Azienda USL Toscana sud est
Servizio Sanitario della Toscana

Regione Toscana

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

n. 0000844 del 25/07/2023

STRUTTURA PROPONENTE:
U.O.C. Controllo di gestione, performance aziendale e flussi informativi

OGGETTO:
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFOMANCE (SMVP) - AGGIORNAMENTO ANNO 2023

L' Estensore
Spaghetti Susanna

Il Dirigente e il Responsabile del Procedimento, con la sottoscrizione della proposta di delibera, di pari oggetto
n. 0000879 del 17/07/2023
Hash pdf (SHA256): a7ddccd8b1a0c2bdf90377d20daf3a5fb92b11cf22201a8f6cd5650f3b439658
attestano che l'atto è legittimo nella forma e nella sostanza ed utile per il servizio pubblico.
Il presente provvedimento contiene un trattamento di categorie particolari di dati personali: No

Il Responsabile del Procedimento: Spaghetti Susanna

Il Dirigente: Bechi Luigi

Ulteriori firmatari della proposta:

Il Funzionario addetto al controllo di budget,
con il visto della proposta di delibera di pari oggetto n. 0000879 del 17/07/2023
Hash pdf (SHA256): a7ddccd8b1a0c2bdf90377d20daf3a5fb92b11cf22201a8f6cd5650f3b439658

Il Direttore Amministrativo - Dott.ssa Antonella Valeri Firmato digitalmente in data 25/07/2023

Il Direttore Sanitario - Dott.ssa Simona Dei Firmato digitalmente in data 25/07/2023

Il Direttore dei Servizi Sociali - Dott.ssa Patrizia Castellucci Firmato digitalmente in data 25/07/2023

Il Direttore Generale
(Dr. Antonio D'Urso)
Firmato digitalmente in data 25/07/2023

STRUTTURE ASSEGNATARIE DEL PRESENTE ATTO:

Il DIRETTORE UOC CONTROLLO DI GESTIONE, PERFORMANCE AZIENDALE E FLUSSI INFORMATIVI

VISTO il Decreto Legislativo 30 Dicembre 1992 n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 Ottobre 1992, n. 421" e s.m.i.;

VISTO la Legge Regionale 24 Febbraio 2005, n.40 "Disciplina del Servizio Sanitario Regionale" e s.m.i.;

VISTO l'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. 74 del 25 maggio 2017 ;

DATO ATTO che in base al predetto articolo comma 1 "*Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance"*;

VISTA la L.R.T.n. 67/2010 Modifiche alla legge regionale 24 febbraio 2005 , n. 40, emanata in attuazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, con la quale viene stabilito che la GRT, previo confronto con le OO.SS., impartisce indirizzi applicativi con propria deliberazione alle Aziende del SSN ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione;

VISTA D.G.RT. n.465 /2012 Linee di indirizzo in attuazione della L.R. n.67/2010 in materia di valutazione del personale del SSR (fasce di merito ed organismi di valutazione);

VISTA D.G.RT. n.308 del 29/04/2013 Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del SSR ;

DATO ATTO che l'Azienda ha già adottato il documento denominato Sistema di misurazione e Valutazione della performance (SMVP) con Delibera 1037 del 01/08/2022;

CONSIDERATO che l'azienda ha il documento sul Sistema di misurazione e valutazione della Perfomance pubblicato, sul sito web aziendale www.uslsudest.toscana.it, al seguente link https://www.uslsudest.toscana.it/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance, al fine di darne visibilità a cittadini e associazioni di volontariato;

PRESO ATTO di dover aggiornare annualmente il documento denominato Sistema di Misurazione e Valutazione della Perfomance (SMVP), che va a sostituire quello precedentemente adottato, andando a recepire le integrazioni ai regolamenti vigenti sul sistema di valutazione nel frattempo intercorse;

DATO ATTO che in data 22/05/2023 è stata trasmessa informativa alle OO.SS. del comparto e della dirigenza:

VISTO che con verbale del 28/06/2023 è stato recepito il parere favorevole dall'OIV;

ATTESTATA la legittimità e la regolarità formale sostanziale della presente proposta;

PROPONE AL DIRETTORE GENERALE

DI APPROVARE ai sensi dell' 7, comma 1,dIgs. 150/2009 e s.m.i., il Sistema di misurazione e valutazione della Perfomance (SMVP), aggiornamento anno 2023, allegato al presente atto per farne parte integrante e sostanziale;

DI TRASMETTERE il presente atto, contestualmente alla sua pubblicazione, al Collegio Sindacale, ai

sensi dell'art. 42, comma 2, Legge Regionale 24 febbraio 2005, n. 40 e s.m.i..;

DI PREVEDERE che l'adozione del presente atto non comporta alcuna spesa per l'Azienda USL Toscana Sud Est;

DI STABILIRE che il responsabile del procedimento, ai sensi della Legge 7 Agosto 1990 n° 241 e smi, art. 6 è l'Ing. Luigi Bechi, Direttore UOC. Controllo di Gestione performance aziendale e flussi informativi;

Il Direttore UOC CONTROLLO DI GESTIONE, PERFORMANCE AZIENDALE E FLUSSI INFORMATIVI

(Ing. Luigi Bechi)

IL DIRETTORE GENERALE

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n. 73 del 29 Aprile 2022 con cui si nomina il Dr. Antonio D'Urso Direttore Generale dell'Azienda USL Toscana Sud Est;

RICHIAMATA la propria Delibera n. 700 del 20 maggio 2022 di "Presa d'atto del contratto di prestazione d'opera intellettuale per lo svolgimento della funzione di Direttore Generale di Azienda Sanitaria Regionale e conseguente insediamento del Dott. Antonio D'Urso nelle funzioni di Direttore Generale dell'Azienda USL Toscana Sud Est a decorrere dal 20 Maggio 2022";

LETTA E VALUTATA la sopra esposta proposta di deliberazione presentata dal Direttore dello Staff Direzione Aziendale avente ad oggetto "Adozione Sistema di misurazione e valutazione della Performance-aggiornamento anno 2023";

PRESO ATTO dell'attestazione della legittimità nonché della regolarità formale e sostanziale, espressa dal Dirigente che propone il presente atto;

VISTO il parere favorevole del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario, del Direttore dei Servizi Sociali;

DELIBERA

per quanto sopra premesso, da intendersi qui integralmente trascritto e riportato:

DI APPROVARE, ai sensi dell' 7, comma 1,dIgs. 150/2009 e s.m.i., il Sistema di Misurazione e Valutazione della Perfomance (SMVP)-aggiornamento anno 2023, allegato al presente atto per farne parte integrante e sostanziale;

DI STABILIRE che il responsabile del procedimento, ai sensi della Legge 7 Agosto 1990 n° 241 e smi, art. 6 è l'Ing.. Luigi Bechi, Direttore UOC. Controllo di Gestione performance aziendale e flussi informativi;

DI INCARICARE la UOC Affari Generali:

- di provvedere alla pubblicazione all'Albo on line, ai sensi della Legge 18 Giugno 2009 n° 69, art. 32 comma 1, consultabile sul sito WEB istituzionale;
- di trasmettere il presente atto, contestualmente alla sua pubblicazione, al Collegio Sindacale, ai sensi della Legge Regionale 24 Febbraio 2005, n° 40 e smi, art. 42, comma 2;

Il Direttore Generale

(Dr. Antonio D'Urso)

Azienda USL Toscana sud est
Servizio Sanitario della Toscana

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aprile 2023

AREZZO
Via Curtatone 54, 52100
Centralino 0575 2551

SIENA
Piazza Rosselli 26, 53100
Centralino 0577 535111

GROSSETO
Via Cimabue 109, 50100

INDICE

1 FINALITA' E RIFERIMENTI NORMATIVI 3

2 AMBITI DELLA VALUTAZIONE 4

3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE 4

4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - IL PROCESSO DI BUDGET 6

4.1 GLI ATTORI DEL PROCESSO DI BUDGET 7
4.2 LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET 10
4.2.1 La Negoziazione di 1° Livello 10
4.2.2 La Negoziazione di 2° Livello 12
4.2.3 La Negoziazione di 3° Livello 14
4.2.4 Il Monitoraggio 15
4.2.5 Valutazione della performance di struttura 17
4.3 IL CONTRADDITORIO 20
4.4 LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA 20

5 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 21

5.1 LE FASI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE 22
5.1.1 Sistema di Valutazione Individuale del personale del comparto 23
5.1.2 Sistema di Valutazione Individuale del personale della Dirigenza 29
5.2 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE E LA GESTIONE DEL CONTRADDITTORIO 35

6 IL SISTEMA PREMIANTE 36

1 FINALITA' E RIFERIMENTI NORMATIVI

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

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

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

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

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

Di seguito si sintetizza la normativa di riferimento:

D.Lgs 150/2009 e s.m.i. Art. 18	"Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi". omissis …"E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi o premi".
L.R.T. N. 67/2010	(emanata in attuazione del D.Lgs 150/2009) con la quale viene stabilito che la GRT, previo confronto con le OO.SS., impartisce indirizzi applicativi con propria deliberazione alle Aziende del SSN ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione
D.G.R.T. n.465 del 28/05/2012	Linee di indirizzo in attuazione della L.R. n.67/2010 in materia di valutazione del personale del SSR (fasce di merito ed organismi di valutazione) - Con tale atto vengono disciplinate, nello specifico, le fasce di merito e gli organismi di valutazione, mentre viene rinviato ad un atto successivo l'adozione di indirizzi finalizzati all'implementazione del sistema di valutazione del personale
D.G.RT. n.308 del 29/04/2013	Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del SSR^ Completa l'attuazione della L.R.T n. 67/2010 con l'adozione delle linee di indirizzo concernenti l'implementazione del sistema di valutazione. In particolare tali lnee prevedono per la valutazione individuale tre dimensioni: • misurazione e valutazione della prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura. Ambito in cui viene misurata e valutata la prestazione collettiva, relativa al grado

	di raggiungimento degli obiettivi certificati dall'OIV - Scheda Budget; • misurazione e valutazione della prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali attribuiti come declinazione di quelli assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza e agli incarichi professionali e gestionali attribuiti delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità – Scheda Individuale parte B1; • misurazione e valutazione dei comportamenti attesi, ovvero misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze (la realizzazione concreta delle attività lavorative), ovvero la valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono la risorse dentro l'azienda, l'insieme integrato di saperi che caratterizzano l'agire (aspetti tecnici, relazionali, educativi, nonché conoscenze in genere, abilità ed esperienza) - Scheda Individuale parte B2.

2 AMBITI DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema si articola nei seguenti ambiti di valutazione:

A. **Performance organizzativa della struttura**: è rappresentata dal grado di raggiungimento degli obiettivi di budget delle singole strutture aziendali (i cosiddetti Centri di Responsabilità) in base ai regolamenti di organizzazione vigenti.

B. **Performance individuale**: è rappresentata dalla valutazione per ciascun professionista dei seguenti aspetti:

- Obiettivi individuali: finalizzati al conseguimento delle finalità della struttura o di altre specifiche priorità operative, organizzative o gestionali, attribuiti ai singoli professionisti in coerenza con gli obiettivi di budget della struttura di appartenenza.
- Comportamenti attesi: si definiscono comportamenti l'insieme di azioni osservabili e verificabili, attraverso le quali le persone si relazionano e reagiscono all'ambiente; evidenzia l'approccio del soggetto al lavoro, le sue motivazioni, la dedizione, lo spirito ed il senso di appartenenza nonché le eventuali sue resistenze. I comportamenti attesi sono quelli coerenti con gli obiettivi istituzionali e propri del profilo professionale del dipendente e riguardano sia l'attività lavorativa diretta (comportamento operativo) sia la sfera relazionale interna (con i colleghi e l'ambiente di lavoro) ed esterna (con l'utenza).

