



DECRETO DEL DIRETTORE

n. 20

29/07/2016

Oggetto: Sistema di valutazione delle prestazioni del personale (categorie e dirigenza) dell'Agenzia Regionale di Sanità. Aggiornamento.

IL DIRETTORE

Vista la legge regionale 24 febbraio 2005, n. 40 (*Disciplina del servizio sanitario regionale*) e successive modifiche ed integrazioni;

Visto il decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 167 del 12 ottobre 2011, con il quale il sottoscritto è stato nominato Direttore dell'ARS;

Visto il Regolamento generale di organizzazione dell'ARS, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 29 del 21.01.2008;

Visto e richiamato il proprio decreto n. 35 del 19/07/2012 avente ad oggetto "*Approvazione sistema di valutazione delle prestazioni del personale (categorie e dirigenza)*";

Visto che nel corso di applicazione in questi anni sono stati rilevati aspetti che richiedono un adeguamento al fine di un miglioramento dello strumento di valutazione della performance;

Visto e considerato che:

- a conclusione del ciclo di valutazione dell'anno 2014, si sono individuati alcuni ambiti di miglioramento del sistema della performance attuati nel corso del 2015, già peraltro rilevati negli anni precedenti e in particolare uno dei punti principali riguarda il sistema delle fasce di merito che, pur in presenza di valutazioni diverse e quindi di una differenziazione delle valutazioni, produceva un appiattimento nella distribuzione delle correlate incentivazioni;
- obiettivo prioritario di ARS è quindi quello di modificare il sistema di valutazione in modo da garantire una perfetta corrispondenza tra percentuale di conseguimento degli obiettivi e incentivazione erogata;
- occorre una rivisitazione del sistema di valutazione con particolare riferimento:
 - alla condivisione della programmazione dei risultati attesi e delle priorità individuate, nonché lo stato di avanzamento degli obiettivi (organizzativi ed individuali), attraverso riunioni mensili di Staff dei dirigenti ARS;
 - alla valorizzazione dei contenuti e delle idee di miglioramento scaturite dai dipendenti con l'obiettivo di accrescere la qualità e la produttività del lavoro;
 - alla semplificazione dei processi di lavoro e delle procedure, incentivando al massimo l'utilizzo delle nuove tecnologie;
 - all'individuazione di indicatori di impatto/efficacia dell'azione amministrativa che consentano di esprimere i risultati raggiunti anche in relazione al livello di soddisfazione dell'utenza;
 - all'introduzione di meccanismi di sempre maggiore trasparenza nei confronti di tutti i destinatari dell'attività di ARS.

Dato atto del processo di confronto continuo nel periodo con le rappresentanze sindacali con l'obiettivo di un miglioramento complessivo dell'organizzazione e della qualità delle prestazioni e che alcune modifiche apportate sono state anche provate sperimentalmente nel corso degli ultimi due anni;

Vista la proposta di sistema di valutazione delle prestazioni del personale dell'ARS, di cui all'allegato 1) al presente atto;

Tutto ciò premesso e considerato,

DECRETA

- 1) di adeguare, per le motivazione espresse in narrativa, il sistema di valutazione delle prestazioni del personale (categorie e dirigenza) dell'Agenzia Regionale di Sanità, così come riportato nel testo coordinato di cui al documento allegato 1), denominato "Il sistema di valutazione delle prestazioni", che costituisce parte integrante e sostanziale del presente decreto e che sostituisce integralmente il precedente approvato con proprio decreto n. 35 del 19/07/2012;
- 2) di assicurare la pubblicità integrale del presente provvedimento mediante inserimento nella sezione "*Amministrazione trasparente*" sul sito web dell'ARS (www.ars.toscana.it).

Il Direttore
Dott. Francesco Cipriani



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Approvato con decreto direttore n. 35 del 19 luglio 2012
Aggiornato con decreto direttore n. 20 del 29 luglio 2016 (testo coordinato)

PREMESSA

A seguito del sistema di valutazione nel suo primo impianto adottato con decreto direttore n. 35 del 19/07/2012, in questi anni di applicazione sono emerse esigenze di affinamento e di adeguamento per svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in modo che siano più aderenti alla realtà che si è venuta consolidando in questi anni.

