



ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DELLA LOMBARDIA E DELL'EMILIA ROMAGNA "BRUNO ZERBINI"

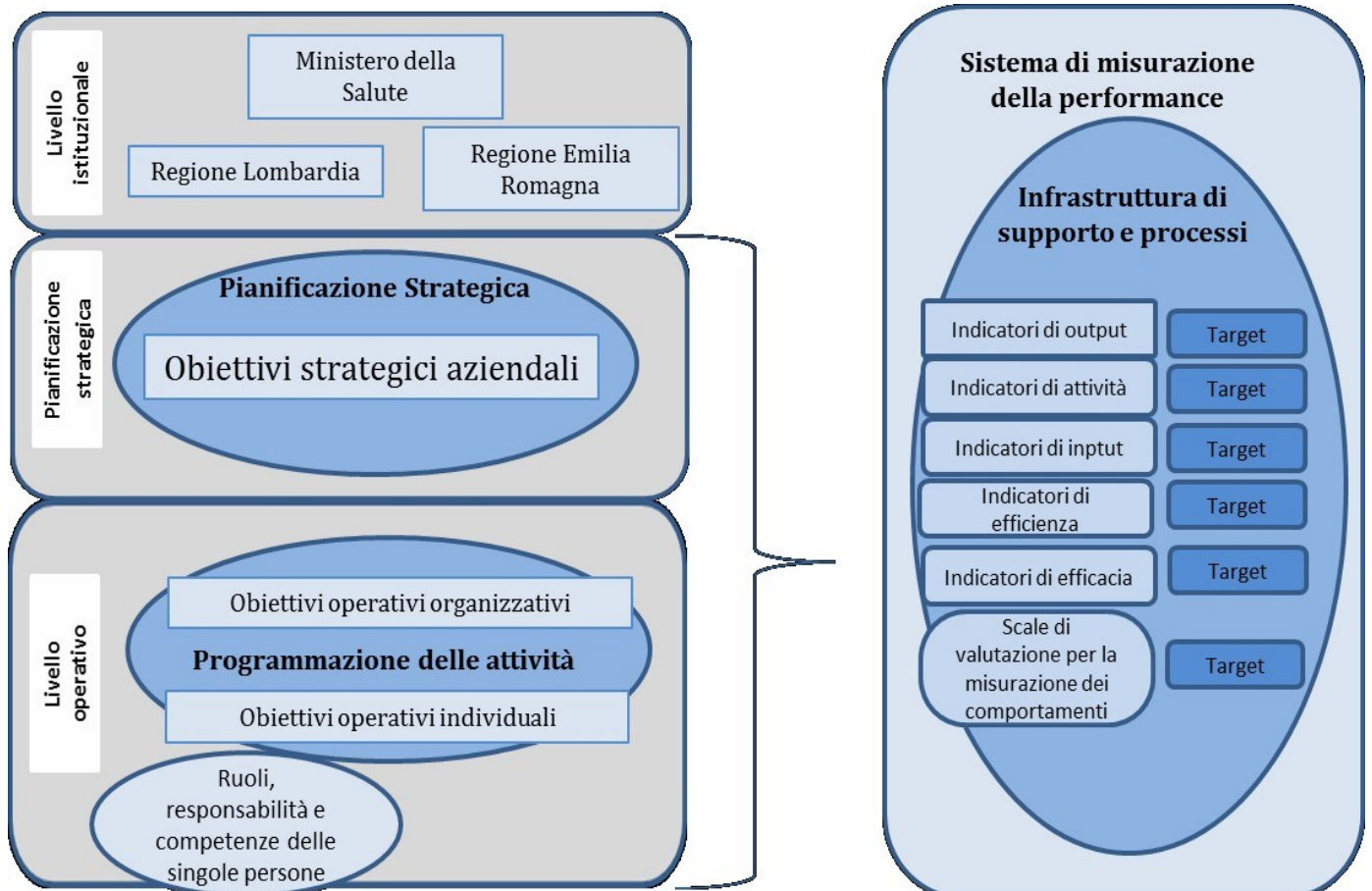
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

AD OGGI VIGENTE

(art. 7, D.Lgs. n. 150/2009)

L'IZSLER ha improntato il proprio sistema di misurazione e valutazione delle performance ai principi ispiratori del modello ipotizzato da Regione Lombardia, con riguardo alle aziende pubbliche afferenti al Sistema Sanitario Regionale, descritto nelle linee guida (anno 2011) dell'OIVRL "Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde", precisando che anche la Regione Emilia Romagna ha adottato per le proprie Aziende Sanitarie un modello simile

L'immagine sottostante evidenzia sinteticamente i principi sviluppati nel sistema di misurazione e valutazione delle performance adottato.