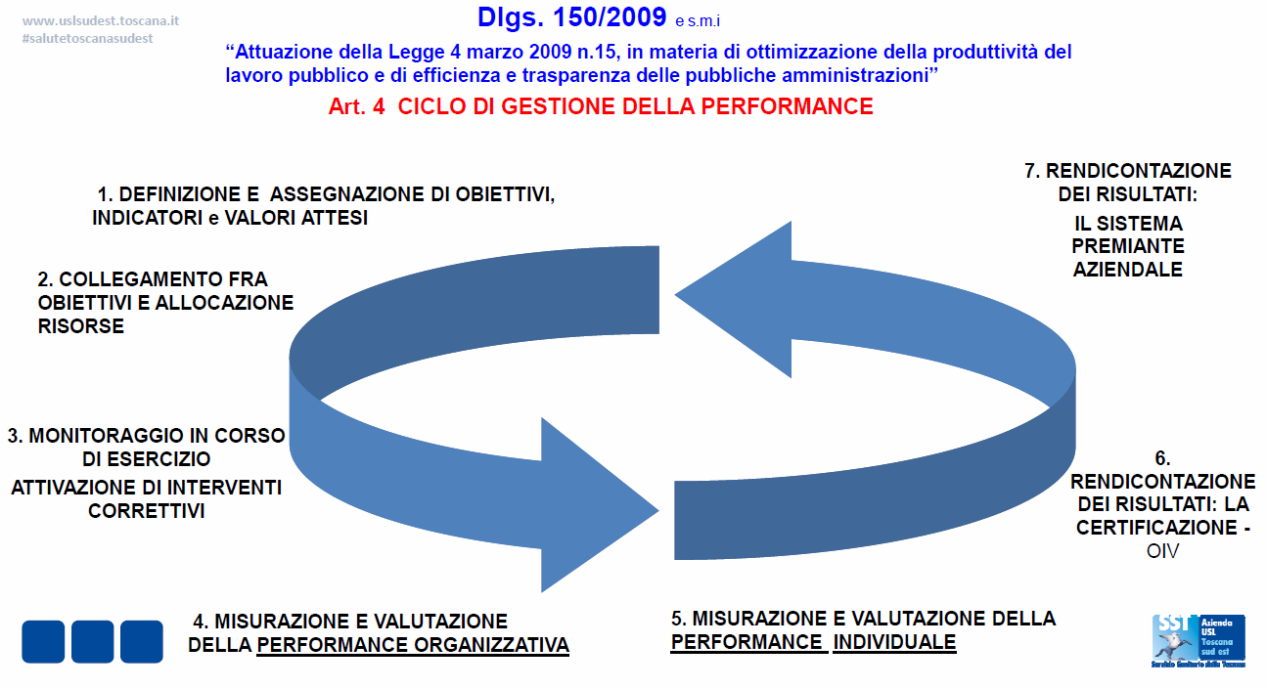
3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

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

- definizione e negoziazione degli obiettivi strategici ed operativi che devono essere raggiunti dalle strutture aziendali con relativi indicatori e valori attesi, nonché di definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali da raggiungere da parte dei singoli professionisti
- monitoraggio nel corso dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget tramite

l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dai valori attesi, con conseguente eventuale adozione di azioni correttive nonchè di valutazione individuali infrannuali (Monitoraggio infrannuale della performance)

– misurazione e valutazione a chiusura dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi sia delle strutture (Valutazione performance organizzativa) che dei singoli professionisti (Valutazione performance individuale) e correlata distribuzione degli incentivi.



Nel Ciclo di gestione della performance si delineano quindi la fase di programmazione, quella di monitoraggio intermedio durante l'anno e quella di valutazione finale.

Il ciclo ha validità annuale, finito l'anno, si avvia il processo di valutazione della performance organizzativa aziendale nel suo complesso, a livello di singola struttura (verifica di budget) ed individuale (valutazione individuale). Ai risultati finali di valutazione delle performance è collegato l'utilizzo del sistema premiante.

La valutazione della performance dell'azienda è effettuata dal MES (Laboratorio management e sanità) che, su incarico della Regione Toscana, misura annualmente le aziende sanitarie attraverso il bersaglio, un sistema di indicatori raggruppati in varie dimensioni tipo capacità di perseguire gli orientamenti del sistema regionale, valutazione sanitaria, valutazione esterna, valutazione interna, valutazione economico finanziaria ed efficienza operativa.

All'inizio dell'anno viene definito per ciascuna azienda un valore atteso per ciascun indicatore che deve durante l'anno migliorare la propria performance rispetto all'anno precedente avvicinandosi al valore assegnato dal MES. Per la valutazione finale delle performance, il MES elabora il valore dei diversi indicatori posizionandoli in 5 fasce: performance ottima (fascia verde scura del bersaglio), performance buona (fascia verde chiaro), performance media (fascia gialla), performance da migliorare (fascia arancione e rossa). L'Azienda capace di centrare gli obiettivi e di ottenere una buona performance nelle diverse dimensioni avrà i propri indicatori collocati nelle fasce centrali verdi del bersaglio; se gli indicatori compaiono invece nelle fasce più lontane dal centro (gialle, arancioni, rosse) ci sono ampi margini di miglioramento.

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

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

4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - IL PROCESSO DI BUDGET

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

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

Il processo di budget ha le seguenti finalità:

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

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

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

4.1 Gli attori del processo di budget

La Direzione Aziendale:

- definisce le linee guida da concretizzare in obiettivi specifici col supporto del Comitato Budget (se istituito) o dell'Ufficio di Direzione allargato e del Controllo di Gestione, definisce il loro ordine prioritario, attenendosi ai dettami della programmazione regionale, di Area Vasta in coerenza con il Piano triennale della Performance;
- definisce i tempi di realizzazione del processo di Budget;
- guida la negoziazione del Budget con le strutture aziendali Centri di Responsabilità (da ora definiti CdR), avvalendosi del supporto del Controllo di Gestione;
- negozia con i CdR gli obiettivi e le risorse, firmando la scheda di Budget;
- approva il Budget generale dell'Azienda;
- svolge periodiche funzioni di controllo, monitoraggio e verifica degli obiettivi, promuovendo, se necessario, azioni correttive;
- rinegozia e valida eventuali modifiche alle schede di budget, sulla base di eventi imprevisti o nuove azioni strategiche sopraggiunte.

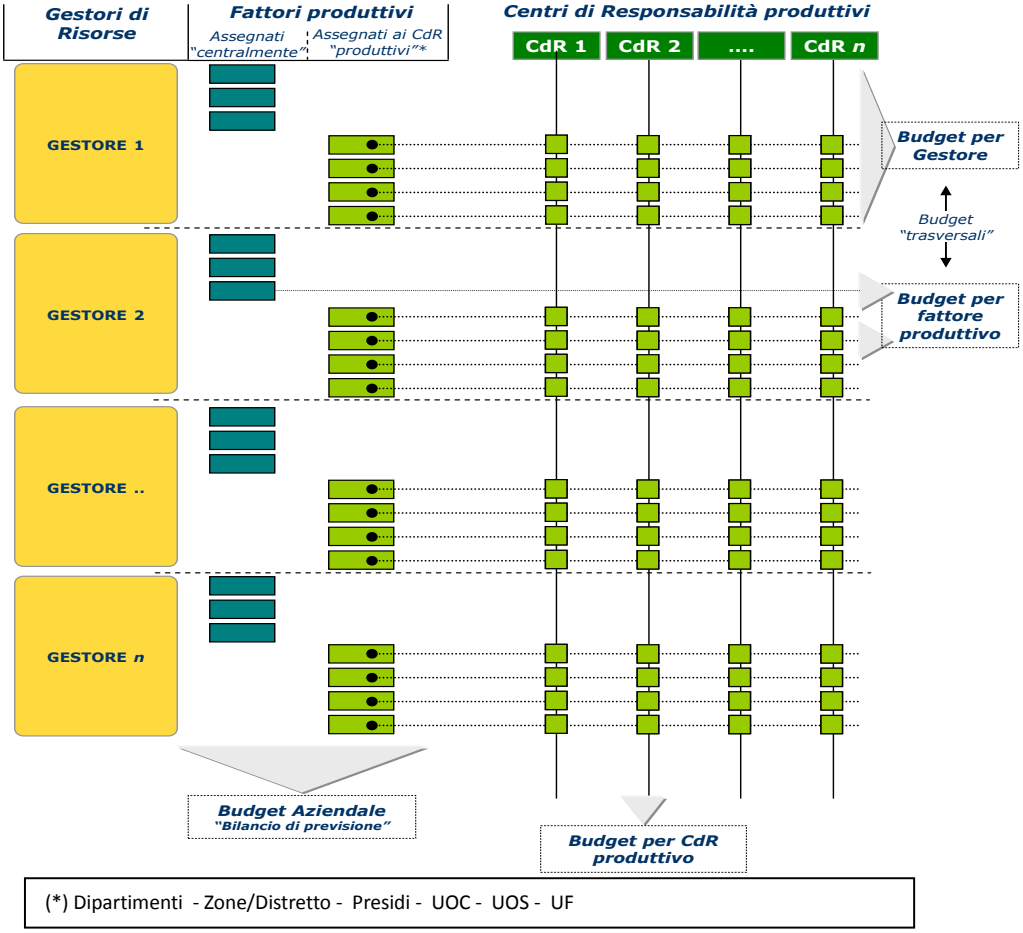
Il Controllo di Gestione supporta l'attività di programmazione e controllo attraverso i meccanismi operativi del budgeting, reporting e della valutazione.

In particolare:

- insieme ai membri dell'Ufficio di direzione allargato, collabora con la Direzione Generale per la traduzione degli indirizzi di programmazione in obiettivi operativi ben definiti, misurabili e replicabili;
- traduce gli obiettivi in indicatori specifici ,alimentando l'apposita anagrafica informatizzata degli indicatori (KPI);
- progetta, predispone e alimenta la Scheda Budget con l'ausilio di specifico software;
- gestisce il Calendario di Budget, organizzando e coordinando le varie fasi operative;
- cura il monitoraggio periodico infrannuale degli obiettivi assegnati, verificandone i risultati e informa con tempestività la Direzione Aziendale e i CdR coinvolti su rilevanti criticità e scostamenti dai target assegnati;
- assume la responsabilità della produzione e della divulgazione dell'apposita reportistica inerente il sistema di Budget;
- cura le revisioni delle schede budget a seguito delle verifiche infrannuali;
- predispone le schede per la verifica finale della performance di struttura;
- supporta l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in funzione istruttoria ed assicura allo stesso, il supporto conoscitivo, in termini di dati contabili e di attività relativi alle diverse

strutture organizzative aziendali (CdR) offrendo la propria collaborazione e consulenza per gli eventuali approfondimenti.

I livelli di responsabilità possono essere sia di tipo verticale, **Centri di Responsabilità di livello 1°, 2° ,3°** che trasversale cioè i gestori di risorse.



In questa documento ci occuperemo dei <u>Centri di Responsabilità verticali (CdR)</u>, in quanto unità organizzative responsabili del conseguimento di uno specifico insieme di risultati nonché dell'uso di determinati fattori produttivi.

I centri di responsabilità di 1°, 2°, 3° sono titolari di scheda budget e sono definiti annualmente in base ai regolamenti vigenti.