Per questo si rende opportuno l'adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Regionale di Sanità, al fine di individuare percorsi di miglioramento continuo.

I principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Come previsto dal d.lgs 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Nella costruzione del sistema di valutazione si è tenuto conto delle peculiarità dell'ARS quale ente regionale il cui fine istituzionale è l'attività di consulenza per la Giunta e il Consiglio regionale per lo svolgimento di compiti di studio e ricerca in materia di epidemiologia e verifica della qualità dei servizi.

L'Agenzia infatti è caratterizzata da una articolazione diversificata che comporta la presenza di professionalità diverse (personale con funzioni tecniche ed amministrative da una parte e personale con funzioni di ricerca scientifica dall'altra) da assoggettare ad un unico sistema di valutazione e impone la necessità di creare un sistema omogeneo ed equilibrato, che ponderi le differenti situazioni da valutare.

1. CICLO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione è articolato in varie fasi, con tempi e modalità coerenti con il Programma di Attività dell'ARS e, ad esso, strettamente collegato. Nel rispetto degli obiettivi previsti dalla legislazione in materia, l'articolazione del ciclo di gestione della performance si sviluppa in :

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati dell'attività

Alle suddette fasi deve essere correlata una tempistica in grado, da un lato, di rispettare l'esigenza di programmazione degli obiettivi dell'ente e dei correlati obiettivi individuali, dall'altro, di consentire la misurazione e consuntivazione dei risultati, prima dell'ente nel suo complesso e quindi del dipendente, nell'ottica di una stretta connessione tra qualità della prestazione individuale e qualità della prestazione organizzativa.

Nello specifico, si individua un percorso che prevede:

- una prima fase volta alla programmazione degli obiettivi, così articolata:
 - a) redazione del piano della qualità della prestazione organizzativa con individuazione degli obiettivi strategici individuando indicatori, valori target e risultati attesi annui in un prospetto triennale;
 - b) assegnazione a ciascun settore e/o struttura dirigenziale degli obiettivi;
 - c) assegnazione degli obiettivi individuali al personale;

- una seconda fase volta alla misurazione e consuntivazione dei risultati:
 - a) valutazione dei risultati conseguiti dall'ente rispetto agli obiettivi prefissati
 - b) valutazione dei risultati conseguiti da ciascun settore /struttura dirigenziale
 - c) valutazione dei risultati conseguiti dal singolo.

L'articolazione delle fasi e dei tempi sono di seguito riportati:

Fasi	Attività	Tempistica Orientativa (*)
PROGRAMMAZIONE	Redazione del Piano della qualità della prestazione organizzativa	Entro 31 dicembre
	Pianificazione attività	Entro 31 gennaio
	Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Entro 2 ^a settimana febbraio
	Assegnazione obiettivi al personale	Entro 3 ^a settimana febbraio
MISURAZIONE E CONSUNTIVAZIONE	Verifica e valutazione intermedia Eventuale ridefinizione obiettivi	Entro 30 giugno
	Chiusura periodo di osservazione	31 dicembre
	Valutazione risultati organizzativi	Entro 15 gennaio
	Valutazione risultati dei dirigenti	Entro 31 gennaio
	Valutazione risultati delle posizioni organizzative e del personale del comparto	Entro 15 febbraio
	Redazione della Relazione sulla qualità della prestazione	Entro 1 ^a settimana aprile

(*) la tempistica indicata ha valore orientativo perché dipende fortemente da soggetti esterni ad ARS

2. GLI STRUMENTI

Gli strumenti a supporto del ciclo di gestione e del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione, volti a definire in un quadro organico obiettivi dell'ente ed obiettivi individuali, sono:

- a. **Piano della qualità della prestazione organizzativa**: individuazione degli obiettivi strategici dell'Ente e del Direttore;
- b. **Piano di attività**: individuazione degli obiettivi attribuiti alle singole articolazioni organizzative
- c. **Schede di assegnazione obiettivi individuali ai dirigenti, al personale titolare di posizione organizzativa e al personale del comparto**: individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale.

a. **PIANO DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA**

Il Piano della qualità della prestazione organizzativa è un documento programmatico annuale volto a garantire trasparenza e informazione sui programmi di attività dell'Ente.

