



**Istituto Zooprofilattico Sperimentale  
del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta**  
Via Bologna,148 - 10154 – TORINO

## **ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>PAG. 3</b>
<b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA</b>	
a) Caratteristiche distintive dell'organizzazione	<b>PAG. 11</b>
b) Metodologia per la misurazione della performance organizzativa	<b>PAG. 18</b>
c) Metodologia per la valutazione della performance organizzativa	<b>PAG. 20</b>
<b>2. PROCESSO</b>	<b>PAG. 24</b>
<b>3. SOGGETTI E RESPONSABILITA'</b>	<b>PAG. 27</b>
<b>4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA</b>	<b>PAG. 27</b>
<b>5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO</b>	<b>PAG. 28</b>
<b>6. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	
a) Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	<b>PAG. 30</b>
b) Il Sistema di Misurazione e Valutazione del personale	<b>PAG. 31</b>

## INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1: Sedi nel territorio</i>	12
<i>Figura 2: Strutture di Staff</i>	14
<i>Figura 3: Strutture Amministrative</i>	15
<i>Figura 4: Strutture Sanitarie Centrali</i>	16
<i>Figura 5: Strutture Sanitarie Territoriali</i>	17
<i>Figura 6: Sistema del bersaglio</i>	22
<i>Figura 7: Scheda riassuntiva assegnazione obiettivi strutture sanitarie – amministrative – staff</i>	29
<i>Figura 8: Bozza Scheda Valutazione _Comparto/Dirigenza</i>	37
<i>Figura 9: Fattori di Valutazione- Sez. A suddivisi per area (comparto/dirigenza) e profilo</i>	38

## INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di performance *organizzativa ed individuale*.

L'articolo 7 del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, modificato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "*all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

Pertanto i tre livelli della valutazione della performance sono (art. 3 del Decreto):

- Amministrazione nel suo complesso
- Unità Organizzativa
- Singoli dipendenti

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale,

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", previsto all'art. 7, comma 1 del Decreto ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti responsabili di struttura;
- ai restanti dirigenti;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle

amministrazioni pubbliche, di seguito CiVIT, di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti (controllo di gestione, sistema informativo);
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli obiettivi del Sistema, così come definiti dalla Delibera n. 89/2010 sopracitata, sono:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

La misurazione della performance è un processo formalizzato che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive riguardo alle proprietà di un oggetto (es. un processo, un'attività, un gruppo di persone, ecc...).

Il sistema di misurazione della performance si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- acquisizione
- analisi
- rappresentazione

di informazioni e si compone di tre elementi fondamentali (Deliberazione n. 89/2010 CiVIT):

1. Indicatori: strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Gli indicatori devono essere legati agli obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi (es. relazione finale, dati controllo di gestione, questionario rilevamento soddisfazione clienti esterni, ecc..).
2. Target: il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato

in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (es. n. ... pratiche evase entro n. ... ore di lavoro).

3. Struttura di supporto: sistema informatico/informativo e i soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi.

Gli obiettivi di misurazione della performance sono:

- (ri)formulare e comunicare gli obiettivi strategici, e verificare che questi siano stati conseguiti
- informare e guidare i processi decisionali
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

La misurazione della performance al fine di poter raggiungere tali finalità deve:

- essere legata agli obiettivi
- supportata da decisioni e azioni/attività
- percepita come strumento utile e non solo come fonte di dati per la reportistica o un dovere/adempimento a cui attenersi.

La definizione del Sistema, previsto dal dlgs 150/2009, Art. 30, è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto.

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

## LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance deve prevedere una pianificazione strategica che:

a) prende in considerazione:

- le linee guida del CiVIT
- la programmazione di bilancio

- i programmi nazionali e regionali
- l'esigenza di trasparenza e integrità
- la mappa dei servizi
- le specificità dell'ente
- gli strumenti in dotazione
- gli stakeholder

b) valuta le variabili sia di contesto che operative al fine di:

- definire un modello, con relativo sistema di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa, sia della performance individuale.
- attuare un piano di implementazione di quanto previsto definendo priorità e tempistica di attuazione, tenendo conto del cronoprogramma
- monitorare i risultati

c) coinvolge:

- gli organi di indirizzo politico – amministrativo dell'Istituto
- l'OIV
- la Dirigenza apicale
- la Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance

La gestione della performance si propone, attraverso lo sviluppo di un'ottica multidimensionale e rivolta alla trasparenza, come un processo innovativo nelle seguenti aree :

1. Tecnica: raccolta dati, sviluppo obiettivi, target e indicatori, utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento, sviluppo di capacità, competenze e abilità del personale, ecc...
2. Gestionale: formulazione ed esecuzione della strategia, gestione dei processi, cambiamenti nella struttura organizzativa, allocazione delle risorse, promozione di un orientamento ai risultati, ecc...
3. Culturale: condivisione di valori comuni, allineamento di comportamenti e attitudini, sviluppo di pratiche condivise e routine, ecc...
4. Leadership: formulazione e comunicazione di una visione condivisa, supporto manageriale, empowerment dei dipendenti all'interno della struttura gerarchica, creazione di un appropriato ambiente di lavoro, promozione dell'innovazione, ecc..
5. Comunicazione: sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

6. Il ciclo di gestione della performance è così suddiviso:

FASE	RESPONSABILE
Individuare delle metodologie di base del ciclo di gestione delle performance	CiVIT
Fissare delle priorità politiche	Vertice politico - amministrativo
Attuare le priorità politiche, trasformando le stesse in servizi per i cittadini	Dirigenza e comparto
Supportare metodologicamente lo svolgimento del ciclo di gestione delle performance, assicurando l'applicazione delle metodologie predisposte dalla CiVIT	OIV
Valutazione dirigenza/comparto	Responsabili di struttura

Il presente documento si articola, in base alle disposizioni contenute nella delibera del CiVIT n. 104/2010, nei seguenti punti:

1. descrizione del sistema
2. processo:
3. soggetti e responsabilità
4. procedure di conciliazione
5. modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
6. modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri del Dipartimento della funzione Pubblica, n. 7 del 13 maggio 2010, nell'individuare le disposizioni di diretta ed immediata applicazione delle norme previste nella riforma relativamente alla valutazione, definisce che non sono direttamente applicabili le seguenti norme del Decreto:

- la norma che impone di destinare alla produttività individuale la quota prevalente della retribuzione accessoria, la quale presuppone un intervento sulla struttura della retribuzione che può essere attuata solo con i successivi contratti collettivi (comma 3-*bis* dell'art 40 del d.lgs. n. 165 del 2001, nuovo testo);
- le disposizioni relative al trattamento accessorio dei dirigenti collegato ai risultati di cui

all'articolo 24 del d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dall'articolo 45 del d.lgs. n. 150 del 2009;

- il bonus annuale delle eccellenze e del premio annuale per l'innovazione, che richiedono comunque l'intervento del contratto nazionale per la determinazione dell'ammontare (articoli 21 e 22 del d.lgs. n. 150 del 2009).

Successivamente alle disposizioni sopracitate è necessario considerare le seguenti normative:

- Art. 6 d.lgs 1 agosto 2011, n. 141 "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15"

.....

#### Art. 6 Norme transitorie

1. La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. Ai fini previsti dalle citate disposizioni, nelle more dei predetti rinnovi contrattuali, possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111.

- Art. 5 d.lgs 6 luglio 2012, n. 95 "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini".

.....

#### Art. 5. Riduzione di spese delle pubbliche amministrazioni

.....

11. Nelle more dei rinnovi contrattuali di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 1 agosto 2011, n. 141, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, previo parere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, sono individuati i criteri per la valutazione organizzativa e individuale dei dipendenti pubblici, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 18 del decreto legislativo 29 ottobre 2009, n. 150. I criteri stabiliti con il predetto decreto non si applicano alle amministrazioni che sono già dotate di strumenti per la valutazione

organizzativa ed individuale dei dipendenti.

- Legge 7 agosto 2012, n. 135 “Legge 7 agosto 2012, n. 135 - Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini”.

.....

All'art. 5 .....il comma 11 è sostituito dai seguenti:

11. Nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141 (“La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009....”), e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (articolo relativo ai Criteri per la differenziazione delle valutazioni), le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutano la performance del personale dirigenziale in relazione:

a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;

b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

11-bis. Per gli stessi fini di cui al comma 11, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

11-ter. Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

11-quater. Ciascuna amministrazione monitora annualmente, con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione, l'impatto della valutazione in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale, al fine di migliorare i sistemi di misurazione e valutazione in uso.