Le strutture organizzative dell'Azienda USL Toscana Sud Est sono classificate in base al diverso livello di responsabilità, in:

CdR 1° livello: Dipartimenti di line ospedalieri, Dipartimento Emergenza Urgenza, Rete / Presidio Ospedaliero, Zona-Distretto, Staff Direzione Aziendale e Sanitaria, Dipartimenti Amm.vi e Tecnico, Dipartimenti delle Professioni, Dipartimento della Prevenzione, Dipartimento del farmaco, Dipartimenti di Coordinamento Tecnico Scientifico

CdR 2° livello: Aree dipartimentali (AD), Aree Organizzative di Presidio

CdR 3° livello Unità Operative Complesse (UOC), Unità Operative Semplici Dipartimentali (UOSD), Unità Funzionali (UF)

I CdR di 1° livello:

- condividono con la Direzione Aziendale la definizione delle linee di indirizzo e negoziano con la Direzione stessa supportati dal Controllo di gestione i propri obiettivi;
- hanno diretta responsabilità sugli obiettivi da perseguire e sulle risorse assegnate nell'ambito del proprio budget;
- negoziano il Budget, con i CdR di 2° livello loro afferenti, declinandone gli obiettivi, svolgendo funzioni di controllo e monitoraggio e diretta verifica dei risultati perseguiti, avvalendosi della collaborazione del Controllo di Gestione.

I CdR di 2° livello:

- negoziano con il CdR di 1° livello l'assegnazione dei propri obiettivi di budget;
- hanno diretta responsabilità sugli obiettivi di budget loro assegnati;
- provvedono alla condivisione e alla comunicazione degli obiettivi con il personale loro assegnato attraverso riunioni periodiche e programmate.

I CdR di 3° livello

- negoziano con il CdR di 2° livello l'assegnazione dei propri obiettivi di budget;
- hanno diretta responsabilità sugli obiettivi di budget loro assegnati;
- provvedono alla condivisione e alla comunicazione degli obiettivi con il personale loro assegnato attraverso riunioni periodiche e programmate.

I responsabili di struttura possono consultare le schede budget tramite apposito software aziendale, in ogni momento del ciclo di budget (dalla costruzione, alla visualizzazione della scheda firmata, della scheda eventualmente revisionata ed infine valutata), e ciò permette di ottenere un maggiore coinvolgimento di tutti gli attori del processo e un miglioramento della diffusione degli obiettivi a tutti i livelli. L'Azienda auspica l'ampia diffusione degli obiettivi di budget in ogni fase del processo, in particolar modo nella fase di prenegoziazione in modo che tutto il team possa partecipare alla definizione degli obiettivi che verranno negoziati dal responsabile con il suo livello gerarchico superiore.

I responsabili dei Centro di Responsabilità di 1^ livello, sempre tramite l'apposito gestionale, avranno visibilità e accesso a tutte le schede associate al proprio Dipartimento, Zona Distretto, Presidio Ospedaliero o Staff in base al regolamento di organizzazione vigente.

Le schede budget, sono pubblicate sul sito aziendale "Amministrazione Trasparente/Performance".

L'Organismo Indipendente di Valutazione , Istituito in base all'art. 14 del decreto legislativo n. 150/2009, svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance.

L'OIV supporta l'azienda sul piano metodologico e garantisce la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

In particolare nel sistema di valutazione collettiva l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, a partire dalla definizione e assegnazione degli obiettivi fino alla misurazione e valutazione delle prestazioni, al fine di garantirne la correttezza, nonché l'aderenza agli indirizzi regionali. Sulla base degli esiti del ciclo budgetario concluso, comunica le criticità riscontrate alla direzione aziendale, formula al Direttore Generale azioni correttive e di miglioramento da attuare nel ciclo di programmazione in corso e/o nell'esercizio successivo.

L'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni si avvale di strutture tecniche aziendali di supporto, nella fattispecie dell'apposito supporto amministrativo e del Controllo di Gestione, che procurano tutto il materiale conoscitivo ed informativo attestante il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Le strutture di supporto si premurano inoltre di predisporre la documentazione di eventuali istruttorie a giustificazione di obiettivi mancati o solo parzialmente raggiunti.

L'OIV promuove e attesta anche l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza di cui al Titolo II del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

4.2 Le fasi del processo di budget

4.2.1 La Negoziazione di 1° Livello

La Direzione Generale, definite le linee di indirizzo e di programmazione aziendale, comunica gli obiettivi strategici all'Ufficio di Direzione allargato e al Controllo di Gestione, che li articola in obiettivi operativi di budget dettagliati in uno o più indicatori e assegnati ai Centri di Responsabilità per mezzo della scheda budget.

In questa prima fase di declinazione degli obiettivi e dei rispettivi indicatori, a partire dalla loro iniziale definizione, è, come previsto dalla normativa vigente, coinvolto anche l'Organismo Indipendente di Valutazione.

All'interno di ciascuna scheda coesistono obiettivi raggruppati in diverse tipologie e con livelli di responsabili diversificati tenendo conto del contributo, coinvolgimento e responsabilità degli operatori afferenti alla unità organizzativa in considerazione dei CC.CC.NN.LL, ruoli e profili.

Le proposte delle schede Budget sono redatte dal Controllo di Gestione, in base agli obiettivi strategici aziendali, con il supporto dell'OIV, e l'ausilio di specifico gestionale.

La fase di negoziazione prende avvio con incontri programmati fra la Direzione Aziendale, rappresentata dal Direttore Generale, Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo (per i rispettivi ambiti di competenza) ed i responsabili dei Cdr di 1° livello, in cui vengono negoziate le schede di budget predisposte.

I Responsabili dei Cdr di 1° livello possono essere supportati dai responsabili di Area Dipartimentale, ove istituite, e dagli operatori che ritengono opportuno.

La Direzione sarà affiancata dal Controllo di Gestione, e da altri professionisti individuati dalla Direzione stessa.

In particolar modo, nell'ottica della valorizzazione del Team e dell'integrazione multi professionale, concetto questo che è alla base della valutazione di struttura, alle negoziazioni di ciascun Dipartimento, Presidio Ospedaliero, Zone Distretto e Staff, potranno essere presenti i rappresentanti degli altri Centri di Responsabilità di 1^ livello, coinvolti, per i rispettivi ambiti di competenza, nell'attività di quello specifico CdR.

Le negoziazioni di budget a tutti i livelli, devono infatti rappresentare un importante momento di confronto e di sviluppo dell'integrazione multidisciplinare e multi professionale per la condivisione degli obiettivi aziendali.

Gli incontri vengono verbalizzati e le eventuali modifiche vengono recepite nelle schede di Budget che saranno cofirmate dalla Direzione (Direttore Generale, Sanitario o Amministrativo) per i rispettivi ambiti di competenza.

La firma avviene in modalità elettronica tramite l'apposito gestionale, mediante identificazione con password, a chiusura negoziazione.

Tab. 1 Schema sintesi Prima fase del processo di Budget: <u>negoziazione di 1^ livello</u>

AZIONI e TEMPI	**Soggetti**					**OUTPUT**
	RESPONSABILITA'					
Funzione 1 Definizione delle Linee di indirizzo e programmazione Aziendali *(di norma entro il 15 dicembre dell'anno precedente l'anno di riferimento).*	Direzione Aziendale R	Controllo di Gestione C	Ufficio di Direzione C			**Obiettivi Strategici**
Funzione 2 Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi di budget *(di norma entro* il 31 dicembre dell'anno *precedente a quello di riferimento)*	Direzione Aziendale C		Controllo di Gestione R	OIV C		**Bozza della scheda budget**

AZIONI e TEMPI	Soggetti RESPONSABILITA'					OUTPUT
Funzione 3 Prredisposizione della bozza delle schede di budget compilata con i dati del consuntivo anno precedente e calendarizzazione incontri *(di norma entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento)*	Direzione Aziendale C		Controllo di Gestione R	Direttore CdR 1^ livello C		**Formalizzazione bozza**
Funzione 4 Negoziazione di budget con i CDR di 1^ livello *(di norma entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento)*	Direzione Aziendale R	Direttore CdR 1^ livello R	Responsabile AD e altri operatori invitati C	Controllo di Gestione C		**Verbale di negoziazione**
Funzione 5 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito in negoziazione	Controllo di Gestione R					**Scheda di budget definitiva**
Funzione 6 Firma elettronica tramite l'apposito gestionale della scheda budget *(a chiusura negoziazione)*	Direzione Aziendale R	Direttore CdR 1^ livello R				**Chiusura scheda budget**

- **R** responsabile della funzione - **C** coinvolto nella funzione

4.2.2 La Negoziazione di 2° Livello

Le schede budget definite con i Centri di Responsabilità di 1° livello, diventano la base per la discussione della negoziazione tra Centri di Responsabilità di 1° livello e Centri di Responsabilità di 2° livello sia afferenti alla dirigenza che al comparto.

Nelle schede budget di Area Dipartimentale ma in particolar modo di Area Organizzativa di Presidio (AOP) trova compimento la condivisione degli obiettivi assegnati alle macrostrutture, ed in particolare nelle schede budget delle AOP l'integrazione con i Dipartimenti delle Professioni. In base all'organizzazione aziendale, da questo livello si possono generare schede separate fra dirigenza e comparto ma con obiettivi condivisi in

relazione ai modelli organizzativi vigenti; infatti la scheda budget per l'AOP all'interno dei Presidi Ospedalieri, mentre la Dirigenza farà riferimento alla scheda Budget della propria UO di assegnazione.

Per quanto riguarda le Aree Dipartimentali le negoziazioni potrebbero essere contestuali a quelle di 1^ livello, in base all'organizzazione e alle scelte del Dipartimento.

Per quanto riguarda le negoziazioni delle AOP queste devono prevedere la presenza dei rappresentanti di tutte le figure professionali operanti nei presidi ospedalieri nell'ottica dell'integrazione multiprofessionale e della valorizzare e responsabilizzare di tutti i componenti del Team.

Gli incontri vengono verbalizzati e le eventuali modifiche vengono recepite nelle schede di Budget che saranno cofirmate dalle diverse figure professionali per i rispettivi ambiti di competenza.

La firma avviene tramite l'apposito gestionale, mediante identificazione con password, a chiusura negoziazione.

E' compito dei singoli responsabili di struttura (dirigenza e comparto), la completa diffusione degli obiettivi di Budget a tutto il personale a loro afferente, nei modi e metodi ritenuti più opportuni.

Tab. 2: Schema sintesi Seconda fase del processo di Budget: negoziazione di 2^ livello

AZIONI	**Soggetti**					**OUTPUT**
	RESPONSABILITA'					
Funzione 1 Negoziazione di budget con i CDR di 2^ livello *(di norma entro il 28 febbraio dell'anno di riferimento)*	Per AD: Direttore CdR 1^ livello. R	Per AD: Responsabile AD clinica		Controllo di Gestione C		
	Per AOP: Direttore CdR 1^ livello. R	Per AOP: Responsabile Incarico organizzativo e coordinatori R	Per AOP: Direttori UO Inf / Tec dei Dipartimenti delle Prof. R			**Verbale di negoziazione**
Funzione 2 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito nel verbale	Controllo di Gestione R					**Scheda di budget**
Funzione 3 Firma elettronica tramite l'apposito gestionale della scheda budget *(a*	Per AD: Direttore CdR 1^ livello R	Per AD: Responsabile AD R				**Chiusura scheda budget**

AZIONI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
chiusura negoziazione)	Per AOP: Direttore CdR 1^ livello R	Per AOP: Responsabile Incarico organizzativo e coordinatori R	Per AOP: Direttori UO Inf / Tec dei Dipartimenti delle Prof R			

4.2.3 La Negoziazione di 3° Livello

I responsabili delle Area Dipartimentali e se non previste o non attivate, i responsabili dei CdR di 1 livello, condividono le schede di UO o UF (CDR 3^livello) con i rispettivi responsabili, affiancati dalle figure professionali rappresentanti i diversi ambiti interessati.

Nelle schede budget di UO e UF sono condivisi gli obiettivi assegnati alle macrostrutture, con particolare attenzione all'integrazione con i Dipartimenti delle Professioni. In base all'organizzazione aziendale, tale integrazione può generare schede uniche tra dirigenza e comparto o schede separate ma con obiettivi condivisi in relazione ai modelli organizzativi vigenti.