Tale strumento è regolato, compatibilmente con l'assetto della nostra Agenzia, dagli artt. 28 quinquies e seguenti del Regolamento emanato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n.33/R (Regolamento di attuazione della legge regionale 8 gennaio 2009, n.1 "Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale"), come integrato con il Decreto del Presidente della Giunta Regionale 14 febbraio 2011, n.6/R.

Nello specifico:

- nel Piano sono definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i valori di riferimento su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi.
- in coerenza con il Piano sono sviluppati annualmente i piani di attività, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della prestazione del personale dirigente e delle categorie.

b. PIANO DI ATTIVITA'

Il piano di attività, elaborato per ciascuna articolazione organizzativa sulla base del programma di attività di ARS, è uno strumento per individuare gli obiettivi propri di ciascun struttura/settore dell'Agenzia, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'ente, secondo i seguenti criteri:

- assicurare la trasparenza degli obiettivi e la loro corretta comprensione al personale della struttura di interesse;
- evidenziare la correlazione con gli obiettivi di breve periodo (annuali) dell'ente.

c. SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli obiettivi ed i comportamenti individuali sono oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale. Le schede di assegnazione obiettivi sono costruite dagli uffici competenti secondo modelli che tengono conto di tutti gli elementi esposti nel presente sistema di valutazione e si distinguono in:

- Schede di assegnazione obiettivi e comportamenti individuali del PERSONALE DEL COMPARTO
- Schede di assegnazione obiettivi e comportamenti individuali dei DIRIGENTI

3. GLI ATTORI

Gli attori del sistema di valutazione sono:

Valutatore	Valutato
Giunta regionale	Direttore
Direttore	Coordinatori di Osservatorio Dirigenti di diretto riferimento Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale assegnato
Coordinatori di Osservatorio	Dirigenti di diretto riferimento Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale assegnato
Dirigenti	Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale assegnato

Ulteriore soggetto coinvolto nel ciclo di misurazione e di valutazione è l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), istituito ai sensi dell'art. 20 della LR 1/2009 e del successivo regolamento di attuazione, unico per il personale della Giunta e del Consiglio Regionale e per quello degli enti dipendenti.

4. I FATTORI DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della qualità della prestazione è finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. Esso è articolato su 3 principali fattori di valutazione:

- 1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente**
 - 2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo**
 - 3. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nello svolgimento delle proprie mansioni.**
1. Il primo fattore (*Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente*) è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'ente. Ciò allo scopo di:
- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
 - valorizzare ed incoraggiare la collaborazione relazionale e interfunzionale tra soggetti, determinante per il raggiungimento degli obiettivi

- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e l'attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e della struttura di appartenenza.

Il meccanismo di valutazione del risultato individuale è legato ad un **valore ADEGUATO/NON ADEGUATO** del contributo rispetto ai risultati attesi.

Il livello del contributo è ritenuto ADEGUATO al raggiungimento degli obiettivi dell'ente sulla base della valutazione positiva espressa dal competente soggetto valutatore esterno circa il conseguimento dei risultati annui dell'ente.

Il livello del contributo del singolo dipendente è comunque ritenuto NON ADEGUATO quando, pur in presenza di risultati positivi dell'ente, la sintesi valutativa dei risultati legati ai fattori 2 (obiettivi individuali e/o di gruppo) e 3 (comportamenti) non raggiunge un livello minimo corrispondente al valore 35 della scala di misurazione 0-100, così come successivamente specificata.

2. Il **secondo fattore** (**Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati**) identifica e misura il risultato atteso rispetto agli obiettivi prefissati in un determinato periodo di tempo. Al fine di favorire la trasparenza e la verifica dei risultati, ciascun obiettivo è caratterizzato dai seguenti elementi:
 - a. descrizione sintetica e correlazione a obiettivi dell'ente e della struttura di riferimento;
 - b. valore target dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare e misurare il relativo tasso di conseguimento;
 - c. peso percentuale in termini di qualità/tempo dell'obiettivo. Il complessivo dei pesi dei vari obiettivi assegnati dovrà essere pari al 100%.

In tal modo, ciascun valutato potrà indirizzare la sua attività secondo quanto espresso nella scheda di assegnazione, e, di conseguenza, potrà avere una maggiore capacità di verifica sulla valutazione attribuita. Il meccanismo di valutazione del secondo fattore è rapportato ad una **scala da 0 a 100 che rappresenta la percentuale di raggiungimento e quindi il punteggio attribuito.**

Il punteggio attribuito rappresenta una valutazione espressa sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

Per ogni obiettivo non raggiunto al 100% il valutatore indica sinteticamente le motivazioni del mancato pieno e completo raggiungimento.