11-quinquies. Ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, secondo i criteri di cui ai commi 11 e 11-bis è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141 (“...Ai fini previsti dalle citate disposizioni, nelle more dei predetti rinnovi contrattuali, possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi...”), tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (“...A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance...”). La presente disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato.

11-sexies. Le amministrazioni rendono nota l'entità del premio mediamente conseguibile dal personale dirigenziale e non dirigenziale e pubblicano sui propri siti istituzionali i dati relativi alla distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi.

## **1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **a. Caratteristiche distintive dell'organizzazione dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta**

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta "I. Altara", (di seguito Istituto) è Ente sanitario dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, di autonomia amministrativa, gestionale e tecnica, ai sensi del D. Lgs. 30/06/1993 n. 270 e delle leggi Regionali del Piemonte 25 luglio 2005 n. 11, della Liguria 13/07/2001 n. 20 e della Valle d'Aosta 13/07/2001 n. 11 ed opera nel quadro delle attività di tutela della salute esercitate dal Servizio Sanitario Nazionale.

L'Istituto svolge attività di ricerca scientifica sperimentale veterinaria e di accertamento dello stato sanitario degli animali. Attraverso le attività di accertamento della salubrità dei prodotti di origine animale e vegetale concorre ad affermare la sicurezza alimentare quale diritto di tutti i cittadini, da ricercare in un quadro di sviluppo sostenibile sotto il profilo ambientale e sociale - economico,

L'Istituto è strumento tecnico-scientifico dello Stato e delle Regioni Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta e, nell'assolvimento dei compiti istituzionali, opera nell'ambito degli obiettivi e indirizzi programmatici delle Regioni in coerenza con la legislazione vigente, assicurando le prestazioni e la collaborazione tecnico-scientifica necessarie all'espletamento delle funzioni in materia di sanità pubblica veterinaria e, comunque, di tutte quelle ad esso demandate dalle leggi.

L'Istituto, ha la sede legale in Torino ed è articolato sul territorio delle tre Regioni in sezioni provinciali.



**Figura 1: Sedi nel territorio**

L'organizzazione ed il funzionamento dell'istituto sono regolati dallo statuto (recepito con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 81 del 28.12.2006 e smi e DGR n. 67-7588 del 26.11.2007) e dal regolamento (recepito con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 12/06/2008) per l'ordinamento interno dei servizi secondo i principi di autonomia organizzativa dell'Istituto.

L'istituto svolge in via primaria i seguenti compiti:

- a) ricerca sperimentale sulla eziologia, patogenesi e profilassi delle malattie infettive diffuse degli animali;
- b) servizio diagnostico delle malattie degli animali e delle zoonosi;
- c) accertamenti analitici e supporto tecnico-scientifico ed operativo necessari alle azioni di polizia veterinaria e all'attuazione dei piani di profilassi risanamento ed eradicazione;
- d) ricerca in materia di igiene degli allevamenti, delle produzioni zootecniche, benessere animale, supporto tecnico-scientifico ed operativo per le azioni di difesa sanitaria e di miglioramento delle produzioni animali;
- e) supporto tecnico-scientifico ed operativo all'azione di farmaco-vigilanza veterinaria;
- f) sorveglianza epidemiologica nell'ambito della sanità animale, igiene delle produzioni zootecniche, benessere animale, igiene degli alimenti di origine animale mediante l'attivazione di centri epidemiologici;
- g) esecuzione degli esami e delle analisi necessari all'attività di controllo sugli alimenti di origine animale;

- h) esecuzione degli esami e delle analisi necessari all'attività di controllo sull'alimentazione animale;
- i) studio e sperimentazione di tecnologie e metodiche necessarie al controllo della salubrità degli alimenti di origine animale e dell'alimentazione animale;
- j) formazione di personale specializzato nel campo della zooprofilassi anche presso altri istituti e nell'ambito di progetti di cooperazione internazionale;
- k) attuazione di iniziative statali o regionali, anche in collaborazione con l'Università, per la formazione, l'aggiornamento e la qualificazione professionale di veterinari e di altri operatori;
- l) effettuazione di ricerche di base e finalizzate per lo sviluppo delle conoscenze nell'igiene e sanità veterinaria, secondo programmi e anche mediante convenzioni con Università e Istituti di ricerca italiani e stranieri, nonché su richiesta dello Stato, di Regioni ed enti pubblici e privati fatta salva la preminenza delle attività istituzionali;
- m) assolvimento di ogni altro compito di interesse veterinario che gli venga demandato dalle Regioni o dallo Stato;
- n) cooperazione tecnico-scientifica con istituti del settore veterinario anche esteri, previe opportune intese con il Ministero della Salute e le Regioni;
- o) elaborazione ed applicazione di metodi alternativi all'impiego di modelli animali nella sperimentazione scientifica;
- p) consulenza e assistenza agli allevatori per la bonifica zoosanitaria e per lo sviluppo ed il miglioramento igienico delle produzioni animali;
- q) ricerca e monitoraggio su applicazioni biotecnologiche e loro impatto su ambiente, salute umana e benessere animale.

Oltre all'assolvimento dei compiti istituzionali, di cui ai commi precedenti, l'Istituto stipula convenzioni o contratti per la fornitura di servizi e per l'erogazione di prestazioni a soggetti privati, aziende, enti, associazioni, organizzazioni purché compatibili con i compiti istituzionali di controllo.

Sono organi dell'Istituto:

- a) il Consiglio di Amministrazione
- b) il Direttore Generale;

c) il Collegio dei Revisori.

L'organigramma previsto nel regolamento dell'istituto è il seguente:

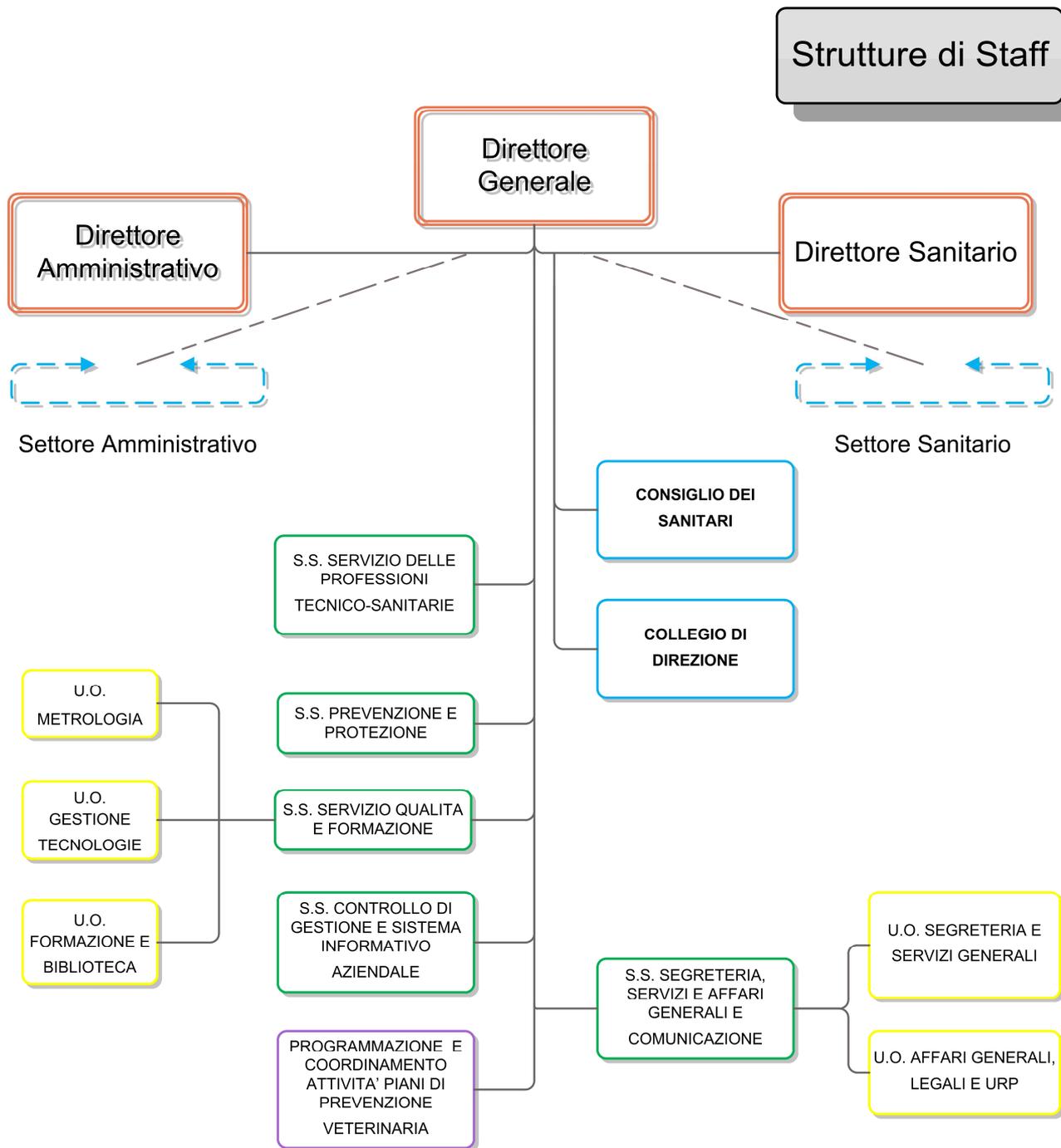
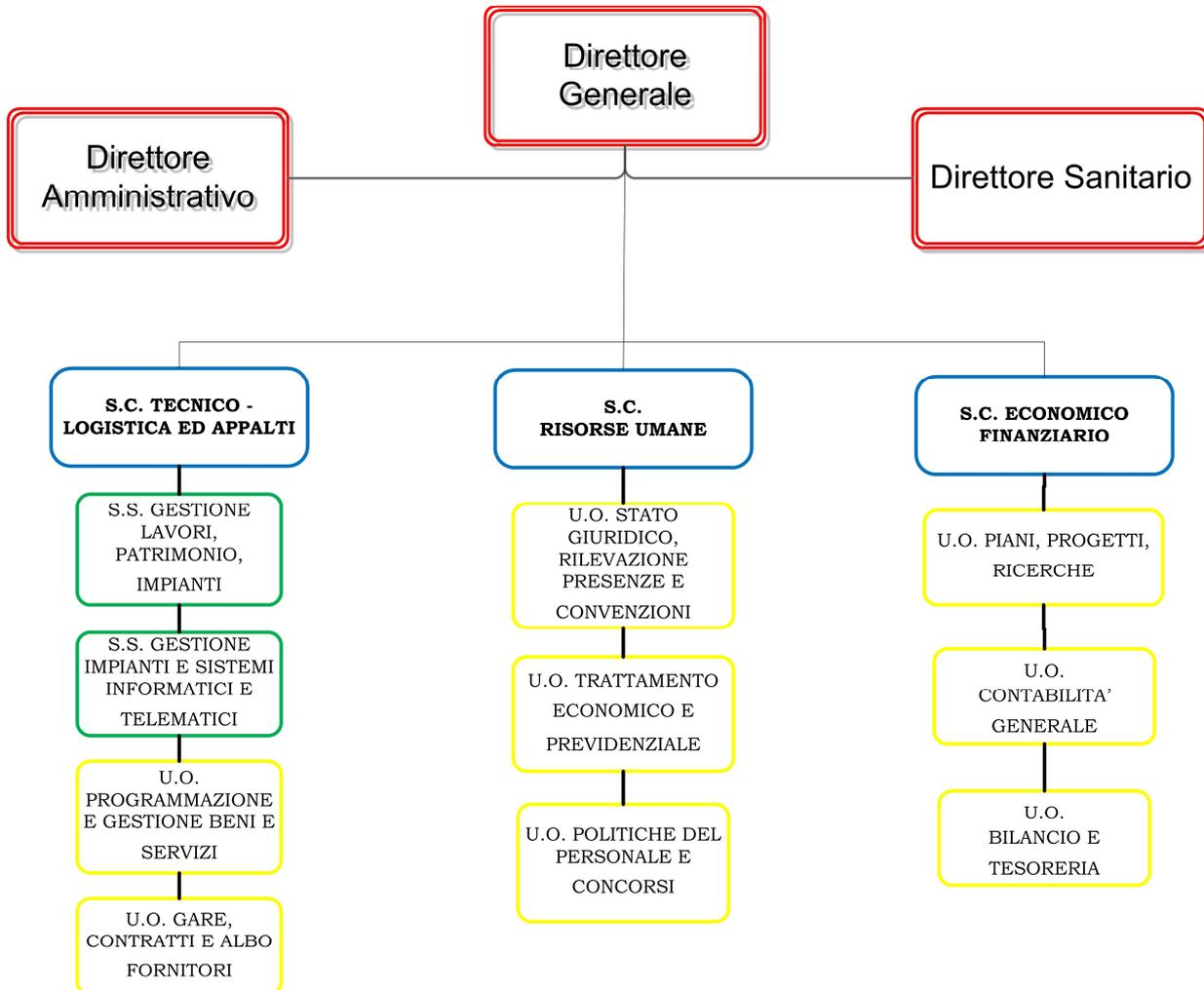


