momento di effettivo confronto.

Il dipendente valutato dovrà essere convocato dal valutatore o da un suo delegato per un colloquio di confronto, al termine del quale è prevista la sottoscrizione della scheda per ricevuta da parte del dipendente. In presenza di determinati casi nei quali non è possibile espletare il colloquio (valutazione non accettata dal valutato, dipendente cessato, trasferito in altra sede di lavoro o assente per lungo periodo), oppure nel caso in cui il valutato non abbia la possibilità di accedere al sistema (non possiede delle credenziali valide), è possibile procedere con l'accettazione forzata da parte del valutatore. In entrambi i casi, al dipendente verrà inviata una mail in cui verrà notificata la presenza della propria scheda all'interno del programma e nella quale verranno altresì riepilogate le istruzioni per la richiesta di riesame della valutazione. La discussione e la sottoscrizione della scheda deve essere considerata un momento di crescita e confronto.

Il metodo di calcolo per l'assegnazione della retribuzione individuale di risultato è definito dalla contrattazione integrativa e si basa sulla somma dei punteggi attribuiti aggregando poi i punteggi per range al fine di determinare la quota spettante

Valutazione di II istanza: riesame avverso la scheda di valutazione individuale

Il dipendente, entro e non oltre quindici giorni dalla sottoscrizione o accettazione forzata della scheda di valutazione o dalla ricezione della stessa, può chiedere il riesame della scheda di valutazione con istanza scritta e motivata indirizzata al Direttore dell'UOC Gestione Risorse Umane, Personale Universitario in Convenzione e Rapporti con l'Università e può chiedere di essere sentito con il proprio rappresentante sindacale o altra persona di sua fiducia.

L'istanza deve contenere, con riferimento ai singoli parametri della scheda di valutazione contestati, le ragioni del dissenso rispetto ai punteggi assegnati nonché rispetto alle motivazioni spese e potrà contenere eventuale allegazione documentale.

Successivamente alla ricezione dell'istanza l'UOC Gestione Risorse Umane, Personale Universitario in convenzione e rapporti con l'Università, previa verifica formale della

correttezza della stessa (rispetto dei termini di 15 giorni e presenza della motivazione), procede a trasmettere il riesame, unitamente alla scheda di valutazione contestata, al valutatore di II istanza per la trattazione, e, per conoscenza, al valutatore di I istanza.

Il valutatore di II istanza viene identificato nel Direttore sovraordinato al valutatore di I istanza; il rapporto può essere definito in termini gerarchici o funzionali.

Ai fini della definizione del riesame, il valutatore di II istanza potrà raccogliere da entrambe le parti, a garanzia del contraddittorio, le informazioni ritenute necessarie in forma scritta (es. chiedendo relazioni/integrazioni) oppure in forma orale (es. mediante colloquio). In quest'ultimo caso, il dipendente potrà essere sentito con il rappresentante sindacale o persona di fiducia da lui designata.

Terminata l'istruttoria, il riesame si conclude con la conferma o la modifica in aumento del punteggio assegnato nella scheda di valutazione. L'UOC Gestione Risorse Umane, all'esito del procedimento di riesame, verificata la documentazione agli atti, prende atto del punteggio proposto dal valutatore di II istanza e comunica al dipendente interessato e ai valutatori di I e II istanza la conclusione del riesame e il relativo esito.

5.3 Personale del Comparto Sanità

Valutazione di I istanza

Per il personale che afferisce al Servizio per le Professioni Sanitarie le schede saranno compilate dai Coordinatori/titolari di Incarico di Organizzazione, referenti dei MdA/Servizi, le cui schede saranno invece compilate dal Dirigente di Area delle Professioni Sanitarie. Il rimanente personale sarà valutato direttamente dal Dirigente Responsabile del Servizio/UO. La determinazione della quota di produttività assegnata ai dipendenti viene individuata tenendo conto sia del risultato raggiunto nell'ambito della performance organizzativa che della performance individuale.

Ai fini della valutazione del singolo dipendente in funzione dell'attribuzione della quota finalizzata a premiare le attività individuali, sarà annualmente redatta una scheda di valutazione della performance individuale la cui somma complessiva dei valori avrà come punteggio massimo 100. In relazione al punteggio raggiunto sarà erogata una quota individuale basata sugli scaglioni previsti dal contratto integrativo vigente.