3. Il **terzo fattore** (**Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nello svolgimento delle proprie mansioni**) valuta la qualità dei comportamenti organizzativi tenuti nell'anno. La valutazione è espressa su una **scala da 0 a 10**, con apprezzamento possibile al massimo fino a metà unità; questo valore di valutazione viene poi riportato in base 100 per essere omogeneo alla scala di valutazione di cui al secondo fattore.

La sintesi valutativa dei fattori 2 e 3 individua un punteggio in base 100 che garantisce una perfetta e proporzionale corrispondenza tra percentuale di conseguimento di obiettivi/comportamenti e incentivazione erogata.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, i fattori 1, 2 e 3 hanno un peso differenziato. I tre fattori operano, infatti, come due sottogruppi, **fattore 1 e fattori 2 e 3** (complessivamente considerati), che incidono in maniera diversa a seconda del personale interessato: dirigenza, personale del comparto, personale titolare di posizione organizzativa. In particolare, il complessivo dei fattori 2 e 3 è strutturato in maniera crescente al crescere delle responsabilità. Infatti chi ricopre ruoli a maggiore responsabilità e complessità, anche organizzativa, dispone di maggiori leve per determinare i propri risultati di prestazione individuale. Nella tabella seguente è riportato il range entro il quale ogni anno, in fase di definizione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni, è possibile definire il peso dei fattori:

	DIRIGENTI	PERSONALE CON INCARICO DI P.O.	PERSONALE (SENZA P.O.)
FATTORE 1	20% - 40%	30% - 50%	40% - 60%
FATTORI 2 E 3	80% - 60%	70% - 50%	60% - 40%

I criteri di misurazione dei vari fattori 2 e 3 differiscono a seconda della categoria interessata (personale del Comparto, personale Dirigente) e pertanto, vengono analizzati in distinti paragrafi.

A. CRITERI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

I tre fattori di valutazione della prestazione hanno una diversa incidenza percentuale nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione.

Il **fattore 1 (contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente)** ha un'incidenza:

- che può variare tra il **40%** e il **60%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto;
- che può variare tra il **30%** e il **50%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto con POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Il **fattore 2 (obiettivi individuali e/o di gruppo)** e il **fattore 3 (competenze e comportamenti)** hanno complessivamente un'incidenza:

- che può variare tra il **60%** e il **40%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto.
- che può variare tra il **70%** e il **50%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto con POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Ciascuno dei **fattori 2 e 3** incide pro-quota sulla sintesi valutativa, per una percentuale come di seguito descritto:

Obiettivi individuali	50%	Sintesi valutativa dei punteggi ottenuti	La sintesi valutativa individua un punteggio in base 100 cui corrisponde una proporzionale attribuzione del premio incentivante
Competenze e comportamenti	50%		

Fattore 1: contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente

Viene valutato secondo il criterio ADEGUATO/NON ADEGUATO, come esposto al precedente paragrafo 4.

Fattore 2: obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati

Gli obiettivi assegnati, di norma da un minimo di 2 ad un massimo di 5, sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita. Misura il grado di raggiungimento dei risultati/attività, fissati nell'assegnazione obiettivi.

Nell'ambito dell'assegnazione delle schede di valutazione, il Dirigente attribuisce a ciascun obiettivo un peso percentuale sulla base della rilevanza in termini di qualità/tempo dell'obiettivo stesso. Il totale dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi assegnati deve essere uguale a 100.