Figura 2: Strutture di Staff

**STRUTTURE DEL SETTORE AMMINISTRATIVO**



**Figura 3: Strutture Amministrative**

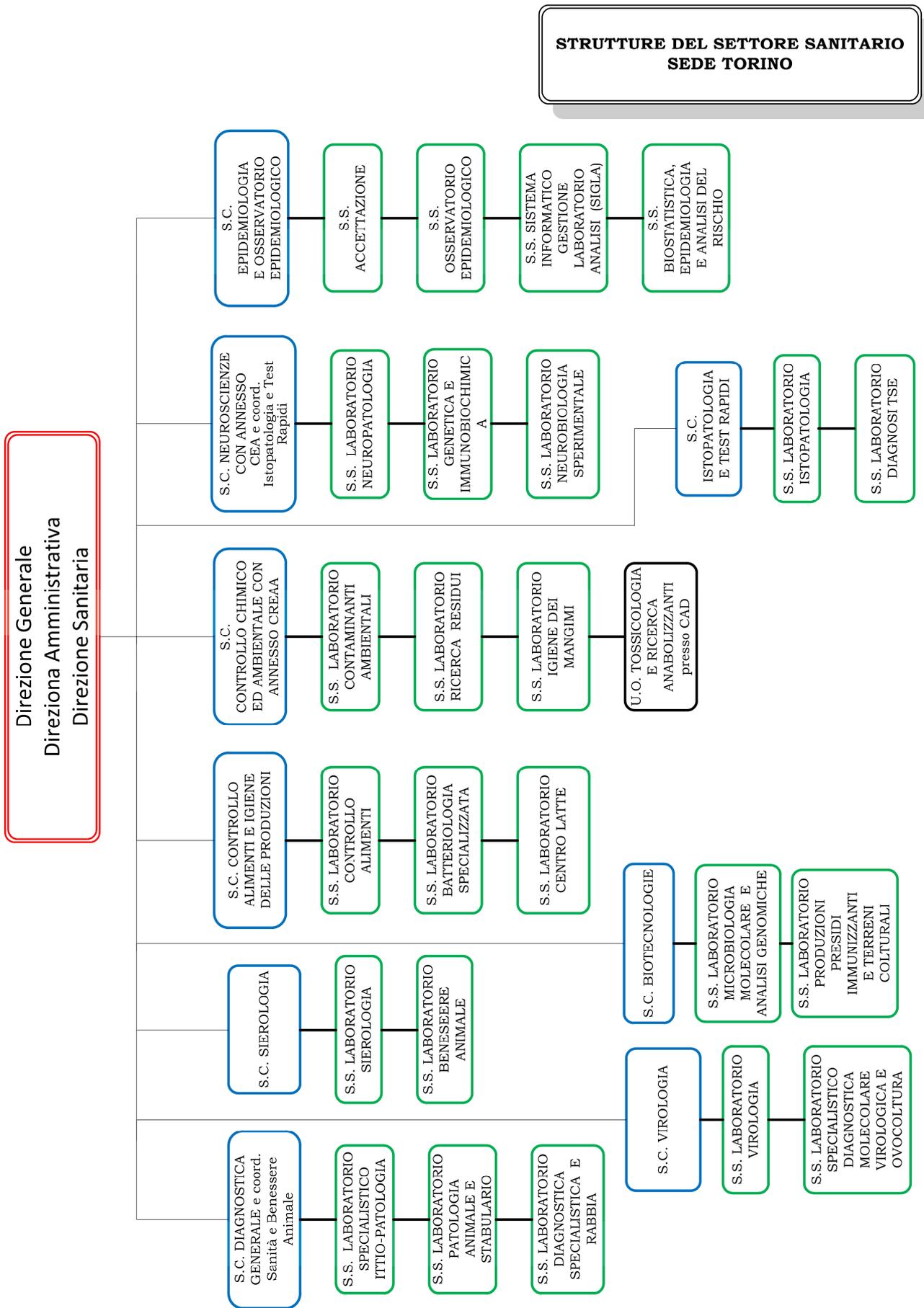
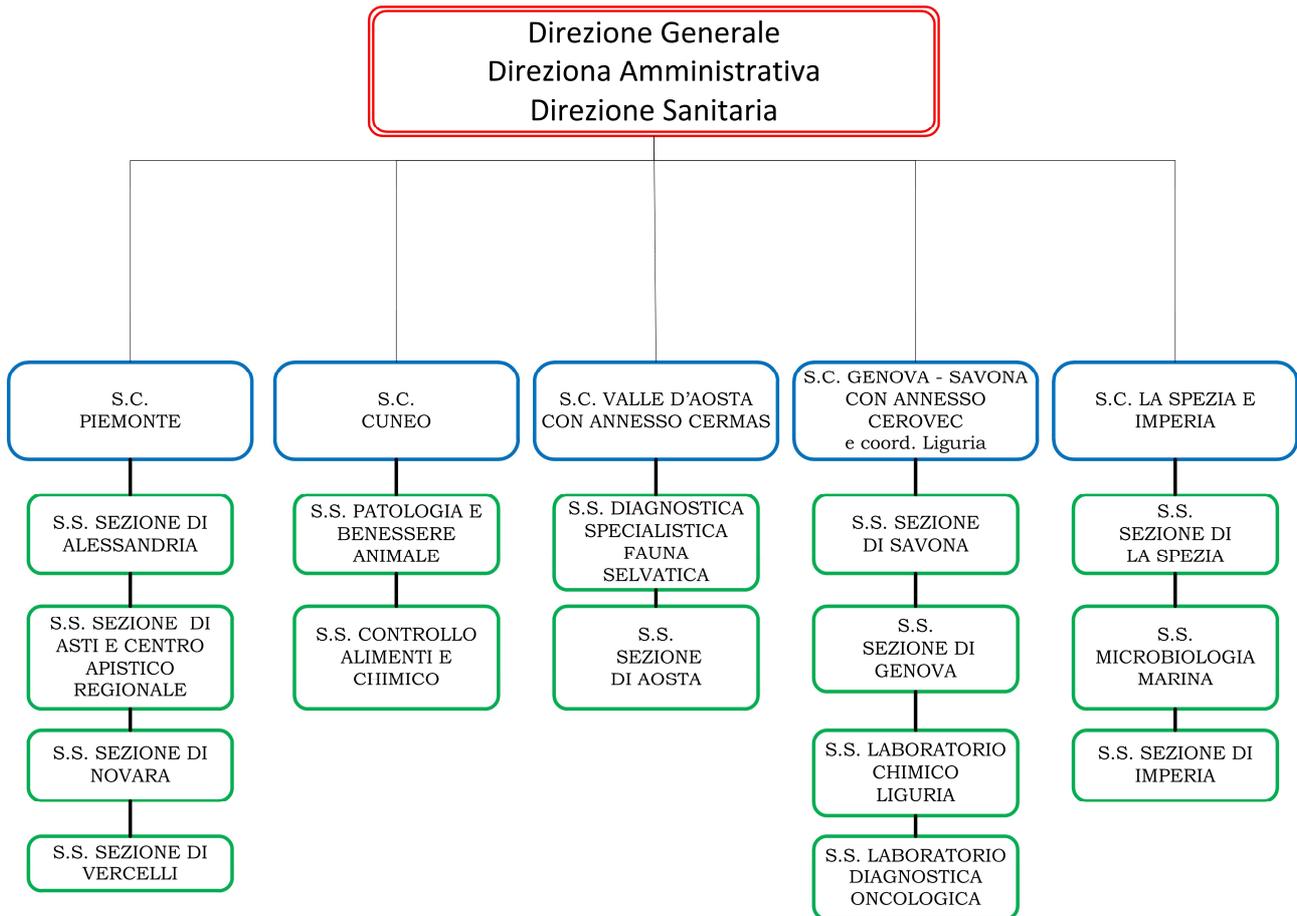


Figura 4: Strutture Sanitarie Centrali

**STRUTTURE DEL SETTORE SANITARIO TERRITORIALI**



**Figura 5: Strutture Sanitarie Territoriali**

## **b. Metodologia per la misurazione della performance organizzativa**

Gli ambiti del Sistema di Valutazione della Performance organizzativa si possono così raggruppare:

- in riferimento agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
  - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8, comma 1, lettera f) del Decreto);
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (art. 8, comma 1, lettera g) del Decreto) e in riferimento ai criteri emanati dalla CiVIT nella delibera n. 88 del 24 giugno 2010, quali linee guida per la definizione degli standard di qualità;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, comma 1, lettera h) del Decreto);
- in riferimento alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
  - l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e, pertanto l'impatto generato dalle stesse;
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Il Decreto precisa che la misurazione della performance è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. La misurazione della performance è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone).

Per effettuare la misurazione della performance, l'Istituto si è dotato di un sistema che svolge le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni.

Lo sviluppo appropriato di un sistema di misurazione rende un'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico
- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico – amministrativo
- la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno delle organizzazioni."

La misurazione della performance organizzativa dell'istituto terrà conto, in base alle indicazioni della delibera Civit 104/2010, dei seguenti ambiti:

- 1) il grado di attuazione della strategia
- 2) il portafoglio delle attività e dei servizi
- 3) lo stato di salute dell'amministrazione
- 4) gli impatti dell'azione amministrativa
- 5) i confronti con altre amministrazioni

Al fine di misurare e successivamente valutare la performance, l'istituto provvede alla gestione per obiettivi.

Gli obiettivi sono programmati su base annuale o pluriennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

### **c. Metodologia per la valutazione della performance organizzativa**

La valutazione della performance organizzativa dell'istituto dovrà prevedere, in base alle indicazioni della delibera Civit 104/2010, i seguenti aspetti:

- l'articolazione temporale su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive;
- un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", che parte da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Nell'anno 2011 l'Istituto ha aderito ad un progetto avviato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Studi Universitari e di Perfezionamento di Pisa – Laboratorio di ricerca e formazione per il Management dei Servizi alla Salute rivolto agli Istituti Zoofrofilattici Sperimentali (allegato n. ).

Il progetto ha previsto la condivisione e revisione del sistema di valutazione della performance sperimentata con gli IZZSS Umbria-Marche e Lazio-Toscana al fine di estendere il confronto sugli indicatori di performance anche agli altri istituti.

Le attività previste sono state:

- analisi delle dimensioni di valutazione;
- analisi e selezione degli indicatori;
- adattamento/definizione delle schede di calcolo degli indicatori;
- analisi delle fonti dati e della loro attendibilità;
- analisi e selezione dei criteri e delle fasce di valutazione

al fine di:

- valutare i risultati in modo trasparente e condiviso
- identificare le best practice
- attivare processi di apprendimento organizzativo
- definire processi di miglioramento per un'allocazione ottimale delle risorse in linea con i bisogni e le priorità emergenti nelle realtà degli istituti.

Il sistema di valutazione della performance è composto da:

- indicatori di valutazione a cui vengono attribuite 5 diverse fasce di performance. Tali fasce hanno i colori e punteggi del bersaglio, basato sulla struttura logica e sul supporto software già sviluppato per il sistema di valutazione delle aziende sanitarie ed oggetto di brevetto (brevetto n. 0001358839/2009 e n. PI 2008A0000008/2008):

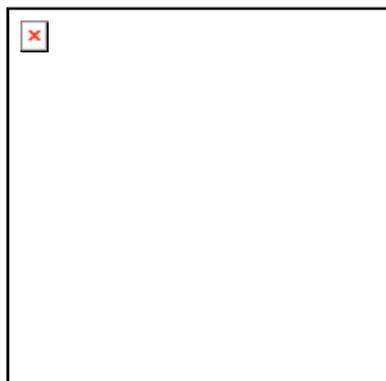
<b>Colore Fascia</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Definizione</b>
verde	4 – 5	Performance ottima
verdino	3 – 4	Performance buona
giallo	2 – 3	Performance media
arancione	1 – 2	Performance scarsa
rosso	0 – 1	Performance molto scarsa

- Indicatori di osservazione per la lettura e l'interpretazione degli indicatori di valutazione

I criteri per la classificazione dei risultati nelle fasce di valutazione sono i seguenti:

- riferimento a standard internazionali o nazionali
- indicatori di percezione (soddisfazione dipendente e/o utente)
- standard fissati da delibere regionali
- standard utilizzati dalle aziende del comparto (aziende sanitarie) per indicatori simili
- riferimento alla media degli istituti (al fine di favorire anche il benchmarking)

Al fine di rendere più agevole la lettura dei risultati si è provveduto alla rappresentazione degli stessi utilizzando lo strumento del "bersaglio".