Il modello, in particolare, pone in rilievo i 3 diversi livelli di programmazione in cui è articolato:

- a) un **livello istituzionale** di ordine strategico che si qualifica per definire gli indirizzi di fondo pluriennali e annuali cui l'Istituto è tenuto, per quanto di competenza, ad attenersi;
- b) un **livello strategico** qualificato per declinare gli indirizzi strategici ministeriali e regionali;
- c) un livello **direzionale e operativo** dove gli obiettivi strategici vengono declinati con gli strumenti di programmazione.

I livelli strategico e direzionale richiedono la definizione di una batteria di obiettivi, indicatori e target coerentemente con l'approccio multidimensionale della Balanced Scorecard adottato per la predisposizione del c.d. "Albero delle performance".

Tale rappresentazione risulta per altro coerente con quanto previsto dall'art. 27 dello Statuto che sotto si riporta:

ARTICOLO 27 PERFORMANCE

"1. L'Istituto, ai fini di assicurare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa nonché la rispondenza dell'attività delle strutture organizzative agli indirizzi prefissati, si dota di un proprio ciclo di gestione delle performance, che prevede l'adozione di un piano triennale in relazione alle performance attese, con propri indicatori e con gli strumenti di valutazione del livello di raggiungimento delle stesse, da approvarsi con deliberazione del consiglio di amministrazione, su proposta del direttore generale."

LO SVILUPPO DELLA PROGRAMMAZIONE ED IL CICLO DELLE PERFORMANCE

A **livello strategico** il Consiglio di Amministrazione dell'IZSLER, tenuto conto di quanto definito a **livello istituzionale**, approva annualmente il Piano delle Performance nell'ambito del quale sono individuati la MAPPA STRATEGICA e gli OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI.