Le negoziazioni di budget, anche a questo livello, devono rappresentare un momento di confronto e di sviluppo dell'integrazione multidisciplinare e multi professionale per la condivisione degli obiettivi aziendali.

Gli incontri vengono verbalizzati e le eventuali modifiche vengono recepite nelle schede di Budget che saranno cofirmate dalle diverse figure professionali per i rispettivi ambiti di competenza.

La firma avviene in modalità elettronica tramite l'apposito gestionale, mediante identificazione con password, a chiusura negoziazione.

E' compito dei singoli responsabili di struttura (dirigenza e comparto), la completa diffusione degli obiettivi di Budget a tutto il personale a loro afferente, nei modi e metodi ritenuti più opportuni.

Tab. 3 Schema sintesi Terza fase del processo di Budget: negoziazione di 3^ livello

AZIONI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
Funzione 1 Negoziazione di budget con i CDR di 3^ livello *(di norma entro il 31 marzo dell'anno di*	Per UO: Direttore Cdr 1^ liv. o Cdr 2^ liv R	Per UO: Direttore UO R		Per UO: Responsabile Incarico organizzativo C	Controllo di Gestione C	

AZIONI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
riferimento)	Per UF: Direttore Cdr 1^ liv. o Cdr 2^ liv R	Per UF: Direttore UF R	Per UF: Direttori UO Inf / Tec Dipartimenti delle Prof R	Per UF: Responsabile Incarico organizzativo e coordinatori R		**Verbale di negoziazione**
Funzione 2 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito nel verbale	Controllo di Gestione R					**Scheda di budget**
Funzione 3 Firma elettronica tramite l'apposito gestionale della scheda budget *(a chiusura negoziazione)*	Direttore Cdr 1^ liv. o Cdr 2^ liv R	Direttore UO-UOSD-UF R	Direttori UO Inf / Tec Dipartimenti delle Prof R	Responsabile Incarico organizzativo e coordinatori R		**Chiusura scheda budget**

- **R** responsabile della funzione - **C** coinvolto nella funzione

4.2.4 Il Monitoraggio

A seconda della tipologia di obiettivi il monitoraggio potrà avere cadenza temporale diversa.

La tempistica del monitoraggio, legata alle fonti informative e alla tipologia dell'obiettivo, è esplicitata all'atto della negoziazione delle schede budget.

In occasione dei monitoraggi periodici o se si manifesti la necessità in seguito ad eventi non previsti o a modifiche organizzative intervenute in corso d'anno, si procede all'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi assegnati e il consuntivo di periodo, nonché alla verifica delle risorse disponibili (umane, strutturali, tecnologiche, ecc.) rispetto a quelle concordate in fase di negoziazione.

Ne può conseguire un'eventuale rinegoziazione della scheda di Budget con revisione degli obiettivi a suo tempo assegnati.

In particolare, mensilmente l'Azienda elabora report standard per il monitoraggio degli obiettivi regionali e aziendali presenti nelle schede budget per le attività di ricovero, le attività ambulatoriali, i tempi di attesa chirurgici e ambulatoriali, i consumi di beni sanitari e non sanitari, e li rende consultabili ai Centri di Responsabilità (CdR) mediante diversi strumenti:

- pubblicazione sulla Intranet Aziendale
- accesso al Datawarehouse (DWH) aziendale

- accesso al cruscotto direzionale Qlik

Di norma entro il mese di settembre, in base agli esiti dei suddetti monitoraggi o a causa di altri eventi non previsti, si procede ad effettuare la revisione delle schede budget negoziate, modificando/integrando obiettivi e pesature.

Le schede budget modificate sono sempre visibili nell'appositivo gestionale consultabile dal responsabile di struttura; i responsabili di struttura provvederanno a darne diffusione a tutto il personale afferente a quel CdR.

Se in corso d'anno si verificano modifiche organizzative che introducono nuovi Centri di Responsabilità si provvede a costruire e negoziare le nuove scheda budget.

Tab. 4 Schema sintesi Quarta fase del processo di budget: monitoraggio

AZIONI	**Soggetti**				**OUTPUT**
	RESPONSABILITA'				
Funzione 1 Monitoraggi *mensili* sugli indicatori di budget calcolabili con le basi dati disponibili	Controllo di Gestione R	Referenti singoli KPI R	Direttore CdR 1^2^3^ livello C		**Reportistica depositata sulla Intranet Aziendale o consultabile con gli strumenti di Business Intelligence**
Funzione 2 Incontri con i CdR per analisi/revisione obiettivi schede budget	Direttore CdR 1^2^3^ livello R	Controllo di Gestione R	Direzione Aziendale C		**Incontri in presenza o da remoto**
Funzione 3 Revisione *entro settembre* degli obiettivi, a seguito di modifiche delle risorse economiche disponibili, di nuovi obiettivi regionali o nazionali introdotti, delle risorse umane, dell'esito dei monitoraggi, di eventi non prevedibili.	Direttore CdR 1^2^3^ livello C	Controllo di Gestione R	Direzione Aziendale C		**Scheda budget modificata**

AZIONI	Soggetti				OUTPUT
	RESPONSABILITA'				
Funzione 4 Revisione schede budget negoziate e costruzione di nuove schede budget a seguito di modifiche organizzative che introducono nuove strutture gestionali titolari di budget (*alla data della modifica organizzativa)*	Direzione Aziendale C	Controllo di Gestione R	Direttore CdR 1^2^3^ livello R		**Schede budget modificate e /o nuove schede budget**
Funzione 5 Firma elettronica tramite l'apposito gestionale della scheda budget revisionata *(a chiusura revisione)*	Direttore Cdr 1^ liv. o Cdr 2^ liv R	Direttore UO-UOSD-UF R	Direttori UO Inf. / Tec. Dipartimenti delle Prof R	Responsabile Incarico organizzativo e coordinatori R	**Chiusura scheda budget revisionata**

4.2.5 Valutazione della performance di struttura

Il Controllo di Gestione supporta l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella fase di valutazione dei risultati di performance di struttura.

Il Controllo di Gestione, al fine di poter mettere in condizioni l'OIV di valutare i risultati delle performance organizzative, predispone, aggiorna ed implementa gli indicatori quantitativi presenti nelle schede budget, acquisendo i dati dalle fonti ufficiali aziendali o regionali, recupera la documentazione e le relazioni dalle strutture relativamente al conseguimento degli obiettivi qualitativi ed organizzativi (definizione di linee guida, aggiornamento e predisposizione di protocolli clinico/assistenziali, ecc.). In modo che tale valutazione sia supportata da elementi oggettivi.

In particolare i singoli indicatori (KPI) sono classificati in base alla loro fonte:

- da flussi (Fonte: MeS, ARS, NSG, LEA, DWH Aziendale, altri DataBase o applicativi aziendali), il cui risultato deriva dalla fonte stessa,
- obiettivi documentali, trasversali a più strutture o relativi alla singola struttura, per i quali sarà valutata la documentazione prodotta

Per la valutazione degli obiettivi quantitativi il punteggio conseguito sarà proporzionale alla % di raggiungimento dell'obiettivo, mentre gli obiettivi qualitativi si considerano raggiunti solo se materialmente realizzati e il raggiungimento, espresso in %, potrà essere totale, parziale, o nullo, in base a criteri esplicitati all'atto della negoziazione.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per cause non imputabili direttamente alla struttura, e documentabile con relazione della struttura sovrastante o di altra struttura afferente alla Direzione, l'obiettivo sarà sterilizzato e il rispettivo peso sarà annullato; la valutazione complessiva della scheda risulterà dalla proporzione dei punti conseguiti rispetto ai punti totali residui.

Le modalità di acquisizione dei dati per la rendicontazione sono di norma esplicitate in apposite "istruzioni operative" diffuse ai CdR dal Controllo di Gestione.

I responsabili di struttura possono inviare ulteriore documentazione a supporto o integrazione dei risultati raggiunti inseriti nelle schede budget.

Il Controllo di Gestione, operando quindi secondo criteri e soglie di valutazione definite, d'intesa con la Direzione Aziendale, predispone la valutazione consuntiva delle performance collettive sulla base di tutto il repertorio istruttorio allestito di cui ai punti precedenti.

Ogni responsabile di scheda budget, può tramite il gestionale, monitorare l'andamento delle rendicontazioni e verificare la valutazione conclusiva prima che questa sia proposta all'OIV e può, se necessario, inviare al Controllo di Gestione le proprie controdeduzioni motivate e documentate entro i termini indicati dal CdG stesso (viene inviata comunicazione via mail indicando i tempi entro i quali inviare l'eventuale materiale documentale).

Il Controllo di Gestione valuterà con la Direzione Aziendale l'ammissibilità delle controdeduzioni e rendicontazioni integrative ed eventualmente provvederà a modificare il risultato dell'obiettivo.

L'OIV verifica la valutazione consuntiva delle performances collettive, (già conosciute da tutti i Centri di Responsabilità) ed in particolar modo il rispetto dei criteri e soglie di valutazione definite preliminarmente dall'azienda e esplicitati in sede di negoziazione.

Il Controllo di Gestione trasmette i risultati di struttura alle apposite strutture aziendali che, in esito e sulla scorta della valutazione consuntiva definitiva delle performance collettive effettuate da parte dell'OIV in sede di validazione della relazione performance e in applicazione degli accordi aziendali sul sistema premiante, quantificano ed erogano gli importi relativi, ottemperando anche agli obblighi sulla trasparenza.

A completamento di quanto sopra descritto si precisa che:

- Ai fini della valutazione di struttura, il CdR di assegnazione, sarà la struttura dove la persona è "domiciliata" che può non coincidere con la struttura di assegnazione giuridica. Ad ogni Centro di Responsabilità afferisce il personale che in quella struttura svolge la propria attività in modo prevalente, quindi se il valutato lavora su più CdR, la sua valutazione finale, sarà in base ai risultati della struttura che lo occupa in modo prevalente;
- Nel caso in cui, invece, al valutato venga cambiata, in corso d'anno, la struttura nella quale opera, la valutazione sarà effettuata proporzionalmente al periodo di permanenza in ciascun CdR;
- La valutazione del Direttore di Dipartimento sarà fatta per il:

  70% su valutazione della scheda di 1^ livello del Dipartimento

  30% su valutazione della scheda della sua U.O.

- La valutazione del Direttore di Area Dipartimentale, sarà fatta per il:

  50% su valutazione della scheda della A.D.

  50% su valutazione della scheda della sua U.O.

- Per i dirigenti che risultano responsabili di più Cdr dello stesso livello, titolare di U.O. e ad interim di un'altra, la propria valutazione afferirà alla struttura di cui è titolare;
- Per i dirigenti che sono responsabili di U.O. e responsabili di U.F. la propria valutazione afferirà alla struttura in cui svolge la sua attività in modo prevalente.