**Figura 6: Sistema del bersaglio**

Il 22 marzo 2012 a Firenze sono stati presentati i risultati della progettazione e sperimentazione del sistema di valutazione della performance degli istituti zooprofilattici sperimentali dell'anno 2010. In quell'occasione i 9 istituti su 10 che hanno partecipato al progetto, in collaborazione con il Laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, hanno confrontato le performance dell'anno 2010.

Il confronto è stato rivolto su quattro dimensioni: Mission istituzionale, del territorio e della ricerca (MIT); Apprendimento e sviluppo organizzativo (ASO); Efficienza e sostenibilità economica (ECO); Utente (U). All'interno delle quattro dimensioni sono stati collocati gli indicatori condivisibili, identificati durante gli incontri tra i professionisti degli I.I.ZZ.SS. e quelli del laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Gli indicatori sono stati 80, di cui 21 di valutazione e 59 di osservazione, relativi a diversi aspetti caratterizzanti le attività e le dimensioni operative degli istituti.

Le potenzialità del sistema di valutazione della performance sono stati molteplici:

- supportare lo scambio di esperienze fra gli istituti (network)
- permettere un'azione di benchmarking
- evitare di cadere nell'autoreferenzialismo aiutando a capire meglio il livello e il valore delle proprie prestazioni;
- aiutare ad individuare margini e interventi per avviare i processi di miglioramento interno;
- motivare le persone a migliorare.

I risultati del progetto sono stati oggetto di una pubblicazione e sono altresì stati inseriti sul sito istituzionale dell'istituto. Inoltre, si è provveduto a divulgare la lettura condivisa dei dati emersi dal progetto con tutti gli operatori presenti presso l'IZS del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, al fine di rispondere alla necessità di un rafforzamento della cultura del risultato e

della valutazione.

A partire dall'anno 2012 il Ministero della Salute sta provvedendo alla predisposizione di un nuovo progetto di benchmarking tra gli II.ZZ.SS.

In attesa della ridefinizione degli indicatori di performance degli II.ZZ.SS., l'Istituto provvede ad aggiornare, annualmente, i dati relativi agli indicatori individuati nel progetto con il Laboratorio Mes della Scuola Sant'Anna di Pisa e ad individuare, di conseguenza, le politiche da attivare.

## 2. PROCESSO

All'inizio di ogni anno la Direzione, coadiuvata dall'OIV, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Al fine dell'individuazione degli obiettivi, la Direzione, provvede altresì a chiedere, ai responsabili delle strutture complesse, di proporre obiettivi per la propria struttura al fine di coinvolgere gli stessi responsabili nel processo e per evidenziare le eventuali potenzialità delle strutture che dirigono.

Tale attività programmatoria deve, altresì, tener conto delle disposizioni nazionali e regionali emanate in proposito.

Gli obiettivi saranno:

- in parte individuati durante il processo di benchmarking sopra descritto
- in parte individuati sulle peculiarità stesse dell'Istituto.

Durante l'esercizio gli obiettivi e gli indicatori individuati nel Piano della performance (sia organizzativa che individuale) possono subire variazioni che devono essere tempestivamente inserite all'interno del Piano stesso.

Il Piano triennale viene a questo punto declinato in riferimento all'anno di competenza.

Gli obiettivi, nella logica della programmazione partecipata, vengono anticipati, nel corso di appositi incontri, ai responsabili delle strutture, di seguito RS, al fine di recepirne contributi e suggerimenti per garantire:

- l'armonizzazione tra gli obiettivi previsti dalle disposizioni nazionali e regionali e quelli legati all'attività istituzionale;
- la coerenza tra la programmazione strategica e quella finanziaria.

A seguito di un'analisi di tipo economico e di attività, al fine di definire in modo più significativo possibile la quantificazione dell'obiettivo e l'individuazione di un parametro per la successiva misurazione, si procede alla fase della negoziazione degli stessi con i singoli RS mediante appositi incontri.

Tale processo prevede che la logica tecnico-specialistica del professionista e la logica politico-amministrativa della Direzione, trovino un accordo, anche supportati dalle informazioni disponibili, al fine di tradurre in azione gli obiettivi stessi, in riferimento alla compatibilità non solo economica, ma anche tecnica ed organizzativa, tenendo, pertanto, presente le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, per concretizzare l'obiettivo stesso.

I RS, a prova dell'accettazione degli obiettivi firmano la scheda di budget.

Tale scheda verrà predisposta per ogni singola struttura complessa sanitaria e amministrativa e per ogni struttura semplice di staff alla quale la Direzione assegnerà un budget economico-finanziario.

Tale scheda deve contenere:

- una chiara definizione degli obiettivi strategici, strutturali e operativi tenendo conto anche delle indicazioni del Ministero della Salute e delle Regioni Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta
- lo sviluppo per ogni obiettivo di indicatori o target appropriati secondo il formato proposto dalla CiVIT
- la modalità e/o servizio predisposto alla rilevazione dei dati
- l'indicazione del peso corrispondente all'obiettivo

Firmata la scheda di budget, i RS devono condividere gli obiettivi in essa contenuti con il personale dirigente e non della struttura e documentare l'espletamento di tale compito con relazione scritta e firmata dai partecipanti.

Inoltre, i RS, hanno la possibilità di coinvolgere tutti i dipendenti della struttura nella realizzazione degli obiettivi attraverso l'assegnazione degli stessi nella scheda di valutazione del personale (sezione B).

Gli obiettivi contenuti nella scheda di budget sono oggetto di misurazione della performance individuale.

Al fine di offrire un supporto alle strutture si predisporrà almeno un processo di controllo infrannuale per:

- monitorare la situazione delle strutture
- consentire un maggior governo delle schede stesse
- conoscere le problematiche che sono sottese

- verificare la necessità di apportare modifiche o correttivi alle azioni

La documentazione necessaria per il suddetto controllo verrà individuata dalla Struttura tecnica per la valutazione della performance e richiesta ai servizi competenti in riferimento agli obiettivi assegnati.

La struttura tecnica per la misurazione della performance acquisisce regolarmente i dati dagli uffici competenti al fine di monitorare nel corso dell'esercizio e alla fine dello stesso, la realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di offrire alla Direzione e all'OIV gli strumenti necessari per valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nella logica della valutazione partecipata la Direzione sottopone, nel corso di appositi incontri o comunicazioni scritte, gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun RS, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, attribuendoli alle strutture a cui si riferiscono.

I RS verificheranno la percentuale di raggiungimento degli stessi da parte dei dirigenti e del comparto della struttura.

Entro il mese di giugno invierà alla CiVIT e al Ministero dell'economia e delle finanze, un documento denominato Relazione della performance il quale evidenzierà "i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato" (art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto). Tale iter è ad oggi sospeso in attesa di indicazioni specifiche per il comparto sanità.

Tra gli obiettivi assegnati ai RS, a partire dall'anno 2013, ci saranno anche quelli relativi ai competenze e comportamenti generali.

Il conseguimento degli obiettivi costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

### **3. SOGGETTI E RESPONSABILITA'**

I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione della performance, ai sensi dell' art. 7, comma 2, del Decreto, sono indicati nella tabella riportata nella pagina precedente, in base alla fase del processo.

### **4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA**

L'art. 7, comma 3 del d.lgs n. 150/2009 prevede la predisposizione di procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La delibera 104/2010 della Civit definisce le procedure di conciliazione come "...le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. (...) occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità".

La delibera n. 124/2010 della Civit precisa che " l'organo di conciliazione sia esterno alla struttura di appartenenza del valutato, nonché terzo e imparziale, qualità queste che non sono in possesso del soggetto gerarchicamente sovraordinato" e per questo specifica che l'applicazione dell'istituto può essere soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione secondo le caratteristiche sopra specificate o con l'applicazione dello stesso di cui all'art. 410 cpc.

Per disciplinare tali procedure si resta in attesa di indicazioni regionali.