I valutatori dovranno dare ampia e completa informazione preventiva dei criteri di valutazione utilizzati, affinché la valutazione possa essere anche un momento di effettivo confronto.

Il programma informatico di valutazione mette a disposizione per ogni valutatore le schede da compilare dei dipendenti afferenti nel periodo di valutazione preso in considerazione, compresi quindi i dipendenti presenti per brevi periodi o cessati in corso d'anno. La contrattazione integrativa disciplina l'ipotesi in cui un dipendente sia stato soggetto a mobilità interna nel corso dell'anno.

Il dipendente valutato dovrà essere convocato dal valutatore o da un suo delegato per un colloquio di confronto, al termine del quale è prevista la sottoscrizione della scheda per ricevuta da parte del dipendente. In presenza di determinati casi nei quali non è possibile espletare il colloquio (valutazione non accettata dal valutato, dipendente cessato, trasferito in altra sede di lavoro o assente per lungo periodo), oppure nel caso in cui il valutato non abbia la possibilità di accedere al sistema (non possiede delle credenziali valide), è possibile procedere con l'accettazione forzata da parte del valutatore. In entrambi i casi, al dipendente verrà inviata una mail in cui verrà notificata la presenza della propria scheda

all'interno del programma e nella quale verranno altresì riepilogate le istruzioni per la richiesta di riesame della valutazione. La discussione e la sottoscrizione della scheda deve essere considerata un momento di crescita e confronto.

L'attribuzione della quota di produttività al singolo dipendente del comparto viene effettuata dopo la sua valutazione individuale, nel rispetto del contratto integrativo attualmente vigente.

Per il 2025 è in fase di valutazione l'introduzione, in via sperimentale, di strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa al fine del riconoscimento di quote di premialità infrannuali. Oltre al monitoraggio periodico degli obiettivi di budget assegnati alle UO, sono stati individuati degli indicatori aziendali trasversali che potranno essere monitorati mensilmente, previa puntuale verifica dell'avvenuto raggiungimento dei target da parte dell'OIV.

Al fine della valutazione del raggiungimento, per ciascun indicatore, verranno individuate delle soglie e definito un range di tolleranza entro cui l'indicatore potrà comunque considerarsi raggiunto.

Valutazione di II istanza: riesame avverso la scheda di valutazione individuale

La procedura di riesame della scheda di valutazione della performance annuale per il personale del Comparto Sanità è prevista e regolata dalla Contrattazione Integrativa Aziendale, e permette al dipendente di chiedere una revisione della propria scheda di valutazione individuale da parte di un valutatore diverso rispetto a quello di I istanza.

Il procedimento, così come regolato dalla Contrattazione integrativa e meglio precisato dalla prassi aziendale consolidata nel tempo, ha inizio su istanza scritta del dipendente, da inviarsi all'UOC Gestione Risorse Umane, Personale Universitario in convenzione e rapporti con l'Università entro 15 giorni dalla sottoscrizione o dalla presa visione della scheda di valutazione.

L'istanza deve contenere, con riferimento ai singoli parametri della scheda di valutazione contestati, le ragioni del dissenso rispetto ai punteggi assegnati nonché rispetto alle motivazioni spese, e potrà contenere eventuale allegazione documentale.

Successivamente alla ricezione dell'istanza l'UOC Gestione Risorse Umane, Personale Universitario in convenzione e rapporti con l'Università, previa verifica formale della correttezza della stessa (rispetto dei termini di 15 giorni e presenza della motivazione), procede a trasmettere il riesame, unitamente alla scheda di valutazione contestata, al valutatore di II istanza per la trattazione, e, per conoscenza, al valutatore di I istanza.

Il valutatore di II istanza viene identificato nel Dirigente sovraordinato al valutatore di I istanza; il rapporto può essere definito in termini gerarchici o funzionali.