Tab. 5 Schema sintesi quinta fase processo di Budget: Valutazione della performance della struttura

AZIONI	Soggetti RESPONSABILITA'				OUTPUT
Funzione 1 Aggiornamento obiettivi budget con consuntivo *(di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello di riferimento)* -	Controllo di Gestione R	Referenti singoli KPI R	Direttore CdR 1^2^3^ livello C		**Scheda budget con consuntivo**
Funzione 2 Visualizzazione e verifica dei risultati delle performance collettive da parte dei singoli CdR	Controllo di Gestione C	Direttore CdR 1^2^3^ livello R			**Proposta di Valutazione finale**
Funzione 3 Presentazioni di eventuali controdeduzioni alla proposta di valutazione finale visibile sul gestionale *(entro un tempo indicato circa 15gg)*	Controllo di Gestione C	Direttore CdR 1^2^3^ livello R	Direzione Aziendale R		**Controdeduzioni**

AZIONI	Soggetti RESPONSABILITA'				OUTPUT
Funzione 4 Presentazione dei risultati delle performances collettive all'OIV e valutazione da parte dell'OIV *(di norma entro il 15 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento)*	Controllo di Gestione C	OIV R			**Valutazione finale**
Funzione 5 Trasmissione risultanze per quantificazione annuale ed erogazione degli importi premianti - Pubblicazione sul sito internet aziendale i risultati finali in ottemperanza della normativa sulla Trasparenza	Dipartimento Risorse Umane R	Resp. Trasparenza R	Controllo di Gestione R		**Pubblicazione web**

- **R** responsabile della funzione - **C** coinvolto nella funzione

4.3 Il Contradditorio

Nel caso in cui il titolare di CdR, non sia concorde con la valutazione finale, validata dall'OIV e pubblicata nella relazione alla performance, nonostante sia già stata prevista una precedente fase del processo per le eventuali note e controdeduzioni (vedi tab.5 fase 3), potrà esprimere le motivazioni del dissenso richiedendo, alla U.O. Controllo di Gestione e all'apposito ufficio di supporto all'OIV, il riesame dell'intera valutazione finale o anche di un singolo obiettivo, apportando opportuna documentazione integrativa a sostegno della sua richiesta. Tale documentazione viene quindi presentata alla Direzione Aziendale che, insieme alla relazione del Controllo di Gestione, valuta e richiede riesame all'OIV

4.4 La valutazione partecipativa

Il d.lgs n.74 del 25 maggio 2017, pur confermando l'impianto originario del d.lgs 150/2009, ha voluto rafforzare il coinvolgimento dei cittadini, degli utenti e degli altri stakeholder nel processo di valutazione della performance.

Il concetto di valutazione partecipativa, costituisce una leva fondamentale per migliorare i processi di programmazione, misurazione e valutazione e consente inoltre di limitare l'autoreferenzialità

dell'amministrazione favorendo il direzionamento del sistema di programmazione, misurazione e valutazione verso la prospettiva della creazione di valore pubblico.

Gli strumenti a disposizione delle amministrazione per rafforzare il ciclo della performance, migliorandone l'apertura in chiave partecipativa, sia al loro esterno che al loro interno, sono molteplici e non si escludono a vicenda: la mappatura degli stakeholder, la mappatura dei processi, l'individuazione delle attività e/o servizi da sottoporre a rilevazione e dei soggetti da coinvolgere, la carta dei servizi, la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, nonché le indagini di clima interno, per menzionarne solo alcuni.

L'azienda si avvale di due strumenti molto importanti come i PREMS e i PROMS attraverso i quali i pazienti possono contribuire al miglioramento dei servizi sanitari.

Il Laboratorio MeS della Scuola Universitaria Superiore di Pisa, ha infatti implementato gli osservatori continui dell'esperienza del paziente (PREMs - Patient Reported Experience Measures) e degli esiti (PROMs - Patient Reported Outcome Measures) in Toscana e in altre regioni italiane, secondo l'approccio di valutazione dei percorsi sanitari dei pazienti attraverso censimenti sistematici.

L'Osservatorio PREMs ha lo scopo di aprire un vero e proprio canale di ascolto continuo dell'utenza. I PREMs attualmente raccolgono il feedback dei pazienti rispetto all'esperienza con il ricovero ordinario. Tali dati sono anche oggetto della valutazione regionale delle Aziende. L'indagine svolta si propone di rilevare l'esperienza e la soddisfazione delle persone che sono state ricoverate presso le strutture ospedaliere delle Aziende Sanitarie Toscane, con qualsiasi diagnosi e in qualsiasi reparto.

I pazienti ricoverati che decidono di aderire all'indagine sono invitati a partecipare dal personale ospedaliero e ricevono un link personalizzato per rispondere al questionario sull'esperienza di ricovero ospedaliero. Le risposte dei pazienti al questionario sono raccolte e analizzate in modo anonimo ed aggregato dai ricercatori del Laboratorio di Management e Sanità dell'università di Pisa.

I PROMs raccolgono le indagini su esiti ed esperienza dei pazienti in alcuni percorsi assistenziali monitorati da un osservatorio regionale. L'indagine prevede un coinvolgimento attivo ed essenziale dei professionisti sanitari, che informano e arruolano i pazienti eleggibili inserendo alcuni dati su una piattaforma online implementata e messa a loro disposizione dal Laboratorio MeS.

Partendo da questi risultati l'Azienda, nell'ottica di migliorare la propria performance, assegna all'interno del ciclo annuale delle performance obiettivi specifici alle sue strutture organizzative.

Quello della valutazione partecipativa è un percorso relativamente nuovo e complesso che l'Azienda sta intraprendendo a piccoli passi introducendo la progressiva adozione di modelli e strumenti di valutazione partecipativa integrati appunto nel Ciclo della Performance.

5 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- **risultati**, correlati agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione;
- **risultati** legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- **comportamenti attesi,** che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

La valutazione della performance individuale pone alla sua base i principi fondamentali della diretta conoscenza dell'attività del Valutato da parte del Valutatore, del rispetto della linea gestionale nell'individuazione del Valutatore integrando con la linea professionale qualora non coincidenti; pone alla base una informazione adeguata e una partecipazione attiva al procedimento in fase di assegnazione degli obiettivi e comportamenti attesi e della loro valutazione finale, garantendo al Valutato la possibilità del contraddittorio, ossia la messa in atto di procedure conciliative.

Il Sistema di Valutazione Individuale diviene, quindi, strumento nella verifica di competenza dei Collegi Tecnici; nelle valutazioni selettive per le progressioni economiche orizzontali e di carriera; è alla base nel conferimento della retribuzione di risultato/ dei premi incentivanti (produttività) in relazione al contributo individuale nel raggiungimento degli obiettivi di struttura.

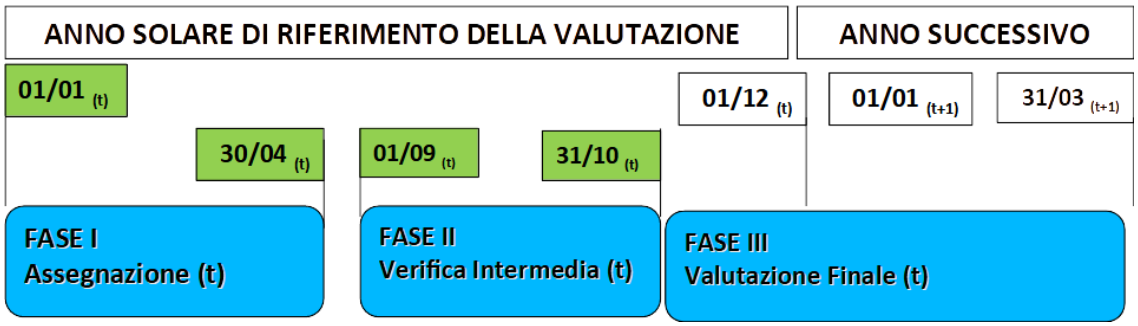
Il processo di valutazione, in ogni sua fase, opera in garanzia di tutela della privacy e rispetta la normativa vigente ed i Regolamenti aziendali specifici. I modi e i tempi del processo sono dettagliati con apposito regolamento adottato con delibera del Direttore Generale dell'Azienda Usl Sudest di seguito presentati.

5.1 Le fasi della Valutazione Individuale

L'Azienda ha iniziato nel 2016, a seguito della unificazione nella attuale Ausl Toscana Sudest delle tre ex Asl 7, 8 e 9 – Siena Arezzo e Grosseto, il percorso di implementazione del Nuovo Sistema di Valutazione Unificato che andasse a tenere conto non solo delle disposizioni legislative nazionali in materia, ma anche di quanto delineato dalla Regione Toscana con le linee guida dettate dalla Delibera G.R. 308/2013 "Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale", con l'intento di affiancare alla performance organizzativa anche la Valutazione Individuale ed al contempo fornire l'input per un allineamento dei sistemi di valutazione aziendali nell'ambito del SSR. Il percorso avviato in Azienda viene sviluppato in parallelo sia per l'area contrattuale della Dirigenza che del Comparto e vengono attivati anzitutto i tavoli di trattativa per la concertazione con le OO.SS. Quindi, delineati ed adottati i relativi regolamenti, è implementato il Nuovo Sistema di Valutazione dell'Ausl Toscana Sudest che attraverso una fase transitoria nel 2017, passa a regime nell'anno 2018 ed è ulteriormente migliorato nel 2019 con la gestione informatizzata della scheda di valutazione accompagnata da mirati corsi di formazione interna aziendale e con la distribuzione di opportune istruzioni operative per facilitare l'accesso e la gestione al gestionale. Anche per l'anno in corso, i continuità con l'anno precedente, si prosegue con l'utilizzo del SW Gestionale *"Schede di Valutazione".*

Per ogni fase del processo viene ottemperato l'obbligo di pubblicazione sul sito aziendale alla sezione Amministrazione Trasparente / Performance nei tempi e modi previsti dalle disposizioni normative, oltre alla pubblicazione di relativa informativa a tutti i diretti interessati sull'intranet aziendale e singola comunicazione tramite il canale della mail aziendale.

Di seguito la rappresentazione grafica dei tempi del processo:



5.1.1 Sistema di Valutazione Individuale del personale del comparto

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

Il processo di valutazione individuale ha l'obiettivo di promuovere una crescita complessiva dell'intero sistema e non intende, pertanto, "differenziare" il personale oggetto di valutazione, ma rilevare le differenze esistenti al fine sia di premiare le eccellenze, che di risolvere le criticità.

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

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

Nello schema sotto riportato si sintetizza la normativa di riferimento:

D.Lgs 150/2009 e *smi* Art. 18	"Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi". *omissis* …"E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi o premi".
CCNL DEL 07/04/1999 Art. 35 c. 3	*omissis* "…in ogni azienda ed ente sono adottate metodologie per la valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati dei singoli dipendenti."
L.R.T. N. 67/2010	(emanata in attuazione del D.Lgs 150/2009) con la quale viene stabilito che la GRT, previo confronto con le OO.SS., impartisce indirizzi applicativi con propria deliberazione alle Aziende del SSN ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione
D.G.R.T. n.465 del 28/05/2012	Linee di indirizzo in attuazione della L.R. n.67/2010 in materia di valutazione del personale del SSR (fasce di merito ed organismi di valutazione)- Con tale atto vengono disciplinate, nello specifico, le fasce di merito e gli organismi di valutazione, mentre viene rinviato ad un atto successivo l'adozione di indirizzi finalizzati all'implementazione del sistema di valutazione del personale
D.G.RT. n.308	Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del

del 29/04/2013	personale del SSR^ Completa l'attuazione della L.R.T n. 67/2010 con l'adozione delle linee di indirizzo concernenti l'implementazione del sistema di valutazione individuale, della definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali, nonché degli effetti economici della valutazione (immediatamente applicabile)

Le linee di indirizzo regionali (DGRT n.308 del 29/04/2013) prevedono, come indicato in precedenza, per la valutazione individuale tre dimensioni:

- **misurazione e valutazione della prestazione collettiva**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura. Ambito in cui viene misurata e valutata la prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi certificati dall'OIV - **Scheda Budget**;
- **misurazione e valutazione della prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali attribuiti come declinazione di quelli assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza e agli incarichi professionali e gestionali attribuiti delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità – **Scheda Individuale parte B1;**
- **misurazione e valutazione dei comportamenti attesi**, ovvero misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze (la realizzazione concreta delle attività lavorative), ovvero la valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono la risorse dentro l'azienda, l'insieme integrato di saperi che caratterizzano l'agire (aspetti tecnici, relazionali, educativi, nonché conoscenze in genere, abilità ed esperienza)- **Scheda Individuale parte B2.**

La Valutazione annuale del Personale, oltre a costituire un adempimento normativo per poter distribuire le risorse economiche, costituisce per l'Azienda la possibilità di conoscere il valore professionale dei propri lavoratori e l'opportunità per quest'ultimi di acquisire maggiore consapevolezza del proprio percorso e del proprio valore e del ruolo nell'azienda, all'interno della quale è al centro della produzione dei servizi. Un modello, quindi, finalizzato alla consapevolezza e allo sviluppo delle potenzialità individuali.

Sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione organizzativa ed individuale monitora l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) come previsto dalla DGRT 465/2012.

L'SMVP disciplina il processo, definisce principi e criteri del Sistema di Valutazione Individuale del personale del Comparto dipendente della AUSL TOSCANA SUDEST (ASL SUDEST) sia a tempo indeterminato che determinato e di quello presente in azienda anche in regime di comando in entrata. Opportune istruzioni operative a supporto del presente documento saranno delineate con apposita procedura aziendale sempre redatta nel rispetto dei principi e dei criteri qui definiti.

Per ogni singolo operatore la valutazione è finalizzata a:

- individuare le potenzialità, valorizzando le risorse professionali più attive e qualificate nell'ambito di ciascun profilo professionale di appartenenza;
- favorire la crescita professionale attraverso piani formativi adeguati;
- promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e professionalità;
- favorire lo sviluppo del senso di responsabilità, dell'autonomia e capacità decisionale, nel rispetto dei contenuti dei profili professionali di afferenza e dei contenuti delle norme che disciplinano le attività dei lavoratori.

- sviluppare la cultura organizzativa, consentendo al singolo operatore di partecipare ai processi decisionali e al miglioramento del clima interno aziendale (inteso come dinamiche relazionali e di comunicazione), così da permettere, attraverso la diffusione e circolazione delle norme, dei valori, delle idee, una coesione tra le persone che fanno parte dell'azienda.
- acquisire informazioni per migliorare la gestione delle risorse umane, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli attori del sistema.

Il sistema di valutazione individuale permanente si basa su:

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

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

Oggetto e Strumento della Valutazione Individuale

La valutazione del personale ha carattere globale ed è diretta a verificare le prestazioni individuali e i risultati raggiunti dal singolo dipendente espressi nel periodo di riferimento e nell'ambito delle funzioni svolte, intendendo per:

- risultato: l'esito di azioni o attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- prestazioni: le fasi che compongono le attività caratterizzanti il progetto e/o il processo.

La valutazione individuale permanente del personale avviene attraverso la compilazione di una scheda che prende in considerazione due dimensioni:

Sezione B1 relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e per la quale sono previste tre aree dimensionali:

B1.a) Dimensione Tecnico Professionale: qui occorre individuare l'Azione Professionale in relazione al livello di responsabilità;

B1.b) Dimensione Relazionale: qui si mette in risalto la capacità di lavorare in squadra

B1.c) Dimensione Formativa: qui si soppesa la partecipazione alle attività di formazione professionale, siano esse obbligatorie oppure a partecipazione volontaria, purché con ECM conseguiti e certificati dove previsti per ruolo (per la valutazione di questa dimensione è il Valutato che deve presentare copia della documentazione necessaria).

Sezione B2 relativa ai comportamenti e le competenze organizzative e per la quale sono previsti tre focus legati a :

B2.a) Cambiamento: ossia flessibilità, innovazione ed iniziativa;

B2.b) Tensione al risultato: intesa come orientamento all'utente, orientamento al risultato e capacità decisionale;

B2.c) Etica e Valori: ossia appartenenza, affidabilità e tutoraggio.

Per la compilazione delle sezioni B1 e B2 vengono forniti modelli di schede con elencati per ogni dimensione gli indicatori a disposizione e differenziati a seconda della tipologia di scheda di valutazione da predisporre.
La valutazione complessiva è calcolata in centesimi e risulta dalla somma delle sezioni B1 e B2 della scheda individuale.La soglia della sufficienza corrisponde al punteggio di 50/100 ed è condizione necessaria per l'accesso alla quota annua della produttività legata alla valutazione individuale così come disciplinata da apposito accordo in merito al rapporto tra risultato conseguito e percentuale di produttività corrisposta. All'interno della scheda i pesi relativi alle due sezioni tengono conto del diverso livello di responsabilità e al crescere del livello aumenta il peso relativo alla valutazione secondo quanto riportato nella tabella sottostante

Categoria/livello	Obiettivi individuali (B1)	Comportamenti (B2)
Posizioni Organizzative /Coordinamenti	70 (*)	30
D-Ds	60	40
C	50	50
A-B-Bs	40	60

(*) Comprende anche competenze organizzative

Per gli incarichi di funzione conferiti al personale del comparto sottoposti a verifica finale alla loro scadenza, si dovranno tenere in considerare le valutazioni conseguite negli anni di riferimento oltre ad altre informazioni inerenti l'incarico sintetizzate in un opportuno documento riepilogativo con cui si va a recepire l'assenso per il rinnovo dell'incarico e se ne da informazione alle strutture aziendali competenti. Nel caso in cui la media derivante dalle valutazioni annuali risulti inferiore ai 50/100, si procede secondo quanto previsto dal contraddittorio.

I Soggetti della Valutazione

Coerentemente alle previsioni contrattuali, alle disposizioni regionali e tenendo conto dell'organizzazione dipartimentale dell'Ausl Toscana Sudest così come definita nello Statuto aziendale, la valutazione viene effettuata dal soggetto sovraordinato, Valutatore, che abbia diretta conoscenza dell'attività del Valutato ossia di colui che è presente in Azienda nell'anno di riferimento della valutazione e che abbia effettuato almeno 30 giorni di servizio effettivo. Nel caso in cui il Valutatore appartenga allo stesso profilo professionale ovvero professionalità del Valutato, questi sarà l'unico Valutatore, mentre nel caso in cui il suddetto sovraordinato non appartenga allo stesso profilo professionale, ovvero professionalità del Valutato, il Valutatore dovrà essere affiancato nella valutazione dalla figura di riferimento professionale del Valutato – ossia il Co-Valutatore.

Inoltre, qualora il Valutato svolga la propria attività su più strutture, la valutazione individuale segue comunque quella corrispondente all'assegnazione giuridica intendendosi con tale modalità la definizione della "linea prevalente di valutazione".

Il Valutatore esplica la propria azione nelle varie fasi della valutazione sotto la propria responsabilità, con indipendenza, obiettività ed equità in modo sistematico nell'anno, acquisendo i necessari elementi per sostenere la valutazione la quale, quindi, assume le caratteristiche di risultato finale di un'attività costante di gestione e controllo. Inoltre, il Valutatore sarà a sua volta Valutato anche in merito alla corretta applicazione del presente che è da ritenersi suo obiettivo esplicito e permanente.

Nel caso di inadempienza del Valutatore il relativo superiore gerarchico dovrà agire per conto dello stesso in ogni fase del processo di valutazione, come descritto negli articoli seguenti e dovrà valutare l'inadempienza del Valutatore sotto un profilo disciplinare, oltreché tenerne conto in fase di valutazione dello stesso.

Nel caso in cui tra Valutatore e Valutato ricorra una situazione di conflittualità in corso di accertamento, il Valutato può richiedere, motivando, di essere associato in via temporanea ad altro Valutatore inoltrando tale richiesta alla UO aziendale preposta in fase di avvio del processo annuale di valutazione o entro 10 giorni lavorativi dal momento in cui è stata comunicata la situazione di conflittualità agli uffici competenti aziendali e ne sia stato avviato il suo accertamento. La medesima UO aziendale preposta inoltra l'istanza al superiore gerarchico del Valutatore, acquisendo, qualora questi ritenga opportuna la richiesta, la sua motivazione ed il nominativo del nuovo valutatore, informando il valutato della nuova temporanea associazione.

I Tempi della valutazione individuale

La valutazione individuale ha cadenza annuale. Il periodo di riferimento della valutazione è l'anno solare con inizio all'1/1 e conclusione al 31/12.

Assegnazione obiettivi individuali

Il Valutatore è tenuto a definire gli obiettivi individuali e i comportamenti e competenze attese in relazione al diverso livello di responsabilità (inquadramento giuridico e incarichi conferiti) ed a condividerli con il Valutato. La scheda così predisposta viene inviata al Valutato che avrà a disposizione 10 giorni lavorativi di effettiva presenza in servizio, per accettare l'assegnazione degli obiettivi e comportamenti attesi così come proposti, comunicare le proprie osservazioni e chiedere chiarimenti ed eventuali integrazioni/modifiche motivandole nel merito. Nella scheda viene previsto uno specifico spazio note su cui riportare gli esiti dell'eventuale confronto tra Valutato e Valutatore e tutte quelle informazioni utili per lo svolgimento del processo in ogni sua fase.

Gli obiettivi della dimensione B1 devono caratterizzarsi per concretezza e misurabilità di cui il Valutatore ne diviene responsabile in tutti i loro aspetti e per il monitoraggio e la loro attestazione.

Il Valutatore dovrà individuare i parametri e definire chiaramente la loro graduazione in funzione della valutazione finale.

L'assegnazione avviene all'inizio dell'anno e dovrà concludersi nel primo quadrimestre dell'anno comunque in linea con il processo di Budget. Infatti, questa fase è correlata a quella di presentazione delle proposte di scheda Budget ai titolari di CdR (Centro di Responsabilità) per la loro Negoziazione, per la definizione di

quegli obiettivi individuali professionali correlati che non devono essere la mera trascrizione di quelli riportati a Budget, ma una loro declinazione atta ad evidenziare l'apporto individuale al conseguimento dell'attività collettiva della struttura di afferenza.

Entro il termine indicato il Valutatore deve aver concluso le assegnazioni di sua competenza salvo giustificato motivo opportunamente comunicato alla struttura aziendale preposta titolare di funzione Quest'ultima in caso di inadempienza non giustificata del Valutatore ne darà comunicazione al superiore gerarchico dello stesso, affinché quest'ultimo solleciti il Valutatore inadempiente e provveda in sostituzione in caso di reiterata inadempienza.

Valutazioni in corso d'anno

Il Valutatore effettua, laddove ritenuto opportuno, monitoraggi in corso d'anno e~~,~~ nel periodo settembre - ottobre, può effettuare una valutazione intermedia con l'obbligatorietà di un colloquio qualora il Valutato ne faccia richiesta, oppure, qualora il Valutatore rilevi delle criticità o degli scostamenti significativi sugli obiettivi assegnati. La valutazione intermedia diviene così un momento di confronto in cui il Valutatore rende consapevole il Valutato dei propri punti di forza e debolezza. In questa fase potranno eventualmente essere rimodulati/annullati obiettivi della dimensione professionale (sez. B1) laddove si riscontrino eventi indipendenti dall'apporto dei soggetti della valutazione.

Valutazioni finali

Nell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, a seguito di opportuna comunicazione di avvio da parte della struttura aziendale preposta, il Valutatore provvede alla valutazione finale di ciascun Valutato a lui afferente, esprimendo per ciascun item la valutazione sulla base dei livelli di punteggio previsti, degli elementi acquisiti in corso d'anno o in sintesi.

Nel caso in cui il Valutato non sia concorde con la valutazione finale conseguita anche se con risultato sufficiente, può esprimere in maniera sintetica le motivazioni del dissenso ed inoltrare, entro 10 giorni lavorativi dall'effettuazione del colloquio finale, al superiore gerarchico del proprio Valutatore per richiedere una rilettura della propria valutazione finale. Il superiore gerarchico effettua le verifiche ritenute opportune e comunica l'esito delle sue controdeduzioni in maniera sintetica per iscritto ai diretti interessati (Valutato e Valutatore) andando a confermare la valutazione, oppure, a rimodularla in positivo o in negativo motivando nel merito tale decisione. Qualora il Valutato non sia concorde con la rilettura della valutazione finale espressa dal superiore gerarchico, potrà richiedere una verifica all'OIV inoltrando domanda entro 10 giorni lavorativi, alla struttura competente aziendale che dovrà validare l'ammissibilità o meno di tale richiesta.