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, su una scala da 0 a 100 ponderato per il peso dell'obiettivo. L'espressione della valutazione in base 100 rappresenta i seguenti apprezzamenti a titolo esplicativo:

LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)	GIUDIZIO QUALITATIVO	Fasce a titolo statistico
Da ≥ 98 a 100	Totalmente raggiunto	I
Da ≥ 90 a < 98	Ottimamente raggiunto	II
Da ≥ 75 a < 90	Discretamente raggiunto	III
Da ≥ 60 a < 75	Sufficientemente raggiunto	IV
Da 0 a < 60	Scarsamente raggiunto o meno	V

Fattore 3: Competenze e comportamenti professionali

Tale fattore misura su tre elementi di valutazione il livello di competenze e comportamenti tenuti nell'anno. I tre elementi di valutazione, valutati su una scala da 0 a 10 (il punteggio viene poi riportato in base 100 per essere omogeneo alla scala di valutazione di cui al secondo fattore), sono:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DEL COMPARTO

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1. GESTIONE DEL LAVORO	Capacità di organizzazione delle proprie attività e di propensione alla realizzazione dei risultati previsti, in termini di qualità e quantità. Comportamenti lavorativi caratterizzati da precisione, puntualità, rigore e controllo. Autonomia nell'esecuzione delle attività. Assunzione delle responsabilità, proporzionali alle mansioni esercitate. Comportamenti lavorativi caratterizzati da affidabilità, credibilità, elevata motivazione e spirito di iniziativa.
2. GESTIONE DEI PROBLEMI	Capacità di comprendere i problemi, operativi e relazionali, e di raccogliere le informazioni necessarie per la loro analisi. Proposizione di possibili soluzioni efficaci. Capacità di controllo.
3. GESTIONE DELLE RELAZIONI	Comportamenti lavorativi idonei a gestire le relazioni interpersonali con colleghi, superiori, istituzioni e soggetti esterni. Capacità di comunicazione, socievolezza, rispetto. Capacità di lavorare in gruppo. Collaborazione e disponibilità, trasferimento di conoscenze all'interno della struttura/settore e verso l'esterno.

Nella scala valori da 0 a 10: 0 (zero) rappresenta il punteggio più basso e 10 (dieci) quello più alto

Ai tre elementi di valutazione viene attribuito un peso percentuale differenziato, la cui somma è pari al 100%. I tre elementi di valutazione sono pesati in modo differenziato a seconda della categoria contrattuale o dalla posizione organizzativa attribuita.

Nello specifico:

- per il personale di categoria **B e C**:

Gestione del lavoro	70%
Gestione dei problemi	10%
Gestione delle relazioni	20%

- per il personale di categoria **D**:

Gestione del lavoro	60%
Gestione dei problemi	20%
Gestione delle relazioni	20%

- per il personale con **POSIZIONE ORGANIZZATIVA**:

Gestione del lavoro	50%
Gestione dei problemi	25%
Gestione delle relazioni	25%

Il peso percentuale dei singoli elementi può essere rimodulato dal dirigente previa condivisione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi.

B. CRITERI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

I tre fattori di valutazione della prestazione hanno una diversa incidenza percentuale nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione.

Il **fattore 1 (contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente)** ha un'incidenza che può variare tra il **20%** e il **40%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale dirigente.

Il **fattore 2 (obiettivi individuali e/o di gruppo)** e il **fattore 3 (competenze e comportamenti)** complessivamente hanno un'incidenza che può variare tra l'**80%** e il **60%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale dirigente.

Ciascuno dei **fattori 2 e 3** incide pro-quota sulla sintesi valutativa, per una percentuale come di seguito descritto:

Obiettivi individuali	60%	Sintesi valutativa dei punteggi ottenuti	La sintesi valutativa individua un punteggio in base 100 cui corrisponde una proporzionale attribuzione del premio incentivante
Competenze e comportamenti	40%		

Fattore 1 (contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente)

Viene valutato secondo il criterio ADEGUATO/NON ADEGUATO, come esposto al precedente paragrafo 4.

Fattore 2: obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati

Gli obiettivi assegnati, di norma da un minimo di 2 ad un massimo di 6, sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- obiettivi strategici o di processo: definiti in coerenza con gli obiettivi dell'ente e formalizzati nel Piano della qualità della prestazione organizzativa. Sono attribuiti secondo l'ambito di competenza della struttura/settore di competenza.
- obiettivi trasversali comuni: sono obiettivi comuni a più dirigenti ed individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso.

Nell'ambito dell'assegnazione delle schede di valutazione il Direttore/Coordinatore di struttura attribuisce a ciascun obiettivo un peso percentuale sulla base della rilevanza in termini di qualità/tempo dell'obiettivo stesso. Il totale dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi assegnati deve essere uguale a 100.