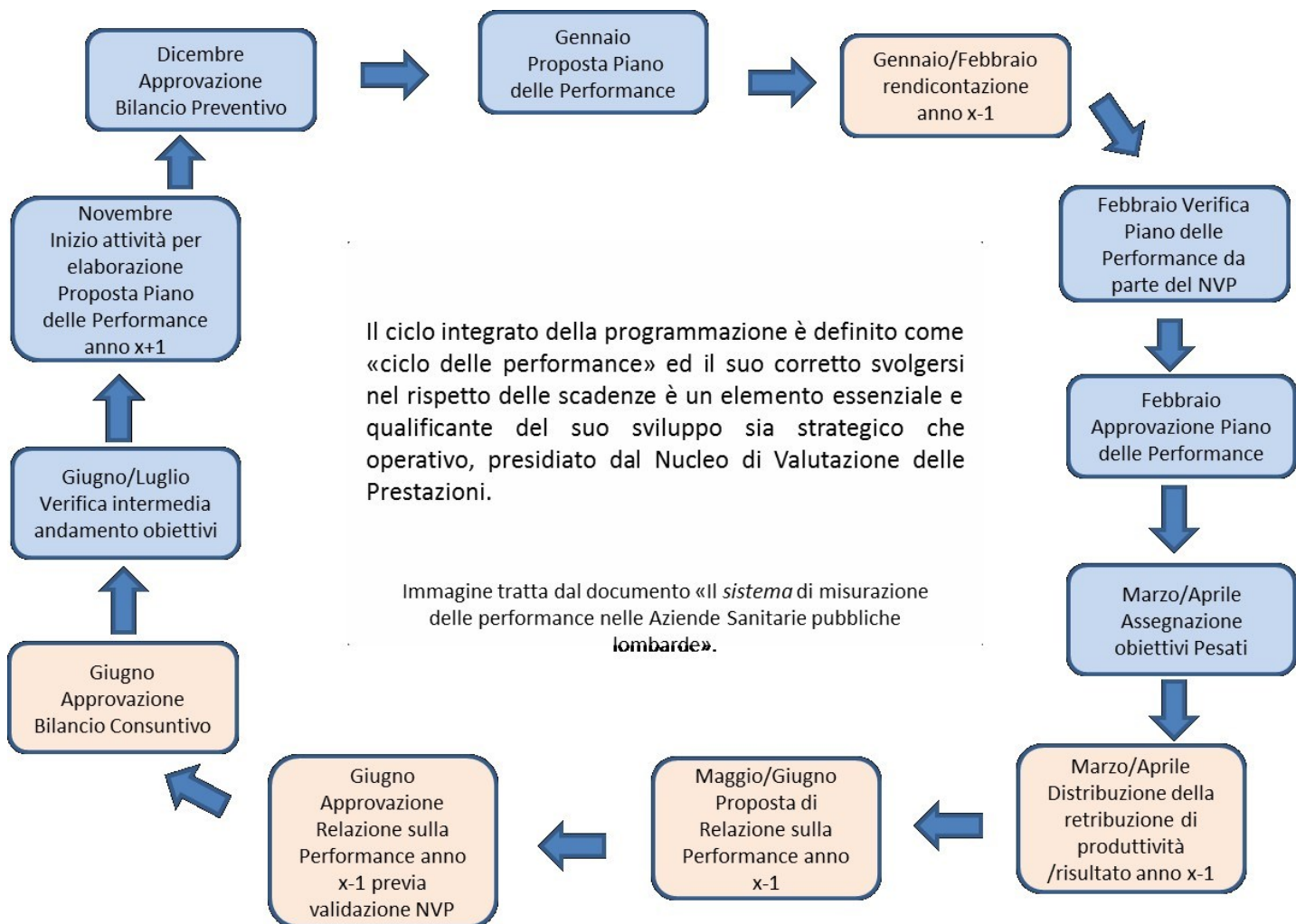
Il Direttore Generale declina, al **livello direzionale ed operativo**, con proprio atto gli obiettivi strategici in OBIETTIVI OPERATIVI secondo il processo di «cascading» previsto dalla Balanced Scorecard.

Per ogni obiettivo operativo vengono individuati gli indicatori, le principali azioni da intraprendere che ne esplicitano il risultato, e il relativo target atteso. Attraverso il «cascading» i dirigenti e il personale delle diverse Strutture Complesse/Semplici/Staff sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Nell'ambito degli obiettivi operativi vengono individuati i c.d. «obiettivi pesati» collegati al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata.

Il percorso di assegnazione degli indicatori/azioni di obiettivi operativi a ciascuna struttura prevede, infatti, che tra gli stessi ne siano individuati alcuni cui viene attribuito un c.d. «peso», al fine del riconoscimento della retribuzione i risultato per la Dirigenza e dell'incentivo alla produttività per il personale del Comparto.

Il Ciclo delle Performance, cui è legato il riconoscimento della “premialità”, si svolge secondo gli step sotto indicati, che nel corso dello stesso anno vedono sovrapporsi l'avvio del nuovo ciclo e la conclusione di quello dell'anno precedente.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della performance dei dirigenti e del personale del comparto è finalizzato a migliorare la produttività e la qualità dei servizi offerti dall'Istituto attraverso l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, l'applicazione di metodi intesi a valorizzare i risultati della performance organizzativa ed individuale, l'erogazione di sistemi premiali basati sul merito e sul miglioramento della performance.

La valutazione della performance viene effettuata attraverso l'applicazione:

- della metodologia del sistema premiante definita per il personale dirigente nel Contratto Collettivo Integrativo Aziendale annuale che si fonda su due elementi: grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e valutazione della prestazione individuale;
- della metodologia del sistema premiante definita per il personale del comparto nel Contratto Collettivo Integrativo Aziendale annuale, caratterizzata da un sistema basato su due elementi: grado di raggiungimento degli obiettivi e valutazione della prestazione individuale.