Alcuni esempi:

- dipendente appartenente al Servizio per le Professioni Sanitarie valutato, in prima istanza, dal Coordinatore: il valutatore di II istanza sarà il Dirigente dell'Area di riferimento (criterio gerarchico);
- dipendente appartenente al Servizio per le Professioni Sanitarie valutato in prima istanza dal Dirigente di Area afferente al Servizio per le Professioni Sanitarie (per mancanza, ad esempio, del Coordinatore): il valutatore di II istanza è individuato nel Responsabile del Servizio per le Professioni Sanitarie (criterio gerarchico);

- dipendente del ruolo amministrativo o tecnico assegnato a Servizio/UOC afferente al Dipartimento Amministrativo Unico e valutato dal proprio Direttore di UOC: il valutatore di II istanza sarà individuato nel Direttore del Dipartimento Amministrativo Unico (criterio funzionale);
- dipendente appartenente all'UOS Ufficio Legale valutato in prima istanza dal Responsabile di Unità Operativa: trattandosi di personale afferente al ruolo amministrativo si applica il criterio funzionale (dal punto di vista gerarchico il Direttore sovraordinato sarebbe infatti il Direttore Generale) ed il valutatore di II istanza viene individuato nel Direttore Amministrativo.

Ai fini della definizione del riesame, il valutatore di II istanza potrà raccogliere da entrambe le parti, a garanzia del contraddittorio, le informazioni ritenute necessarie in forma scritta (es. chiedendo relazioni/integrazioni) oppure in forma orale (es. mediante colloquio). In quest'ultimo caso, il dipendente potrà essere sentito con il rappresentante sindacale o persona di fiducia da lui designata.

Il valutatore di II istanza, proprio perché terzo rispetto alle parti, effettua una valutazione di coerenza tra le argomentazioni spese dal primo valutatore e il punteggio assegnato ai vari item, non potendo esprimersi in modo diretto sulla prestazione lavorativa del dipendente.

Terminata l'istruttoria, il riesame si conclude con la conferma o la modifica in aumento del punteggio assegnato nella scheda di valutazione (se il valutatore di II istanza ritiene che il primo valutatore abbia argomentato adeguatamente i motivi a sostegno dell'attribuzione dei punteggi, la scheda di valutazione verrà confermata; se invece ritiene che il punteggio assegnato sia troppo basso rispetto alle motivazioni indicate in sede di istruttoria, il valutatore di II istanza potrà aumentare il punteggio rispetto ad alcuni/tutti dei parametri contestati).

L'UOC Gestione Risorse Umane, all'esito del procedimento di riesame, verificata la documentazione agli atti, prende atto del punteggio proposto dal valutatore di II istanza e comunica al dipendente interessato e ai valutatori di I e II istanza la conclusione del riesame e il relativo esito.

5.4 La valutazione del merito: il sistema di maggiorazione della produttività e del risultato

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance deve essere improntato alla massima attenzione verso i dipendenti pubblici, che sono il fulcro delle amministrazioni pubbliche. Ogni organizzazione misura il proprio successo in ragione della capacità di valorizzare il capitale umano ed è proprio al dirigente che spetta la responsabilità della valorizzazione del capitale umano che gli è assegnato.

Valutare il merito significa misurare la capacità che abbiamo di esprimere i nostri talenti e le nostre virtù; significa individuare le aree di miglioramento; significa spronare le persone nella ricerca del risultato, cercare di colmare le loro debolezze, cogliere le loro potenzialità e orientarle a svolgere le funzioni più adatte alle loro caratteristiche.

Il merito è un valore strettamente legato al raggiungimento degli obiettivi e a sistemi di misurazione che devono essere sviluppati in ottica conoscitiva per accrescere il valore delle persone.

Al fine di individuare i dipendenti più meritevoli, le delegazioni trattanti di parte datoriale e di parte sindacale individuano i criteri di maggiorazione della produttività/retribuzione di risultato così come previsto dai contratti attualmente vigenti.

5.5 La valutazione nel sistema degli incarichi di funzione

La materia relativa agli Incarichi di funzione per il personale appartenente al comparto Sanità è regolata dal C.C.N.L. per il Personale del Comparto Sanità e dal Contratto Integrativo Aziendale, attuativo delle disposizioni oggetto di confronto con le OO.SS.