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, su una scala da 0 a 100 ponderato per il peso dell'obiettivo. L'espressione della valutazione in base 100 rappresenta i seguenti apprezzamenti a titolo esplicativo:

LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)	GIUDIZIO QUALITATIVO	Fasce a titolo statistico
Da ≥ 98 a 100	Totalmente raggiunto	I
Da ≥ 90 a < 98	Ottimamente raggiunto	II
Da ≥ 75 a < 90	Discretamente raggiunto	III
Da ≥ 60 a < 75	Sufficientemente raggiunto	IV
Da 0 a < 60	Scarsamente raggiunto o meno	V

Fattore 3: Competenze e comportamenti professionali tenuti nello svolgimento del proprio ruolo

Tale fattore misura su tre aree di valutazione (realizzativa, relazionale, gestionale) il livello di competenze e comportamenti tenuti dal Dirigente nell'esercitare il proprio ruolo.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE PER IL PERSONALE DIRIGENTE

Area di competenza	Competenza	Declaratoria
COGNITIVA/REALIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Consapevolezza organizzativa - Flessibilità - Orientamento al risultato - Iniziativa - Organizzazione e controllo 	<p>Capacità di individuare modalità efficienti ed efficaci per conseguire gli obiettivi prefissati sulla base delle risorse disponibili (persone, dati, strumenti).</p> <p>Capacità di pianificare e programmare le attività di competenza.</p> <p>Proposte di sviluppo e iniziative trasversali ai vari settori di attività, nella visione complessiva dell'ente (obiettivi, vincoli, opportunità)</p> <p>Verifica della rispondenza dei risultati alle attese dell'ente.</p>
RELAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione - Comunicazione 	<p>Capacità di comprendere le richieste dell'interlocutore (interno ed esterno) e di dare risposte mirati ed efficienti.</p> <p>Chiarezza delle informazioni, sintesi e proprietà di linguaggio.</p> <p>Promozione di azioni cooperative, attraverso la condivisione delle informazioni e il trasferimento delle proprie conoscenze. Capacità di agire senza condizionamenti di pregiudizio e buona propensione a recepire stimoli e professionalità.</p>
GESTIONALE	<ul style="list-style-type: none"> - Negoziazione - Leadership - Sviluppo collaboratori - Decisione 	<p>Gestione dei problemi lavorativi e relazionali, risoluzione di difficoltà, ricerca di coesione nel gruppo di lavoro .</p> <p>Capacità di decisione e assunzione delle relative responsabilità.</p> <p>Capacità di indirizzo, orientamento e controllo del personale.</p> <p>Sviluppo delle competenze dei propri collaboratori: individuazione dei punti di forza, delle aree di miglioramento, dei punti critici.</p>

Ai vari elementi di valutazione viene attribuito un peso percentuale, la cui somma è pari al 100% e differenziati come segue:

Area di competenza	Peso
COGNITIVA/REALIZZATIVA	40 %
RELAZIONALE	30 %
GESTIONALE	30%

Il peso percentuale dei singoli elementi può essere rimodulato previa condivisione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi.

5 - IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il Direttore dell'ARS coordina, promuovendo momenti di confronto sia con le singole strutture sia collegiali all'interno dello Staff di direzione, il processo di Programmazione Monitoraggio e Valutazione (PMV) definendo gli obiettivi, gli indicatori ed i valori target che confluiranno nella proposta alla Giunta Regionale di Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO). Il Direttore, coadiuvato dai competenti uffici di ARS in materia di personale, svolge l'attività di coordinamento del processo di PMV per garantire che:

- gli obiettivi definiti: a) siano coerenti con i documenti programmatici approvati dalla Regione, b) risultino in linea con le altre priorità della Giunta emerse in corso d'anno, c) siano sfidanti, ovvero, risultino raggiungibili a seguito di un impegno significativo profuso dal soggetto da valutare, d) risultino dipendenti, almeno in parte, dall'operato del soggetto da valutare, e) tengano conto del fatto che se il raggiungimento di alcuni obiettivi richiede il concorso di più strutture e/o altri ambiti organizzativi di ARS, risultino adeguatamente identificati i cosiddetti obiettivi condivisi e trasversali;