Nel caso in cui entro il termine previsto, il Valutatore non abbia concluso o non abbia avviato la fase di valutazione finale, salvo giustificato motivo opportunamente comunicato alla struttura aziendale preposta, quest'ultima ne darà comunicazione al superiore gerarchico, affinché solleciti il Valutatore e provveda in sostituzione in caso di reiterata inadempienza.

Di tale inadempienza del Valutatore, la struttura aziendale competente può informarne eventualmente anche l'OIV.

Conclusa la fase di valutazione di 1ª Istanza la struttura aziendale preposta effettua, a consuntivo, verifiche a campione sulla congruità e conformità della valutazione anche ai fini della rendicontazione da fornire all'OIV

aziendale che ha tra le sue competenze quella di prendere visione e validare le risultanze individuali conseguite.

Il Contraddittorio

L'organismo preposto alla gestione del contraddittorio è l'OIV aziendale.

Il contradittorio può essere avviato se la valutazione finale è inferiore ai 50/100 e su richiesta scritta del Valutato stesso che, pertanto, avvia l'istanza inoltrando domanda alla struttura aziendale competente che a sua volta la trasmette all'OIV. Quest'ultimo in sede di riesame ascolta il Valutato che potrà farsi assistere da persona di sua fiducia e presentare tutta la documentazione che ritiene opportuna. L'OIV a sua volta, qualora ritenga necessario, potrà approfondire la problematica ascoltando le controparti interessate dal riesame.

A conclusione del contraddittorio l'OIV può confermare la valutazione negativa o trasformarla in positiva con motivazione scritta.

Informazione ai soggetti della valutazione

I soggetti della valutazione sono informati in merito ai criteri inerenti il sistema di valutazione permanente con pubblicazione del presente documento e delle relative istruzioni operative su apposita sezione del sito aziendale.

DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

Per tutto quanto non previsto dal presente documento si rimanda a quanto disposto nei CC.CC.NN.LL., alle normative vigenti in materia e agli altri regolamenti aziendali per eventuali riferimenti conseguenti per materie di competenza.

5.1.2 Sistema di Valutazione Individuale del personale della Dirigenza

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

Il processo di valutazione individuale ha l'obiettivo di promuovere una crescita complessiva dell'intero sistema e non intende, pertanto, "differenziare" il personale oggetto di valutazione, ma rilevare le differenze esistenti al fine sia di premiare le eccellenze, che di risolvere le criticità.

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

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

Nello schema sotto riportato si sintetizza la normativa di riferimento:

D.Lgs 150/2009 e s.m.i. Art. 18	"Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi". *omissis* ..."E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di

	automatismi di incentivi o premi”.
CC.NN.LL. 3/11/2005 Art. 25 (di tutte le Aree Dirigenziali)	“La valutazione dei Dirigenti è diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa” *[omissis]* “la valutazione avviene annualmente e al termine dell’incarico …”
L.R.T. N. 67/2010	(emanata in attuazione del D.Lgs 150/2009) con la quale viene stabilito che la GRT, previo confronto con le OO.SS., impartisce indirizzi applicativi con propria deliberazione alle Aziende del SSN ai fini dell’implementazione del sistema di valutazione
D.G.R.T. n.465 del 28/05/2012	Linee di indirizzo in attuazione della L.R. n.67/2010 in materia di valutazione del personale del SSR (fasce di merito ed organismi di valutazione)- Con tale atto vengono disciplinate, nello specifico, le fasce di merito e gli organismi di valutazione, mentre viene rinviato ad un atto successivo l’adozione di indirizzi finalizzati all’implementazione del sistema di valutazione del personale
D.G.RT. n.308 del 29/04/2013	Linee di indirizzo per l’implementazione del sistema di valutazione del personale del SSR^ Completa l’attuazione della L.R.T n. 67/2010 con l’adozione delle linee di indirizzo concernenti l’implementazione del sistema di valutazione individuale, della definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali, nonché degli effetti economici della valutazione (immediatamente applicabile)

Le linee di indirizzo regionali (D.G.RT. n. 308 del 29/04/2013) prevedono per la valutazione individuale tre dimensioni come per il comparto.

La Valutazione annuale del Personale, oltre a costituire un adempimento normativo per poter distribuire le risorse economiche ed un presupposto basilare per la valutazione del Collegio Tecnico, costituisce per l’Azienda la possibilità di conoscere il valore professionale dei dirigenti e l'opportunità per il lavoratore di acquisire maggiore consapevolezza del proprio percorso e del proprio valore e del ruolo nell’azienda, all'interno della quale è al centro della produzione dei servizi. Un modello, quindi, finalizzato alla consapevolezza e allo sviluppo delle potenzialità individuali.

Sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione organizzativa ed individuale monitora l’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) come previsto dalla DGRT 465/2012.

L’SMVP disciplina il processo, definisce principi e criteri del Sistema di Valutazione Individuale del personale della Dirigenza dipendente della AUSL TOSCANA SUDEST (ASL SUDEST) sia a tempo indeterminato che determinato e di quello presente in azienda in regime di comando in entrata. Opportune istruzioni operative a supporto del presente documento saranno delineate con apposita procedura aziendale sempre redatta nel rispetto dei principi e dei criteri qui definiti.

Per ogni singolo operatore la valutazione è finalizzata a:

- individuare le potenzialità, valorizzando le risorse professionali più attive e qualificate nell'ambito di ciascun profilo professionale di appartenenza;
- favorire la crescita professionale attraverso piani formativi adeguati;
- promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e professionalità;

- favorire lo sviluppo del senso di responsabilità, dell'autonomia e capacità decisionale, nel rispetto dei contenuti dei profili professionali di afferenza e dei contenuti delle norme che disciplinano le attività dei lavoratori.
- sviluppare la cultura organizzativa, consentendo al singolo operatore di partecipare ai processi decisionali e al miglioramento del clima interno aziendale (inteso come dinamiche relazionali e di comunicazione), così da permettere, attraverso la diffusione e circolazione delle norme, dei valori, delle idee, una coesione tra le persone che fanno parte dell'azienda.
- acquisire informazioni per migliorare la gestione delle risorse umane, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli attori del sistema.

Il sistema di valutazione individuale permanente si basa su:

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

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

Oggetto e Strumento della Valutazione Individuale

La valutazione del personale ha carattere globale ed è diretta a verificare le prestazioni individuali e i risultati raggiunti dal singolo dipendente espressi nel periodo di riferimento e nell'ambito delle funzioni svolte, intendendo per:

- risultato: l'esito di azioni o attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- prestazioni: le fasi che compongono le attività caratterizzanti il progetto e/o il processo.

La valutazione individuale permanente del personale avviene attraverso la compilazione di una scheda che prende in considerazione due dimensioni:

Sezione B1 relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e per la quale sono previste tre aree dimensionali:

B1.a) Dimensione Tecnico Professionale: qui occorre individuare l'Azione Professionale in relazione al livello di responsabilità;

B1.b) Dimensione Relazionale: qui si mette in risalto la capacità di lavorare in squadra

B1.c) Dimensione Formativa: qui si soppesa la partecipazione alle attività di formazione professionale, siano esse obbligatorie oppure a partecipazione volontaria, purché con ECM conseguiti e certificati dove previsti per ruolo (per la valutazione di questa dimensione è il Valutato che deve presentare copia della documentazione necessaria).

Sezione B2 relativa ai comportamenti e le competenze organizzative e per la quale sono previsti tre focus legati a :

B2.a) Cambiamento: ossia flessibilità, innovazione ed iniziativa;

B2.b) Tensione al risultato: intesa come orientamento all'utente, orientamento al risultato e capacità decisionale;

B2.c) Etica e Valori: ossia appartenenza, affidabilità e tutoraggio.

Per la compilazione delle sez. B1 e B2 vengono forniti i modelli di schede con elencati per ogni dimensione gli indicatori a disposizione da scegliere e differenziati a seconda della tipologia di scheda di valutazione da predisporre.

La valutazione complessiva è calcolata in centesimi e risulta dalla somma delle sezioni B1 e B2 della scheda individuale. La soglia della sufficienza corrisponde al punteggio di 50/100 ed è condizione necessaria per accedere alla quota annua di retribuzione di risultato legata alla valutazione individuale così come disciplinata da apposito accordo in merito al rapporto tra risultato conseguito e percentuale di retribuzione riconosciuta. All'interno della scheda i pesi relativi alle due dimensioni tengono conto del diverso livello di responsabilità e al crescere del livello aumenta il peso relativo alla valutazione degli obiettivi individuali secondo quanto riportato nella tabella seguente:

Livello di Responsabilità	Obiettivi individuali *(Peso tot Sez. B1)*	Comportamenti e Competenze Organizzative *(Peso tot Sez. B2)*
INCARICO STRUTTURA COMPLESSA STRUTTURA SEMPLICE *(Titolare di Budget)*	70 *(Coincide con la Scheda di Struttura)*	30
INCARICO STRUTTURA SEMPLICE *(Non Titolare di Budget)*	60	40
DIRIGENTE *(Anzianità > 5 anni)*	60	40
NEO ASSUNTO *(Anzianità < 5 anni)*	50	50

I Soggetti della Valutazione

Coerentemente alle previsioni contrattuali, alle disposizioni regionali e tenendo conto dell'organizzazione dipartimentale dell'Azienda Ausl Sudest così come definita nello Statuto Aziendale, la valutazione viene effettuata dal soggetto sovraordinato, Valutatore, che abbia diretta conoscenza dell'attività del Valutato, ossia di colui che è presente in Azienda nell'anno di riferimento della valutazione e che abbia effettuato almeno 30 giorni di servizio effettivo. Nel caso in cui il Valutatore appartenga allo stesso profilo professionale

ovvero professionalità del Valutato, questi sarà l'unico Valutatore, mentre nel caso in cui il suddetto sovraordinato non appartenga allo stesso profilo professionale, ovvero professionalità del Valutato, il Valutatore dovrà essere affiancato nella valutazione dalla figura di riferimento professionale del Valutato- ossia il CO-Valutatore.

Inoltre, qualora il Valutato svolga la propria attività su più strutture, la valutazione individuale segue comunque quella corrispondente all'assegnazione giuridica intendendosi con tale modalità la definizione della "linea prevalente di valutazione". Il Valutatore esplica la propria azione, nelle varie fasi della valutazione sotto la propria responsabilità, con indipendenza, obiettività ed equità in modo sistematico nell'anno, acquisendo i necessari elementi per sostenere la valutazione la quale, quindi, assume le caratteristiche di risultato finale di un'attività costante di gestione e controllo. Inoltre, il Valutatore sarà a sua volta Valutato anche in merito alla corretta applicazione del presente documento che è da ritenersi suo obiettivo esplicito e permanente.

Nel caso di inadempienza del Valutatore il relativo superiore gerarchico dovrà agire per conto dello stesso in ogni fase del processo di valutazione, come descritto negli articoli seguenti e dovrà tenerne conto in fase di valutazione dello stesso ed eventualmente valutare l'inadempienza del Valutatore anche sotto il profilo dirigenziale.

Nel caso in cui tra Valutatore e Valutato ricorra una situazione di conflittualità in corso di accertamento, il Valutato può richiedere, motivando, di essere associato in via temporanea ad altro Valutatore inoltrando tale richiesta alla UO aziendale preposta in fase di avvio del processo annuale di valutazione o entro 10 giorni lavorativi dal momento in cui è stata comunicata la situazione di conflittualità agli uffici competenti aziendali e ne sia stato avviato il suo accertamento. La medesima UO aziendale preposta inoltra l'istanza al superiore gerarchico del Valutatore, acquisendo, qualora questi ritenga opportuna la richiesta, la sua motivazione ed il nominativo del nuovo valutatore, informando il valutato della nuova temporanea associazione.