Il risultato delle attività svolte dai dipendenti titolari di incarico di funzione è soggetto a specifica valutazione annuale nonché, con esclusione degli incarichi di funzione professionale di base, a valutazione al termine dell'incarico, che contrattualmente ha durata pari a 5 anni.

La valutazione della performance acquista rilievo nel sistema degli incarichi di funzione sotto un duplice aspetto: da un lato, la valutazione annuale della performance per i dipendenti titolari di incarico ricomprende anche la valutazione sulle attività (svolte nell'anno di riferimento) nel periodo di assegnazione dell'incarico; dall'altro, la valutazione specifica dell'incarico avviene 3 mesi prima della scadenza dei 5 anni di durata dello stesso, per confermare l'eventuale rinnovo.

Le procedure di valutazione si improntano ai seguenti principi di carattere generale:

- trasparenza dei criteri di valutazione;
- adeguatezza dell'informazione;
- partecipazione del valutato che, se necessario, viene sentito in contraddittorio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione;
- esito delle valutazioni annuali.

I criteri di valutazione adottati (per i quali si rimanda, nel dettaglio, alla contrattazione integrativa aziendale) tengono conto dei predetti principi ed investono sia il profilo dell'autonomia ed organizzazione nello svolgimento dell'incarico assegnato, nonché l'aspetto relativo alle capacità relazionali e di *problem solving*.

Il valutatore, per ciascun criterio di valutazione, dovrà assegnare un punteggio, compreso all'interno di un determinato "range" (a partire dal punteggio minimo pari a zero fino al punteggio massimo stabilito dalla contrattazione integrativa).

Il range è stato suddiviso successivamente in alcune "fasce" di punteggio e a ciascuna fascia è stata abbinata una descrizione (in termini non numerici) del risultato raggiunto dal titolare dell'incarico, rispetto al massimo risultato ottenibile (ad es. se all'indicatore relativo all'autonomia organizzativa viene assegnato un punteggio appartenente ad una fascia intermedia, il valutato potrà sapere che la propria prestazione, sebbene buona, sia migliorabile o comunque non ancora eccellente).

La somma dei punteggi assegnati per ciascun indicatore rappresenta il giudizio (numerico) finale delle capacità professionali e/o gestionali del dipendente rispetto all'incarico assegnato. La valutazione si intende positiva quando, applicando per ciascun indicatore un punteggio variabile da una soglia minima ad una massima (le soglie sono decise in sede di contrattazione aziendale), il dipendente riporti un punteggio complessivo superiore alla soglia di sufficienza prevista in contrattazione. Rispetto alle singole voci, i punteggi inferiori a tale soglia devono essere opportunamente motivati. A tale valutazione sintetica il valutatore può aggiungere, a fine scheda, una valutazione di tipo più descrittivo che può consentire di:

- esprimere un giudizio più approfondito sulle capacità professionali e/o gestionali del dipendente;
- formulare eventuali proposte di miglioramento.

I diretti responsabili dei soggetti ai quali sono stati conferiti gli incarichi (valutatori di I istanza) provvedono alla compilazione dell'apposita scheda di valutazione. Tale scheda deve essere debitamente controfirmata e discussa con l'interessato. La scheda predisposta prevede

anche la possibilità, per il valutato, di riportare eventuali osservazioni rispetto alla valutazione ottenuta.

Limitatamente ai casi in cui risultino presenti elementi di criticità e di non condivisione del contenuto della valutazione e previa richiesta del dipendente, viene incaricato della valutazione di II istanza il Comitato Tecnico. Dell'esito della valutazione si terrà conto nell'affidamento di altri incarichi o nel rinnovo del medesimo.

In caso di valutazione negativa, prima della definitiva formalizzazione è necessario acquisire in contraddittorio le considerazioni del dipendente. Il contraddittorio si svolge davanti ad apposito Collegio tecnico formato da tre componenti, che nominano al proprio interno un Presidente. Non può far parte del Collegio Tecnico, il soggetto che ha effettuato in prima istanza la valutazione sul periodo di incarico di funzione. I componenti del Collegio sono nominati dalla Direzione Generale tra i dirigenti appartenenti all'area nella quale risulta collocata la funzione in esame, tenendo conto del principio generale che richiede la presenza nel Collegio di componenti con conoscenza professionale delle attività del valutato.