Il Sistema di Misurazione della performance individuale è orientato ad evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo a creare e a mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente, chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La misurazione e valutazione della performance individuale, in linea con la normativa di riferimento, ha come finalità principali:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Istituto nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza mettendo in risalto il comportamento e la capacità professionale e, nel caso di dirigenti di struttura, la capacità manageriale e gestionale (collegamento tra performance organizzativa ed individuale);

- individuare obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata e collegati ai documenti di programmazione dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione, chiarire e comunicare che cosa ci si attende: risultato atteso;
- supportare i singoli individui al miglioramento della performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione) anche mediante opportuni strumenti di monitoraggio in itinere e tempestivo feedback e di riallineamento;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare un clima organizzativo "favorevole";
- premiare la performance secondo principi di "meritocrazia" attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Gli ambiti della valutazione – La Performance e la Qualità del Contributo

La metodologia di seguito descritta è stata adottata al fine di valutare l'apporto specifico del singolo individuo al miglioramento della performance dell'Istituto nel suo complesso, secondo una duplice dimensione:

A. Valutazione Quantitativa dei Risultati: relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi e di target con relativo peso;

B. Valutazione Qualitativa relativa al Contributo e Capacità dimostrati.

Si precisa che le componenti citate, a seconda del profilo professionale di riferimento, troveranno diversa articolazione e differente peso nella valutazione complessiva.

In sede di contrattazione integrativa tra l'Amministrazione, la RSU e le Organizzazioni Sindacali rappresentative del personale di comparto e del personale dirigente, viene concordato il punteggio espresso in centesimi da assegnare a ciascun elemento di valutazione. Nell'individuare il punteggio da assegnare ai diversi elementi di valutazione viene data evidenza del diverso ruolo e conseguente livello di responsabilità assegnate/assunte ai/dai dipendenti nell'ambito aziendale. Il totale dei "pesi" assegnati a ciascun dipendente deve essere uguale a 100. La valutazione della performance individuale che dà diritto all'accesso ai sistemi premianti viene ad articolarsi, a seconda del profilo professionale, come segue:

Componente	Elemento di valutazione	Applicazione	Esemplificazione di una ripartizione di punti			
			Complessa	Semplice	Professional	Comparto
A. Valutazione Quantitativa dei Risultati	A.1) Obiettivi di Performance organizzativa	Derivante da Cruscotto Strategico BSC di Ente in termini % realizzazione	70/100	70/100	70/100	---
	A.2) Obiettivi di Performance individuale/team	Derivante da Cruscotto Operativo di Struttura Complessa (obiettivi di struttura/team/individuali) in termini % realizzazione				90/100
B. Valutazione Qualitativa: Contributo e capacità	B.1) Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato nel raggiungimento dei risultati di Ente e struttura (SC)	Valutazione discrezionale del Responsabile di Struttura	15/100	15/100	30/100	10/100
	B.2) Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori rispetto ai risultati raggiunti ed alle competenze	Evidenza della differenziazione della componente B.1 per i collaboratori ed evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo per gli stessi	15/100	15/100	---	---

I Soggetti e le Responsabilità del processo di valutazione

Il processo di valutazione coinvolge una serie di soggetti con posizione di Valutatore e/o Valutato secondo il seguente schema:

VALUTATO	ELEMENTO DI VALUTAZIONE	VALUTATORE
Dirigente di Struttura Complessa	Valutazione Risultati A.1 – A.2	Direttore Aziendale di riferimento
	Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2	
Dirigente di Struttura Semplice	Valutazione Risultati A.1 – A.2	Dirigente di Struttura Complessa o Direttore Aziendale di riferimento
	Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2	
Professional	Valutazione Risultati A.1 – A.2	Dirigente di Struttura Complessa o Semplice o Direttore Aziendale di riferimento (per le aree di Staff)
	Valutazione Contributo e Capacità B.1	
Comparto	Valutazione Risultati A	Dirigente di Struttura Complessa o Semplice o Direttore Aziendale di riferimento (per le aree di Staff)
	Valutazione Contributo e Capacità B	

Fermo restando il principio che tutti i dipendenti hanno diritto ad essere coinvolti nel ciclo delle performance è indubbio che il contributo offerto dal personale a tempo indeterminato e determinato, anche assunto in corso di anno, è dipendente altresì dalla permanenza in servizio dello stesso, e che periodi di assenza protratti incidano significativamente sull'apporto partecipativo alla performance.