La valutazione di 2ª Istanza compete all'Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi dell'art 26 CCNL 3/11/2005 anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

I Tempi della valutazione individuale

La valutazione individuale ha cadenza annuale. Il periodo di riferimento della valutazione è l'anno solare con inizio all'1/1 e conclusione al 31/12.

Assegnazione obiettivi individuali

Il Valutatore è tenuto a definire gli obiettivi individuali e dei comportamenti e competenze attese in relazione al diverso livello di responsabilità (inquadramento giuridico e incarichi conferiti) ed a concordarli con il Valutato. La scheda così predisposta viene inviata al Valutato che avrà a disposizione 10 giorni lavorativi di effettiva presenza in servizio per accettare l'assegnazione degli obiettivi e comportamenti attesi così come proposti, comunicare le proprie osservazioni e chiedere chiarimenti ed eventuali integrazioni/modifiche motivandole nel merito. Nella scheda viene previsto uno specifico spazio note su cui riportare gli esiti dell'eventuale confronto tra Valutato e Valutatore e tutte quelle informazioni utili per lo svolgimento del processo in ogni sua fase.

Gli obiettivi della dimensione B1 devono caratterizzarsi per concretezza e misurabilità di cui il Valutatore ne diviene responsabile in tutti i loro aspetti e per il monitoraggio e la loro attestazione.

Il Valutatore dovrà individuare i parametri e definire chiaramente la loro graduazione in funzione della valutazione finale.

L'assegnazione avviene all'inizio dell'anno e dovrà concludersi nel primo quadrimestre dell'anno comunque in linea con il processo di Budget. Infatti, questa fase è correlata a quella di presentazione delle proposte di scheda Budget ai titolari di CdR (Centro di Responsabilità) per la loro Negoziazione, per l'individuazione di quegli obiettivi individuali professionali correlati che non devono essere la mera trascrizione di quelli riportati a Budget, ma una loro declinazione atta ad evidenziare l'apporto individuale al conseguimento dell'attività collettiva della struttura di afferenza.

Entro il termine indicato il Valutatore deve aver concluso le assegnazioni di sua competenza salvo giustificato motivo comunicato alla struttura aziendale preposta titolare di funzione. Quest'ultima in caso di inadempienza non giustificata del Valutatore ne darà comunicazione al superiore gerarchico dello stesso, affinché quest'ultimo solleciti il Valutatore e provveda in sua sostituzione in caso di reiterata inadempienza.

Valutazioni in corso d'anno

Il Valutatore effettua, laddove ritenuto opportuno, monitoraggi in corso d'anno e nel periodo settembre - ottobre, può effettuare una valutazione intermedia qualora il Valutato ne faccia richiesta, oppure qualora il Valutatore rilevi delle criticità o degli scostamenti significativi sugli obiettivi assegnati. La valutazione intermedia diviene così un momento di confronto in cui il Valutatore rende consapevole il Valutato dei propri punti di forza e debolezza. In questa fase potranno eventualmente essere rimodulati/annullati obiettivi della dimensione professionale (sez. B1) laddove si riscontrino eventi indipendenti dall'apporto dei soggetti della valutazione.

Valutazioni finali

Nell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, a seguito di opportuna comunicazione di avvio da parte della struttura aziendale preposta il Valutatore provvede alla valutazione finale di ciascun Valutato a lui afferente, esprimendo per ciascun item la valutazione sulla base dei livelli di punteggio previsti, degli elementi acquisiti in corso d'anno o in sintesi.

Nel caso in cui il Valutato non sia concorde con la valutazione finale conseguita e con risultato compreso tra 50/100 e 75/100, può esprimere in maniera sintetica le motivazioni del dissenso e inoltrarle, entro 10 giorni lavorativi dall'effettuazione del colloquio finale, al superiore gerarchico del proprio Valutatore per richiedere una rilettura della propria valutazione finale. Il superiore gerarchico effettua le verifiche ritenute opportune e comunica l'esito delle sue controdeduzioni in maniera sintetica per iscritto ai diretti interessati (Valutato e Valutatore) andando a confermare la valutazione, oppure, a rimodularla in positivo o in negativo motivando nel merito tale decisione. Qualora il Valutato non sia concorde con la rilettura della valutazione finale effettuata dal superiore gerarchico potrà richiedere una verifica all'OIV inoltrando domanda entro 10 giorni lavorativi, alla struttura competente aziendale che dovrà validare l'ammissibilità o meno di tale richiesta.

Nel caso in cui entro il termine previsto, il Valutatore non abbia concluso o non abbia avviato la fase di valutazione finale salvo giustificato motivo opportunamente comunicato alla struttura aziendale preposta, quest'ultima ne darà comunicazione al superiore gerarchico affinché solleciti il Valutatore e provveda in sostituzione in caso di reiterata inadempienza.

Di tale inadempienza del Valutatore, la struttura aziendale competente, può informarne eventualmente anche l'OIV.

Conclusa la fase di valutazione di 1ª Istanza, la struttura aziendale preposta effettua, a consuntivo, verifiche a campione sulla congruità e conformità della valutazione al presente documento per le verifiche di competenza ed anche ai fini della rendicontazione da fornire all'OIV aziendale che ha tra le sue competenze quella di prendere visione e validare le risultanze individuali conseguite (valutazione di 2° Istanza) in base a quanto previsto dall'art. 26 CCNL 3/11/2005.

Il Contraddittorio

L'organismo preposto alla gestione del contraddittorio è l'OIV aziendale.

Il contraddittorio può essere avviato se la valutazione finale è inferiore ai 50/100 e su richiesta scritta del Valutato stesso che, pertanto, avvia l'istanza inoltrando domanda alla struttura aziendale competente che a sua volta la trasmette all'OIV. Quest'ultimo in sede di riesame ascolta il Valutato che potrà farsi assistere da persona di sua fiducia e presentare tutta la documentazione che ritiene opportuna. L'OIV a sua volta, qualora ritenga necessario, potrà approfondire la problematica ascoltando le controparti interessate dal riesame.

A conclusione del contraddittorio l'OIV può confermare la valutazione negativa o trasformarla in positiva con motivazione scritta.

Informazione ai soggetti della valutazione

I soggetti della valutazione sono informati in merito ai criteri inerenti il sistema di valutazione permanente con pubblicazione del presente documento e delle istruzioni operative su apposita sezione del sito aziendale.

DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

Per tutto quanto non previsto dal presente documento si rimanda a quanto disposto nei CC.CC.NN.LL. ed alle normative vigenti in materia e agli altri Regolamenti aziendali per eventuali riferimenti conseguenti per materie di competenza.

5.2 Le procedure di conciliazione e la gestione del contraddittorio

Il Sistema di Valutazione Individuale della Azienda Usl Sudest prevede, sia per l'Area della Dirigenza che del Comparto, una procedura a garanzia dei valutati in ogni fase del processo sia esso quello di assegnazione degli obiettivi/comportamenti attesi che della loro valutazione finale.

Innanzitutto occorre porre in risalto che, sia nel caso dell'Area della Dirigenza che del Comparto, il contraddittorio è previsto in caso di valutazione negativa, ossia con risultato inferiore a 50/100, con richiesta di riesame all'OIV aziendale su richiesta del diretto interessato inoltrata all'Ufficio Valutazione dell'Azienda che provvede quindi alla trasmissione dell'istanza all'OIV previa verifica della documentazione.

Nel Sistema di Valutazione Individuale sono tuttavia previste altre forme di tutela per il Valutato che si esplicano in modalità differenti a seconda della fase del processo in cui viene attivata, ossia:

a) in fase di assegnazione degli obiettivi e comportamenti attesi, il Valutato dal momento in cui riceve la propria scheda di assegnazione ha 10 giorni lavorativi per presentare al proprio Valutatore le sue osservazioni sulla scheda ricevuta e chiederne quindi una rilettura motivando nei contenuti. Il Valutatore, entro 10 giorni lavorativi, prende in carico la richiesta del Valutato e provvede ad integrare/modificare la scheda di assegnazione indicando nel campo note della stessa gli item che sono stati rivisti e provvede al suo rinvio e nuova assegnazione. Nel caso in cui non prenda in carico le osservazioni presentate, sempre entro 10 giorni lavorativi dalla ricezione della richiesta ne dà comunicazione scritta al valutato motivando nei contenuti.

b) in fase di valutazione finale il Valutato dal momento della ricezione della scheda finale ha 10 giorni lavorativi per presentare al proprio Valutatore le sue osservazioni sulla scheda ricevuta e chiederne quindi una rilettura motivando nei contenuti. Il Valutatore entro 10 gg dalla ricezione delle osservazioni presentate dal valutato, dovrà verificare i contenuti e valutare l'ammissibilità della richiesta ricevuta:

- **Osservazioni ricevute ammissibili:** il Valutatore convoca in un colloquio integrativo il Valutato a conclusione del quale viene rivisitata la valutazione finale, ri-predisposta la scheda e rinviata ed il tutto, verbalizzato, tenuto agli atti da parte del Valutatore.
- **Osservazioni ricevute NON ammissibili**: il Valutatore comunica, al Valutato il diniego motivandolo nei contenuti e non andando a modificare la scheda finale di valutazione.
- **Riesame Gerarchico Superiore:** In fase di valutazione finale della scheda è prevista per il Valutato che non sia concorde con la Valutazione finale ricevuta, l'ulteriore possibilità di presentare *"Richiesta di Riesame"* al Gerarchico Superiore del proprio Valutatore da esercitare entro 10 gg dalla ricezione della comunicazione del diniego da parte del proprio Valutatore, sempre motivandone i contenuti. Il Superiore Gerarchico che riceve la *Richiesta di Riesame* inoltrata dal Valutato, presa visione della documentazione ed eventualmente sentite entrambe le parti, anche con l'effettuazione di un colloquio, per richiedere ulteriore documentazione ed entro 10 gg dal ricevimento della *Richiesta di Riesame* comunica agli interessati la propria rilettura che potrà riguardare uno o più item sia della sezione B1 che B2 andando a confermare la valutazione, oppure, a rimodularla in positivo o in negativo motivando nel merito tale decisione.

6 IL SISTEMA PREMIANTE

Il sistema di valutazione permanente costituisce:

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

Punteggio conseguito sia nella Individuale che nella Struttura	Percentuale di premio annuale erogato
90-100	100%
75-89%	80%
60-74%	60%
50-59%	50%
<50%	0

	Peso della Valutazione individuale sulla quota annuale di premio	Peso della Valutazione di struttura sulla quota annuale di premio
Comparto	20%	80%
Dirigenza	40%	60%

Nella tabella seguente si riporta il dettaglio del peso della valutazione individuale e della valutazione di struttura per le varie categorie/livelli di responsabilità mettendo insieme le informazioni della tabella precedente con le tabelle riportate nel paragrafo 5.1.1 per il comparto e 5.1.2 per la dirigenza.

Tipo personale	Livello di Responsabilità	Peso della Valutazione individuale sulla quota annuale di premio	Peso della Valutazione di struttura sulla quota annuale di premio
Comparto	POSIZIONE ORGANIZZATIVE/COORDINAMENTI	20%	80%
	D-Ds	20%	80%
	C	20%	80%
	A-B-Bs	20%	80%
Dirigenza	INCARICO STRUTTURA COMPLESSA STRUTTURA SEMPLICE *(Titolare di Budget)*	12%	88%
	INCARICO STRUTTURA SEMPLICE *(Non Titolare di Budget)*	40%	60%
	DIRIGENTE *(Anzianità > 5 anni)*	40%	60%
	NEO ASSUNTO *(Anzianità < 5 anni)*	40%	60%