Il Collegio Tecnico di norma è composto: dal superiore livello di responsabilità del superiore gerarchico che ha effettuato la valutazione di prima istanza e da 2 titolari di incarico di funzione, il cui incarico abbia la stessa tipologia (o superiore) e classe di pesatura e le cui funzioni di responsabilità siano affini.

Il dipendente, in sede di contraddittorio, può farsi assistere da un dirigente sindacale o da persona di sua fiducia. Se le considerazioni che il dipendente espone non sono ritenute soddisfacenti, si procede alla formalizzazione della valutazione negativa.

Qualora al termine dell'incarico la valutazione sia negativa o vi sia la presenza di provvedimenti disciplinari superiori alla multa negli ultimi due anni, è prevista:

- per il personale appartenente all'area degli operatori e degli assistenti: la perdita dell'incarico;
- per il personale appartenente all'area dei professionisti della salute e dei funzionari: l'attribuzione di un incarico professionale di complessità base;
- per il personale di elevata qualificazione l'attribuzione di un incarico di valore economico complessivo inferiore.

Non si dà luogo alla corresponsione della retribuzione di premialità nell'anno di mancato rinnovo dell'incarico di complessità media, elevata e base, nell'anno della valutazione negativa.

L'esito delle procedure di valutazione, riportato nella scheda di valutazione è inserito nel fascicolo personale.

5.6 Le altre valutazioni dei Dirigenti dell'Area Sanità e dell'Area Professionale, Tecnica ed Amministrativa

Il sistema di verifica e valutazione delle attività professionali, delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti dell'Area Sanità e dell'Area Professionale Tecnica Amministrativa, nonché dei risultati di gestione, è disciplinato dall'art. 15 del D.Lgs. 502/92 e s.m.i. e dai C.C.N.L. di riferimento.

Questi ultimi hanno demandato alle aziende il compito di predeterminare i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle attività professionali, delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti, nonché dei relativi risultati di gestione.

L'importanza strategica della valutazione, nel rapporto di lavoro dei dirigenti, costituisce un elemento fondamentale all'interno del ciclo di valutazione della performance.

Cadenze della verifica

Le scadenze dell'attività di verifica di cui trattasi, sono quelle indicate nel seguente prospetto in riferimento rispettivamente ai dirigenti direttori di dipartimento, direttori di struttura complessa, dirigenti responsabili di struttura semplice, dirigenti con incarico di natura professionale:

VERIFICHE DIRIGENTI	SCADENZA DELL'INCARICO	ALTRE SCADENZE
	A	B
Direttore di dipartimento/struttura complessa	VERIFICA SCADENZA INCARICO	
Responsabile di struttura semplice/semplice dipartimentale	VERIFICA SCADENZA INCARICO	VERIFICA ULTRA QUINQUENNALE (in relazione alle tipologie previste)
Dirigente con incarico professionale	VERIFICA SCADENZA INCARICO	VERIFICA QUINQUENNALE (per dirigenti di nuova assunzione e in relazione alle tipologie previste) VERIFICA ULTRAQUINQUENNALE (in relazione alle tipologie previste)

Si precisa che le scadenze quinquennali e ultraquinquennali riguardano solo la dirigenza dell'Area Sanità e non la dirigenza dell'Area PTA, per la quale è prevista solo la verifica annuale della performance e quella di fine incarico.

Soggetti preposti alla verifica e al contraddittorio

In prima istanza, in ossequio al principio della "diretta conoscenza del dirigente valutato", i soggetti valutatori, in relazione alla tipologia dell'incarico e per le verifiche delle lettere A e B sono quelli di seguito indicati:

Soggetto valutatore di prima istanza	Dirigente valutato
Direttore con incarico di struttura complessa o di struttura semplice dipartimentale della struttura di appartenenza	Dirigente con incarico professionale o di struttura semplice
Direttore del Dipartimento di riferimento Direttore Amministrativo	Dirigente con incarico di struttura complessa o di struttura semplice a valenza dipartimentale Dirigente Area PTA con incarico di struttura complessa
Direttore Sanitario/ Direttore Amministrativo	Direttore di Dipartimento
Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo	Direttori/Responsabili strutture/aree in staff al Direttore Generale, al Direttore Sanitario o al Direttore Amministrativo

In seconda istanza, per le verifiche di cui alle lettere A e B del sopraindicato prospetto, il soggetto valutatore è il Collegio Tecnico, nominato dal Direttore Generale e composto come previsto dal CCNL e dalla contrattazione integrativa aziendale.