Nel frattempo si è provveduto, in accordo con le OO.SS. del comparto e della dirigenza, a disciplinare per quanto riguarda la valutazione del personale:

- la figura del supervisore
- la costituzione del Comitato di Conciliazioni e le relativi fasi del

## Contraddittorio

così come descritte nella parte relativa alla valutazione della performance individuale

### **5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'Istituto si avvale ormai da diversi anni di due consolidati sistemi per il controllo strategico ed il controllo di gestione, validamente supportati da programmi informatici (SIGLA e OLIAMM) appositamente sviluppati.

Anche nell'ottica della piena valorizzazione di quanto sinora realizzato dall'Amministrazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sopra delineato consentirà di "mettere a sistema" le risultanze dei due sistemi di controllo, collegando in maniera chiara i risultati da ottenere in termini di soddisfazione dei bisogni dei cittadini e dell'utenza, con la programmazione strategica e lo svolgimento dei processi interni delle varie articolazioni dell'Amministrazione.

Se necessario, si provvederà ad un aggiornamento dei programmi informatici, in modo da rendere possibile lo scambio di dati e la condivisione di informazioni in modo snello e trasparente.

Il calendario delle attività di programmazione e valutazione verrà concepito in modo da tenere conto del calendario delle attività di programmazione finanziaria e di bilancio.

**BUDGET ANNO ..... - SCHEDA RIASSUNTIVA**

**STRUTTURA:**

DEFINIZIONE GENERALE DELL'OBIETTIVO	DOCUMENTO DI RIFERIMENTO	MODALITA' DI VERIFICA	% RISULTATO
<b>OBIETTIVI DI CARATTERE ECONOMICO</b>			
<b>OBIETTIVI DI ATTIVITA'</b>			
<b>OBIETTIVI DI QUALITA'</b>			

Figura 7: Scheda riassuntiva per l'assegnazione degli obiettivi alle strutture sanitarie – amministrative – staff

## 6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

### a) Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'art. 4, comma 2, lettera e) sub. 1 L. 4 marzo 2009, n. 15 ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'art. 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
  - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Successive disposizioni sono state emanate da:

- Art. 6 d.lgs 1 agosto 2011, n. 141 "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15"

- Art. 5 d.lgs 6 luglio 2012, n. 95 "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini".

- Legge 7 agosto 2012, n. 135 "Legge 7 agosto 2012, n. 135 - Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini".

## **b) Il Sistema di Misurazione e Valutazione del personale**

In data 20 gennaio 2010 è stato firmato un protocollo d'intesa tra il Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione e FORMEZ (Centro di Formazione Studi), la AgeNaS (Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali) e la FIASO (Federazione Italiana delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere) al fine di provvedere alla realizzazione e sperimentazione di un processo di valutazione del personale dirigente e di comparto in conformità alle disposizioni legislative vigenti.

In data 20 gennaio sono stati presentati i dati emersi dallo studio sopra indicato nel convegno che si è tenuto a Roma "Valutare Salute. Risultati della sperimentazione della valutazione personale nelle Aziende sanitarie". Gli atti del convegno sono disponibili su sito: [www.saperi.forumpa.it](http://www.saperi.forumpa.it).

I risultati emersi dallo studio sono stati comunicati alle regioni e rappresentano delle linee guida per la regolamentazione regionale.

I contratti collettivi, in riferimento all'art. 45 d.lgs 165/2001, devono definire, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati:

- a) alla performance individuale;
- b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;
- c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute.

L'OIV redige una graduatoria in base ai livelli di performance attribuita ai valutati secondo il sistema di valutazione sopra descritto.

La graduatoria prevede una diversa distribuzione del personale.

La suddivisione delle fasce e la relativa ripartizione di risorse umane ed economiche nelle stesse non è ancora stata definita da questo Istituto perchè in attesa di disposizioni regionali. Si precisa che la Regione Piemonte, al fine di provvedere all'attuazione e disciplina del Servizio Sanitario Regionale in conformità al Decreto, ha predisposto la D.G.R. n. 23 – 1332 del 29.12.2010, la quale dispone "di dare attuazione per le Aziende ed Enti del SSR a quanto previsto da decreto D.Lgs n. 150/2009 prevedendo nel corso dell'anno 2011 e, comunque, entro il 31.12.2011, previo confronto con le organizzazioni sindacali aventi titolo, le verifiche ed azioni di correzione che conducano, oltre all'attuale recepito della norma, ad un puntuale ed essenziale accompagnamento del processo di innovazione previsto dalla legge stessa con l'assunzione di linee guida regionali le quali,

pur tenendo conto delle singole realtà aziendali, tendano ad omogeneizzare i percorsi aziendali individuando metodologie e regole di base valide per tutte le ASR”.

Successivamente, con nota protocollo n. 20278/DB2008 del 20.07.2011, la Regione Piemonte comunica che, pur restando validi i principi e gli intenti fatti propri dall’atto deliberativo regionale sopracitato, vi è la “volontà di rinviare l’emanazione delle linee guida regionali in materia nei tempi che i nuovi interventi sul SSR richiederanno”.

L’attività dell’O.I.V. dell’Istituto si ispira ai principi sopra indicato e viene richiesto che tutta la normativa in materia (Regione, CIVIT, ...) venga definita, così come indicato, da una precisa normativa regionale.

Alla luce delle nuove disposizioni previste dall’art. 5, comma 11, della legge 7 agosto 2012, n. 135 di conversione in legge del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95 si è provveduto a partire dall’anno 2013 alla predisposizione di un nuovo sistema di valutazione del personale – comparto e dirigenza - a tempo indeterminato, collegato al sistema di rilevazione presenze e giuridico esistente nell’Istituto: IrisWeb, gestito dalla ditta MondoEdp.

La nuova scheda di valutazione è costituita da:

- una parte denominata “Dati Generali” e
- n. 3 sezioni:
  - SezioneA: contenente gli indicatori di valutazione relativi alle competenze e comportamenti generali
  - SezioneB: contenente gli obiettivi della struttura complessa di appartenenza
  - SezioneC: contenente gli obiettivi individuali

Le sezioni A, B e C delle schede di valutazione hanno una ripartizione di peso, sulla valutazione complessiva diversa, in base all’area e, per il comparto, anche rispetto alla categoria di appartenenza del dipendente.

La ripartizione è stata stabilita con le OO.SS. negli accordi con:

- OO.SS. Dirigenza: accordo stipulato in data 11 aprile 2013
- OO.SS. Comparto: accordo stipulato in data 20 marzo 2013

Categoria	% sezione A (competenze e comportamenti generali)	% sezione B (obiettivi di struttura)	% sezione C (obiettivi individuali)
A – B	10	40	50
Bs – C	10	40	50
D	15	35	50
Ds	15	30	55
Dirigenza	25	25	50
RSC	25	0	0

La SezioneA varia:

- in base all'area (comparto – dirigenza)
- per il personale del comparto in base alla categoria di appartenenza (sia per il peso della sezione rispetto al totale della scheda, sia per i fattori di valutazione inseriti nella stessa)
- per la dirigenza: suddivisione tra Dirigenti e Responsabili di Struttura complessa (RSC) che vengono valutati solo per i fattori della SezioneA perché già soggetti al processo di budget:

I fattori di valutazione della SezioneA, suddivisi come sopra descritto, corrispondono agli Allegati n.....al presente documento.

Il processo di valutazione è suddiviso in fasi:

- *Fase “Propedeutica Annuale”*, nella quale, all'inizio di ogni anno la Struttura per la Misurazione della Performance (SMP):
  - verifica ed eventualmente corregge nel sistema IrisWin l'associazione tra tutti i dipendenti sottoposti a valutazione e loro valutatori.
  - configura i seguenti aspetti del sistema di valutazione su IrisWin:
    - date di scadenza degli step legati alla compilazione delle schede di valutazione
    - verifica la corrispondenza della categoria di appartenenza del valutato con

gli indicatori della SezioneA

- inserisce nella SezioneB gli obiettivi della struttura a cui appartiene il valutato
- *Fase “Inizio Anno”- Step “Assegnazione degli Obiettivi”*, nella quale all'inizio dell'anno la SMP comunica l'inizio del processo di valutazione che comporta i seguenti passaggi che comporta la convocazione del valutato da parte del valutatore per:
  - la condivisione dei fattori di valutazione relativi alle “Competenze e Comportamenti generali”;
  - l'individuazione degli obiettivi di struttura in cui il valutato è coinvolto;
  - l'assegnazione degli obiettivi individuali

Nel caso il cui il valutato sia in disaccordo con gli obiettivi assegnati dal valutatore, ha la possibilità di chiedere l'apertura di un contraddittorio.