Per quanto sopra si è definito che una presenza inferiore ad un periodo definito in sede di accordo integrativo nell'arco dell'anno da parte del dipendente non sia un periodo sufficiente a garantire un apporto adeguato, sia a livello di performance individuale che organizzativa, seppur nel caso in cui ad un dipendente il Dirigente di Struttura, ovvero la Direzione in caso di Strutture in Staff, abbia formalmente assegnato gli obiettivi con i relativi indicatori, target e pesi.

Il Percorso Valutativo e gli Strumenti

Il processo di valutazione si sviluppa secondo fasi e scadenze temporali definite e comuni alla valutazione sia della componente dirigenziale che del personale del comparto.

Nello specifico la Direzione, in coerenza con gli obiettivi regionali alla stessa assegnati e con il processo di pianificazione strategica formalizzato nel Piano della Performance ed operativa sotto forma di Albero della Performance, procede all'individuazione e assegnazione degli obiettivi operativi annuali delle Strutture Complesse e/o Semplice o aree di Staff (laddove la stessa sia di diretta dipendenza dalla Direzione di riferimento), collegati ai sistemi di performance individuale ed ai sistemi premianti, previa negoziazione delle risorse necessarie al conseguimento degli stessi.

Il processo di negoziazione ed attribuzione degli obiettivi collegati ai sistemi premianti avviene, di norma, entro il mese di marzo ed è formalizzato dalla scheda di valutazione controfirmata dal soggetto valutato.

Tramite appositi colloqui, i singoli responsabili delle Strutture Complesse e/o Semplice si impegnano a:

- comunicare gli obiettivi al personale di comparto entro 30 giorni dall'assegnazione degli stessi alla Struttura;
- comunicare le modalità previste per il loro raggiungimento;
- informare tutti i dipendenti sui criteri, modalità e strumenti per la valutazione della performance individuale;
- effettuare colloqui di assegnazione degli obiettivi individuali o di gruppo.

I COLLOQUI

I. EX ANTE

In fase di avvio del Ciclo di valutazione, il primo colloquio si conclude con l'assegnazione formale degli obiettivi mediante l'impiego di schede di valutazione all'uopo definite che vengono firmate.

II. IN ITINERE

Durante l'anno i soggetti valutatori verificano l'andamento degli obiettivi assegnati per la valutazione della performance individuale avvalendosi del Sistema di monitoraggio Balanced Scorecard che sistematizza in modo integrato l'intero processo di misurazione in itinere delle diverse dimensioni della performance (organizzativa ed individuale, collegata o no ai sistemi premianti).

Gli step di monitoraggio in itinere degli obiettivi assegnati con riferimento alla performance individuale, si sviluppano anche mediante specifici incontri, consentendo di attivare tempestivamente interventi correttivi di riallineamento rispetto ai risultati attesi (feedback).

III. Ex Post

Il soggetto valutatore, al termine del processo di valutazione e acquisita informazione relativa alla performance organizzativa, chiude il processo di valutazione mediante specifico colloquio individuale, comunicando gli esiti dello stesso in termini di punteggio finale e complessivo. Il soggetto valutato, al termine del colloquio, firma la scheda di valutazione (che oltre all'indicazione degli obiettivi assegnati presenta i risultati conseguiti) attestando l'avvenuto colloquio finale di valutazione.

Il processo di valutazione con attribuzione del punteggio individuale finale di performance, comprovato dalla firma della scheda di valutazione si conclude di norma entro fine marzo.

In caso di trasferimento del singolo dipendente durante l'esercizio ad altra struttura la valutazione verrà effettuata dal Dirigente Responsabile della struttura preposta con riferimento al 31.12. In caso di mancata condivisione della valutazione si attiveranno le procedure di conciliazione.

Il collegamento al Sistema Premiale

Il sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa aziendale è collegato alla misurazione ed alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.