Contenuti dell'attività di verifica

La contrattazione integrativa definisce i contenuti delle verifiche di fine incarico, del primo quinquennio (per i dirigenti dell'Area Sanità di nuova assunzione) e ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività e per l'eventuale conferimento dell'incarico previsto dal CCNL di riferimento diverso dall'incarico iniziale.

Per quanto riguarda le verifiche relative ai Direttori di Dipartimento l'oggetto della valutazione viene individuato dal Direttore Sanitario nel mandato di conferimento dell'incarico.

I criteri di valutazione delle verifiche di fine incarico (lett. A fine incarico e B altre scadenze) del primo quinquennio e ultraquinquennali in relazione all'indennità di esclusività sono definiti dalla contrattazione integrativa aziendale (alla quale si rimanda per la puntuale descrizione degli stessi) e riguardano, in generale, sia gli aspetti relativi alla qualità dell'attività svolta dai dirigenti, sia gli aspetti organizzativi nonché quelli di gestione dei collaboratori.

Modalità di verifica

Il sistema di verifica deve rispondere a principi di trasparenza dei criteri utilizzati, di adeguata informazione e partecipazione del dirigente valutato, attuando il confronto con il medesimo, di diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore.

Per ciascuna tipologia di valutazione, come sopra descritta, l'organismo preposto alla verifica si avvale delle corrispondenti schede di valutazione, i cui fac simile sono allegati ai rispettivi verbali di contrattazione integrativa aziendale.

A ciascun elemento di valutazione indicato nella scheda verrà assegnato, a cura dell'Azienda, un peso che risulterà funzionale alla strategia che la Direzione Generale si è data per raggiungere sia gli obiettivi indicati dalla Regione Veneto sia quelli individuati autonomamente a livello aziendale. La somma delle percentuali dei pesi assegnati darà una percentuale pari al 100%. Qualora non si provvedesse alla diversificazione dei pesi, il valore percentuale 100 sarà automaticamente suddiviso in parti uguali fra gli elementi di valutazione.

Il risultato dell'attività prestata nel periodo soggetto a verifica potrà essere valutato, in relazione all'incarico conferito, secondo una scala di giudizi crescente, definita dalla contrattazione integrativa. Tale giudizio dovrà risultare dall'adozione degli indicatori di verifica riportati per ciascun oggetto di valutazione nelle schede allegate ai rispettivi verbali di contrattazione integrativa aziendale.

Allo scopo di determinare il risultato finale della verifica, i pesi della valutazione per ogni oggetto saranno trasformati in valori (tramite un moltiplicatore associato ad ogni giudizio) che verranno a loro volta sommati secondo quanto di seguito riportato.

Il moltiplicatore del peso sarà più alto a seconda del giudizio, più o meno positivo, associato all'attività oggetto di valutazione (es. se il giudizio massimo è "eccellente", questo giudizio sarà abbinato al moltiplicatore più alto rispetto agli altri moltiplicatori associati alle valutazioni inferiori).

Avrà superato la verifica il dirigente la cui attività sarà stata complessivamente valutata con un "peso di soddisfazione", in relazione all'incarico conferito, non inferiore ad una soglia di valore minima definita dalla contrattazione integrativa.

I risultati delle valutazioni saranno comunicati all'interessato e al competente responsabile.

Effetti della valutazione positiva a fine incarico e dell'esclusività

Gli effetti della valutazione negativa sono quelli previsti dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro

Se la valutazione è positiva l'incarico viene confermato e rinnovato per il periodo previsto dal CCNL di riferimento e dal Contratto integrativo aziendale. Per la dirigenza dell'Area Sanità, alla valutazione positiva del primo quinquennio o dei primi 15 anni di servizio, consegue il riconoscimento dell'indennità di esclusività suddivisa in fasce: 5-15 o +15, a seconda.

