



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI
ARES – AZIENDA REGIONALE DELLA SALUTE**

INDICE

Premessa.....	3
1. PRINCIPI GENERALI	4
2. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA	4
3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	5
4. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLEPERFORMANCE	6
4.1 FASI E TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	7
4.2 PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ..	9
4.2.1 MODELLO DI RIFERIMENTO	9
4.2.2 MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	10
4.2.3 MONITORAGGIO	11
4.3 LA PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER.....	14
4.4 PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE....	15
4.4.1 MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	15
4.4.2 ATTORI.....	15
4.4.3 SCHEDE DI VALUTAZIONE	17
4.4.4 DIMENSIONI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	18
4.4.5 ALTRE TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE.....	21
4.5 FASCICOLO DEL DIPENDENTE	21
4.6 SOGLIA DI PUNTEGGIO MINIMO DI VALUTAZIONE	22
4.7 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE	22
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	22
6. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	23
7. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	23
8. DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE.....	25
ALLEGATO 1 - SCHEDA DI BUDGET	
ALLEGATO 2 - SCHEDE DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE SUDDIVISE PER CATEGORIA	

Premessa

Le amministrazioni pubbliche sono tenute, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n.150/2009, ad adottare, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale del personale dipendente.

Il presente documento definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (di seguito anche SMVP) dell'Azienda Regionale della Salute (ARES) ai sensi di quanto disposto dall'articolo 3 comma 2 e dall'articolo 7, comma 1 del D.Lgs. 150/2009 e delle linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance n°2/2017 e n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la Valutazione della Performance.

Il SMVP dettaglia le fasi, i soggetti, le responsabilità, le modalità e i tempi del processo di misurazione e valutazione dei risultati dell'organizzazione, posti in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nei processi produttivi aziendali e le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. L'attuazione di tale Sistema, consente di pervenire alla misurazione di parametri quantitativi e semi quantitativi (numerabili), attraverso cui si potrà procedere alla valutazione convenzionale dei risultati ottenuti dall'Azienda (performance strategica), dalle singole strutture organizzative in cui la stessa si articola (performance organizzativa) ed alla correlata valorizzazione del contributo individuale (performance individuale).

La performance rappresenta il contributo che ciascuna struttura – oltre che il singolo dipendente presente nell'Azienda – apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati, quindi, alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'organizzazione stessa è costituita. L'Azienda programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza i propri risultati in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo (risultati e modalità di raggiungimento degli stessi) in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (azienda, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, fino ai singoli dipendenti). Con l'attuazione di tale logica, l'Azienda intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi istituzionali (accountability), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti.

L'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutino la performance organizzativa e individuale, adottando e aggiornando annualmente, previo parere vincolante dell'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione), il SMVP. L'articolo 45 del decreto legislativo n. 165/2001, nel testo novellato 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".

Preliminarmente è utile precisare che con il termine performance si intende il risultato e le modalità di raggiungimento del risultato che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda.

L'adozione del presente SMVP risponde alle novità introdotte dall'art. 6 "Piano integrato di attività e organizzazione" (PIAO) di cui al D.L. 80/2021 convertito, con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113. In particolare con il DPR 24 giugno 2022, n. 81 e con il Decreto del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 132 del 30 giugno 2022, viene soppresso il Piano della Performance in quanto assorbito nella "sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione", ed in particolare nella sottosezione "Performance" viene definito il contenuto.

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 45 comma 3, del D.Lgs. n.165/2001 il trattamento economico accessorio è collegato: 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.

1. PRINCIPI GENERALI

Nel D.Lgs. 150/09 la valorizzazione del merito individuale assume un ruolo fondamentale per garantire l'efficienza gestionale e la produttività.

Secondo i "principi generali" del suddetto Decreto, "la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle Amministrazioni Pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

La performance è caratterizzata da tre dimensioni: due di tipo organizzativo (quella dell'Ente nel suo complesso e quella delle unità organizzative) e una individuale (relativa alle singole persone).

Il presente Sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

- consentire la misurazione e la valutazione, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del D.Lgs. 150/2009, del livello di performance atteso (che l'Azienda sanitaria si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'Azienda sanitaria che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati.