La procedura di contraddittorio può essere aperta dal valutato, entro 10 giorni consecutivi dall'assegnazione degli obiettivi o dalla valutazione finale da parte del valutatore, con lettera indirizzata alla Direzione Generale, al Valutatore e alla Struttura per la Misurazione della Performance (SMP):

La SMP convoca, entro 15 giorni consecutivi dall'arrivo della comunicazione scritta di richiesta di apertura del contraddittorio, il Comitato di Conciliazione composto da:

- N. 1 componente della Direzione Generale in qualità di Presidente del Comitato di Conciliazione
- N. 1 RSC estratto a sorte escludendo il responsabile del valutato

Inoltre,

- se il valutato appartiene all'area del comparto:

- N. 2 componenti designati dalle OO.SS./RSU scelti tra il personale a tempo indeterminato dell'Ente individuati per i tre ruoli (sanitario, tecnico e amministrativo). Parteciperanno alle sedute del Comitato di Conciliazione i componenti del ruolo di appartenenza del valutato. I nominativi dei componenti saranno comunicati dalle OO.SS. entro il 28 febbraio di ogni anno, mentre per l'anno 2013 entro 60 giorni dalla firma dell'accordo.

- se il valutato appartiene all'area della dirigenza:

- N. 2 componenti designati dalle OO.SS./RSA scelti tra il personale a tempo indeterminato dell'Ente individuati per le due aree dirigenziali (medico-veterinaria e SPTA). Parteciperanno alle sedute del Comitato di Conciliazione i componenti dell'area dirigenziale di appartenenza del valutato. I nominativi dei componenti saranno comunicati dalle OO.SS. entro 60 giorni dalla firma dell'accordo.

La SMP convoca, inoltre:

- a. Il VPI
- b. Il RSC gerarchicamente sovra ordinato
- c. Il Valutato che può essere accompagnato da un rappresentante sindacale o da una persona di sua fiducia
- d. Eventuale supervisore

Il Comitato di Conciliazione invita il Valutato ad illustrare le ragioni di non condivisione dell'assegnazione obiettivi e/o valutazione ricevuta; il valutatore illustra a sua volta le ragioni sull'assegnazione degli obiettivi o sulla valutazione effettuata.

Viene redatto dalla SMP il verbale della procedura di conciliazione che conterrà l'esito definitivo del contraddittorio stabilito dal Comitato di Conciliazione.

Qualora il Comitato di Conciliazione proceda a votazione e le risultanze della stessa siano di parità, il voto del Rappresentate della Direzione vale doppio.

In caso di divergenza all'interno del Comitato di Conciliazione, la decisione finale spetterà alla Direzione.

La SMP riporta l'esito del contraddittorio sulla scheda di valutazione nel campo "Note della Direzione".

Nella fase "Assegnazione degli obiettivi" è prevista la possibilità di richiedere l'intervento del Supervisore, figura prevista nel sistema di valutazione al fine di facilitare la comunicazione tra valutato e valutatore.

- *Fase "Durante l'anno" - Step "Valutazione intermedia Obbligatoria" e "Valutazione intermedia Facoltativa"*. Il sistema prevede almeno una valutazione intermedia, condivisa con il valutato, da effettuarsi in un periodo annualmente prefissato. In caso di necessità è possibile, da parte del valutatore, richiedere un ulteriore valutazione in corso d'anno

Anche In questa fase è prevista la presenza dell'intervento del Supervisore, se la richiesta è stata formulata all'inizio dell'anno ed è stata accolta dalla Direzione.

- *Fase "Fine anno" - Step "Valutazione a Fine Periodo di riferimento"*, nella quale è possibile effettuare la valutazione finale del personale. La valutazione verterà:
  - sui fattori di valutazione relativi alle competenze e comportamenti, con un punteggio da 1 a 5, in cui il valutato dovrà giustificare le valutazioni 1, 2 e

5;

- sull'impegno per il raggiungimento degli obiettivi di struttura, apponendo una percentuale da 0 a 100;
- sul raggiungimento degli obiettivi individuali, apponendo una percentuale da 0 a 100.

Vengono considerate positive le schede di valutazione con punteggio  $\geq 80\%$

Nel caso il cui il valutato sia in disaccordo con la valutazione espressa dal valutatore e abbia ottenuto una valutazione negativa ( $< 80\%$ ), ha la possibilità di chiedere l'apertura di un contraddittorio.

Anche in questa fase è prevista la possibilità di richiedere l'intervento del Supervisore.

I Responsabili di struttura hanno la possibilità di visionare le schede di tutto il personale afferente alla struttura, anche nel caso in cui il valutatore sia una figura diversa dal responsabile stesso.

Il processo di Valutazione si conclude con la validazione del Direttore Generale tramite l'apposizione di firma digitale alle schede in formato pdf.

Gli attori del processo (valutatore, valutato e responsabile di Struttura Complessa) hanno sempre la possibilità di consultare la propria scheda di valutazione, anche quelle riferite agli anni precedenti.

In caso di valutazione finale negativa ( $> 80$ ), la decurtazione prevista si riferisce al saldo spettante e le percentuali di corresponsione del saldo rimangono quelle previste dal precedente accordo sindacale (17.06.2003) e sono valide per tutte le categorie contrattuali del comparto e della dirigenza:

Grado di conseguimento degli obiettivi	Da 0 a 19%	Da 20% a 39%	Da 40% a 59%	Da 60% a 79%	Da 80% a 100%
Quota del saldo (in %)	20	40	60	80	100

Il nuovo sistema di valutazione, oltre ad essere stato condiviso con le OO.SS. della dirigenza e del comparto, è stato altresì esaminato dall'Organismo Indipendente di Valutazione ed è stato condiviso con tutto il personale interessato.



## **Fattori di valutazione – Sezione A - per i dipendenti appartenenti alle categorie: A, B**

### **1.1 Qualità del contributo professionale**

*indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio*

### **1.2 Relazione con i colleghi**

*indica il grado di disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa (disponibile al lavoro di gruppo, favorisce l'integrazione di nuove/altre figure professionali, alimenta relazioni collaborative)*

### **1.3 Orientamento ai bisogni dell'utenza**

*indica il grado di cortesia, di disponibilità, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte ai bisogni dei clienti (ascolta, comprende, media e gestisce i conflitti,...)*

### **1.4 Flessibilità**

*indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste della routine lavorativa (capacità di adattamento operativo e adeguamento alle necessità di flessibilità rispetto al proprio ruolo, disponibilità di fronte a situazioni impreviste)*

## **Fattori di valutazione – Sezione A - per i dipendenti appartenenti alle categorie: Bs, C**

### **1.1 Qualità del contributo professionale**

*indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio*

### **1.2 Relazione con i colleghi**

*indica il grado di disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa (disponibile al lavoro di gruppo, favorisce l'integrazione di nuove/altre figure professionali, alimenta relazioni collaborative)*

### **1.3 Orientamento ai bisogni dell'utenza**

*indica il grado di cortesia, di disponibilità, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte ai bisogni dei clienti (ascolta, comprende, media e gestisce i conflitti,...)*

### **1.4 Flessibilità**

*indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste della routine lavorativa (capacità di adattamento operativo e adeguamento alle necessità di flessibilità rispetto al proprio ruolo, disponibilità di fronte a situazioni impreviste)*

### **1.5 Programmazione attività**

*indica la capacità di programmare ed organizzare in modo appropriato le proprie attività nel rispetto degli impegni assunti*

### **1.6 Sviluppo professionale**

*indica il grado di partecipazione allo sviluppo ed innovazione delle proprie competenze partecipando alla formazione aziendale (disponibilità e impegno ad aggiornarsi, ad arricchire le proprie competenze, ad applicarle e diffonderle con i colleghi,...)*

## **Fattori di valutazione – Sezione A - per i dipendenti appartenenti alla categoria: D**

### **1.1 Qualità del contributo professionale**

*indica la qualità delle competenze agite per la gestione delle attività di servizio al fine di adottare un comportamento finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, contribuendo alla razionalizzazione dei costi*

### **1.2 Autonomia e responsabilità**

*indica il grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nel concreto agire del proprio ruolo (capacità di pianificare, organizzare e gestire attività, individuare criticità e proporre soluzioni idonee, promuovere il cambiamento)*

### **1.3 Capacità relazionali**

*indica la capacità di comunicare e ascoltare in modo efficace, di trasmettere correttamente le informazioni, di gestire eventuali conflitti all'interno della struttura, di promuovere un clima positivo.*

### **1.4 Orientamento ai bisogni dell'utenza**

*indica il grado di cortesia, di disponibilità, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte ai bisogni dei clienti (ascolta, comprende, media e gestisce i conflitti,...)*

### **1.5 Flessibilità**

*indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste della routine lavorativa (capacità di adattamento operativo e adeguamento alle necessità di flessibilità rispetto al proprio ruolo, disponibilità di fronte a situazioni impreviste)*

### **1.6 Sviluppo professionale**

*indica il grado di partecipazione allo sviluppo ed innovazione delle proprie competenze partecipando alla*

formazione aziendale(disponibilità e impegno ad aggiornarsi, ad arricchire le proprie competenze, ad applicarle e diffonderle con i colleghi,...)