Per i Dirigenti dell'Area Sanità che maturano i primi 5 anni di servizio viene contestualmente conferito l'incarico formato +5 (incarico professionale, di consulenza di studio e ricerca, ispettivo di verifica e di controllo), senza selezione.

Effetti della valutazione negativa a fine incarico

Gli effetti della valutazione negativa sono quelli previsti dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Il Collegio Tecnico, prima di procedere alla eventuale conferma di giudizio negativo di seconda istanza, acquisisce tutti i documenti e le relazioni presentate allo stesso Collegio compreso quelle esibite dal soggetto valutato al momento della formulazione e presa conoscenza della scheda di valutazione di prima istanza. Inoltre convoca il Dirigente interessato al fine di acquisire eventuali ulteriori controdeduzioni dal medesimo e può sentire il valutatore di prima istanza per acquisire elementi utili al fine di formulare il giudizio. Il Collegio Tecnico decide nel merito confermando o modificando il punteggio finale della valutazione. Il risultato negativo della valutazione al termine dell'iter sopraccitato ed il conseguente accertamento della responsabilità dirigenziale, comporterà per il dirigente gli effetti riassunti in modo schematico nelle seguenti due tabelle:

VERIFICA DIRIGENTI	SCADENZA INCARICO
	PUNTEGGIO CONSEGUITO: NEGATIVO
	EFFETTO
Responsabile di struttura complessa	Affidamento di altro incarico non comportante Direzione di Struttura Complessa con attribuzione dell'indennità di esclusività nella fascia inferiore*. *Se il dirigente appartiene all'Area PTA non è prevista l'indennità di esclusività.
Responsabile di struttura semplice anche a valenza dipartimentale	Affidamento di incarico di natura professionale di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività ove da attribuire nel medesimo anno*. * Se il dirigente appartiene all'Area PTA non è prevista l'indennità di esclusività.
Verifica del dirigente SOLO dell'Area Sanità con incarico formato + 5	Ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità ove da attribuire nel medesimo anno e/o eventuali effetti previsti dalla contrattazione integrativa.
Dirigente con incarico professionale	Affidamento di incarico di valore economico inferiore nonché il ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività.
Verifica del dirigente SOLO dell'Area Sanità con incarico iniziale e al compimento dei cinque anni di servizio	Ritardo di un anno nel conferimento dell'incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di controllo ("Formato +5") nonché nell'

	attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività.
Restanti dirigenti PTA con incarico professionale non di direzione UOC o UOS	Affidamento incarico di minor valore economico.

Nel caso di valutazione negativa che comporti affidamento di incarico di minor valore economico, la retribuzione di posizione minima contrattuale unificata, è decurtata in misura non superiore alla percentuale definita in sede di contrattazione integrativa.

In caso di valutazione negativa, i dirigenti Area PTA, ad eccezione di quelli di struttura complessa, sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità.

VERIFICA DIRIGENTI AREA SANITÀ	ULTRAQUINQUENNALE E DEL PRIMO QUINQUENNIO PER I DIRIGENTI DI NUOVA ASSUNZIONE
	PUNTEGGIO CONSEGUITO: NEGATIVO*
	EFFETTO
Responsabile di struttura semplice o di struttura a valenza dipartimentale	Affidamento di incarico di valore economico inferiore nonché il ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività
Dirigente con incarico professionale	Affidamento di incarico di valore economico inferiore nonché il ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività.*
Dirigente SOLO dell'Area Sanità al compimento dei primi 5 anni di servizio	Ritardo di un anno nell'eventuale conferimento di un nuovo incarico, nonché il ritardo di un anno nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività

* La valutazione al compimento dei primi 5 anni di servizio senza incarico e dei 15 anni di servizio (per la sola Dirigenza dell'Area Sanità) avviene tramite scheda cartacea compilata dal Responsabile tramite un giudizio non numerico, espresso in forma sintetica.

6 Pubblicità e trasparenza

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance permette di operare con la massima trasparenza dei processi che si realizza attraverso la pubblicazione, nella sezione Amministrazione Trasparente nel sito web aziendale, di tutta la documentazione inerente la valutazione della performance organizzativa ed individuale, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.