- il grado di raggiungimento degli obiettivi: a) sia verificato almeno una volta in corso d'anno così da identificare prima e da implementare poi le necessarie azioni correttive ed, in subordine, la rivisitazione di alcuni obiettivi, b) costituisca oggetto di riflessione critica soprattutto all'interno dello Staff di direzione, c) si basi su dati/informazioni veritieri, corretti ed aggiornati;

- la valutazione: a) sia relativa, ovvero, tenga conto degli elementi di contesto interno ed esterno che hanno influito, insieme ai fattori controllabili da parte del soggetto valutato, sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, b) faccia seguito ad uno o più momenti di analisi critica, anche all'interno dello Staff di direzione, sul grado di raggiungimento degli obiettivi, c)

costituisca anche un momento di riflessione sui modelli organizzativi e gestionali in essere così da promuovere il continuo miglioramento all'interno dell'ente.

All'inizio di ogni periodo di valutazione il valutatore ha la responsabilità di individuare gli obiettivi individuali e/o di gruppo da attribuire al personale. A tal fine, il valutatore, per ciascun valutato, compila le schede di assegnazione degli obiettivi, costruite dagli uffici competenti secondo modelli che tengono conto di tutti gli elementi esposti nel presente sistema di valutazione

Nella fase di individuazione degli obiettivi è previsto un momento di comunicazione e condivisione finalizzato a rendere trasparenti al soggetto valutato le aspettative del valutatore rispetto alle attività e agli specifici comportamenti organizzativi ritenuti necessari per un'efficace realizzazione delle attività e dei livelli di prestazione assegnati. Il colloquio, nell'ottica di un rapporto dialettico, è inoltre un'occasione per condividere:

- le finalità, i principi, le modalità e i tempi della valutazione, rispondendo agli eventuali quesiti posti dal valutato;
- la descrizione sintetica e il relativo peso degli obiettivi assegnati e formalizzati nella scheda obiettivi;
- le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi attesi.

La condivisione con il valutato chiude formalmente la prima fase del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni e dà avvio al periodo di osservazione.

All'attività di costante monitoraggio "informale" si può aggiungere – su iniziativa del valutatore o del valutato - un momento di feedback formale in una fase intermedia dell'anno, in sede di colloquio individuale e/o a livello di gruppo.

A tal fine devono essere adottati strumenti organizzativi e informatici che favoriscono il monitoraggio costante dei processi, la condivisione delle priorità e delle criticità che nel corso dell'anno possono verificarsi oltre alla chiara definizione della sfera di azione di ciascuno e delle interrelazioni che questa comporta.

In tale momento si procederà alla verifica di eventuali eventi esterni o interni all'unità organizzativa che possono aver influito sul grado attuale di raggiungimento delle attività assegnate e vengono concordate le eventuali azioni correttive rispetto agli obiettivi, con possibile revisione degli stessi, ovvero vengono decise le azioni da intraprendere per il riallineamento delle prestazioni e dei comportamenti rispetto ai risultati attesi.

In linea generale, è comunque opportuno che valutato e valutatore monitorino in maniera "continua" l'andamento degli obiettivi, al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità.

Al termine del periodo complessivo di norma corrispondente all'anno solare, il valutatore prima di procedere alla valutazione può chiedere a ciascun valutato una propria autovalutazione generale e/o una relazione consuntiva sui risultati raggiunti che hanno caratterizzato le proprie performance

L'autovalutazione rappresenta, infatti, un possibile strumento di verifica della percezione del valutato rispetto ai risultati raggiunti e ai comportamenti messi in atto.

Quindi il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di:

- grado di raggiungimento dei risultati sugli obiettivi assegnati attraverso espressione di una valutazione quali-quantitativa;
- livello delle competenze e comportamenti professionali e organizzativi tenuti.

A conclusione del processo valutativo si può prevedere un momento di incontro tra valutato e valutatore, al fine di fornire al valutato indicazioni circa la valutazione dei risultati sugli obiettivi assegnati e dei comportamenti tenuti da quest'ultimo nel corso del periodo di riferimento.

L'incontro potrà inoltre avere come scopo il confronto sui punti di forza e sulle aree di miglioramento emerse durante il periodo di osservazione e definire possibili interventi utili a migliorare il futuro apporto del valutato in coerenza con le attese dell'ente.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^
^^^^^^^^^^^^^^^^
^^^^^^