## **Fattori di valutazione – Sezione A - per i dipendenti appartenenti alla categoria: Ds**

### **1.1 Qualità del contributo professionale**

*indica la qualità delle competenze agite per la gestione delle attività di servizio al fine di adottare un comportamento finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, contribuendo alla razionalizzazione dei costi*

### **1.2 Autonomia e responsabilità**

*indica il grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nel concreto agire del proprio ruolo (capacità di pianificare, organizzare e gestire attività, individuare criticità e proporre soluzioni idonee, promuovere il cambiamento)*

### **1.3 Capacità relazionali**

*indica la capacità di comunicare e ascoltare in modo efficace, di trasmettere correttamente le informazioni, di gestire eventuali conflitti all'interno della struttura, di promuovere un clima positivo.*

### **1.4 Impegno e proattività**

*indica la capacità di prevenire e anticipare i problemi e i bisogni futuri, l'abilità nel gestire i cambiamenti e di reagire agli eventi in modo consapevole e responsabile, mantenendo un livello di impegno tale da convergere i propri sforzi verso il raggiungimento degli obiettivi*

### **1.5 Condivisione delle linee strategiche aziendali**

*Indica la capacità di recepire e diffondere nella propria struttura le indicazioni strategiche della Direzione al fine della realizzazione degli obiettivi*

### **1.6 Sviluppo professionale**

*indica il grado di partecipazione allo sviluppo ed innovazione delle proprie competenze partecipando alla formazione aziendale(disponibilità e impegno ad aggiornarsi, ad arricchire le proprie competenze, ad applicarle e diffonderle con i colleghi,...)*

## **Fattori di valutazione – Sezione A - per i Dirigenti**

### **1. Partecipazione alla vita organizzativa**

#### **1.1 Contributo alle strategie aziendali**

*dimostra interesse, conosce le linee strategiche aziendali ed offre contributi specifici alla loro definizione: si informa sistematicamente ed è attento all'evoluzione dell'azienda.*

#### **1.2 Contributo ai programmi dell' unità operativa**

*partecipa alla definizione dei programmi della struttura (piani di lavoro, budget) ed agisce coerentemente ad essi*

#### **1.3 Rispetto dei regolamenti e delle direttive aziendali**

*è attento a declinare i propri comportamenti professionali nel rispetto delle norme condivise*

### **2. Capacità tecnico specialistiche e sviluppo professionale**

#### **2.1 Casistica semplice**

*dimostra le competenze adeguate per la gestione della casistica semplice*

#### **2.2 Casistica complessa**

*dimostra competenze adeguate per la gestione della casistica( o attività) complessa.*

#### **2.3 Formazione professionale**

*sviluppa una costante attività di aggiornamento e formazione professionale mantenendosi aggiornato sugli sviluppi della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica e contribuendo all'attività di audit e confronto all'interno della struttura.*

### **3. Capacità di risolvere i problemi**

#### **3.1 Problem solving**

*effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema (raccolta, quantificazione, verifica, ricerca delle cause), ed elabora soluzioni, con atteggiamento costruttivo, prospettando alternative.*

### **4. Capacità di programmazione, organizzazione e mantenimento impegni**

#### **4.1 Piani di lavoro integrati**

*costruisce piani di lavoro integrati multiprofessionali anche con altre strutture, valuta e introduce i correttivi necessari*

#### **4.2 Autonomia decisionale**

*sa prendere decisioni in autonomia anche in condizioni d'incertezza ed emergenza assumendosi le responsabilità ad esse collegate e rispondendone direttamente.*

### **5. Capacità di innovazione**

#### **5.1 Metodologie e tecniche innovative**

*propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità del servizio.*

#### **5.2 Evoluzione professionale e tecnologica**

*è attento a seguire l'evoluzione professionale e tecnologica dimostrando altresì capacità di proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative*

### **6. Capacità di relazione con i colleghi**

#### **6.1 Relazione con i colleghi**

*interagisce in modo aperto e costruttivo con i colleghi; è autorevole e contribuisce a creare un clima di relazione collaborativo dell'a struttura; dimostra disponibilità all'ascolto verso le esigenze dei colleghi*

### **7. Capacità di relazione con le altre strutture organizzative**

#### **7.1 Relazione con professionisti e strutture**

*ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutti i professionisti e le strutture che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.*

#### **7.2 Gestione dei conflitti**

*si attiva per prevenire i conflitti organizzativi derivanti dall'utilizzo di risorse condivise e sa gestirli con efficacia nel caso si manifestino*

### **8. Capacità di relazione con gli stakeholder**

#### **8.1 Orientamento ai bisogni dell'utenza**

*mantiene con la comunità locale rapporti positivi creando spazi per l'ascolto ed il trasferimento delle informazioni. orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni dei clienti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.*

### **9. Capacità di collaborazione e lavoro di squadra**

#### **9.1 Disponibilità collaborazione**

*offre disponibilità e collaborazione affrontando e risolvendo con equilibrio eventuali incomprensioni/conflitti per pervenire a risultati utili e condivisi. interagisce positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze.*

#### **9.2 Apporto positivo al gruppo di lavoro**

*garantisce un costante apporto positivo al gruppo di lavoro attraverso la formulazione di proposte e la condivisione di informazioni.*

## **Fattori di valutazione – Sezione A - per i Responsabili di Struttura Complessa e/o di Struttura Semplice di Staff**

### **Comunicazione interna ed esterna**

capacità di promuovere attività di cooperazione tra strutture aziendali diverse  
capacità di impegno nel diffondere l'immagine aziendale  
capacità di diffondere le informazioni e la trasparenza operativa  
capacità di rapportarsi in modo costruttivo con la direzione

### **Programmazione e controllo**

capacità di proporre ed assegnare obiettivi coerenti con le strategie aziendali  
capacità di coinvolgere i propri collaboratori nella gestione del budget  
capacità di individuare e rimuovere le cause che determinano scostamenti dagli obiettivi di budget

### **Organizzazione e management**

capacità di partecipare costantemente alle attività promosse dalla direzione generale  
capacità di agire in coerenza con le linee guida aziendali nel rispetto delle priorità, dei vincoli e delle compatibilità  
capacità di anticipare e risolvere i problemi della propria struttura in merito alle criticità generali  
capacità di gestire la responsabilità, le decisioni, le priorità e il tempo

### **Gestione delle risorse umane**

capacità di motivare, valutare e valorizzare i propri collaboratori  
capacità di individuare carichi di lavoro equilibrati e una corretta gestione degli istituti contrattuali  
capacità di creare un clima organizzativo positivo e favorevole all'uso ottimale delle risorse  
capacità di valorizzare le competenze

### **Gestione delle risorse tecnico-economiche-finanziarie**

capacità di rispettare il budget assegnato contribuendo alla riduzione dei costi  
capacità di promuovere e supportare processi condivisi di miglioramento continuo della qualità  
capacità di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili  
capacità di gestire le risorse tecniche e tecnologiche e di provvedere ad una efficiente manutenzione

**Aggiornamento, diffusione delle conoscenze e gestione dell'innovazione**

capacità di promuovere e facilitare iniziative di aggiornamento per la crescita personale e professionale degli operatori

capacità di ricerca, elaborazione e diffusione delle informazioni utili per l'azienda

capacità di adeguare la propria organizzazione all'evoluzione delle conoscenze, delle tecnologie, degli istituti contrattuali e normativi

capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida e protocolli aziendali

Torino, 28 ottobre 2013

I Componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione:

(Firmato in originale)

-----  
(Dott. Antonio FABBRICATORE)

(Firmato in originale)

-----  
(Dott. Pier Giuseppe FACELLI)

(Firmato in originale)

-----  
(Dott. Edoardo MARONGIU)