Le finalità che ARES intende perseguire mediante l'adozione di tale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono le seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo positivo;
- premiare la performance individuale attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- miglioramento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Azienda.

2. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Con deliberazione del Direttore Generale n. 190 del 11/08/2025 è stato adottato l'Atto Aziendale di ARES Sardegna. Nell'assolvimento delle funzioni conferite, l'ARES, perseguendo obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità, concorre all'implementazione dei principi di riforma del Servizio Sanitario Regionale, orientati alla necessità di rendere lo stesso maggiormente aderente ai bisogni della popolazione, attraverso lo svolgimento delle funzioni di produzione sanitaria a specifici soggetti giuridici (Aziende socio-sanitarie locali, l'ARNAS Brotzu, l'AREUS e le Aziende Ospedaliero-Universitarie di Cagliari e Sassari) vicine ai cittadini e, nel contempo conservando gli aspetti positivi della *governance* unitaria di alcune funzioni del sistema.

A tal fine ARES è individuata quale soggetto giuridico cui sono assegnate le più significative attività amministrative, svolte in favore degli altri Enti del SSR. La missione dell'Azienda è volta allo svolgimento dei processi accentrati in materia di acquisti, personale e committenza e alla garanzia che le attività trasversali a tutte le Aziende del servizio sanitario regionale si svolgano secondo modalità omogenee, raffrontabili e trasparenti.

L'ARES si dota di una struttura organizzativa flessibile che tiene conto del processo evolutivo del bisogno organizzativo e del trasferimento di competenze, nel rispetto dei criteri di responsabilizzazione diffusa, di attribuzione e delega dei sistemi di gestione, di valorizzazione dell'autonomia gestionale delle singole articolazioni organizzative, dell'autonomia professionale degli operatori.

In questo ambito la struttura organizzativa individua precisamente le responsabilità, le funzioni, le relazioni, le modalità operative, i risultati e gli obiettivi da raggiungere in conformità alla mission aziendale e alle funzioni attribuite dalla Legge Regionale di riferimento, per lo svolgimento dei processi accentrati nelle materie in essa individuate e per la realizzazione di un efficace coordinamento nell'ambito del servizio sanitario secondo quanto di competenza, con un decentramento delle funzioni e conseguente consolidamento delle stesse sulla base delle specifiche attribuzioni di cui alla citata Legge ed alle direttive regionali in materia.

La flessibilità del modello organizzativo consente infatti un costante adeguamento alle mutevoli esigenze aziendali e di sistema, sempre secondo la logica del coordinamento e del controllo.

L'organizzazione dipartimentale rappresenta così il modello ordinario di gestione operativa delle attività aziendali e centro di responsabilità. Il Dipartimento costituisce tipologia organizzativa e gestionale, aggrega strutture organizzative omologhe, omogenee, affini o complementari che perseguono comuni finalità e, pur conservando ciascuna la propria autonomia professionale, sono tra loro interdipendenti nel raggiungimento degli obiettivi e nell'utilizzo delle risorse. Il Dipartimento è una struttura di coordinamento e di direzione per lo svolgimento di funzioni complesse con compiti di orientamento, consulenza e supervisione, di governo unitario dell'offerta per l'area disciplinare di appartenenza, e di gestione integrata delle risorse assegnate alle strutture in esso aggregate.

L'ARES, attraverso il modello dipartimentale intende perseguire, per quanto più possibile, l'aggregazione di compiti, processi e percorsi al fine di razionalizzare le risorse, di realizzare economie di apprendimento o di esperienza, di scala e di gestione, e di migliorare la qualità delle prestazioni in coesione multi professionale.

Il Direttore del Dipartimento, nominato dal Direttore Generale, è responsabile del raggiungimento degli obiettivi assegnati, assicura il coordinamento organizzativo e gestionale secondo la tipologia di mandato conferito per lo specifico incarico, ne assicura la verifica ed il miglioramento continuo, promuove l'aggiornamento continuo tecnico scientifico del personale. L'organizzazione ed il funzionamento dei Dipartimenti aziendali sono disciplinati in appositi regolamenti.

3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Coerentemente con la normativa di riferimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato dalla Direzione Strategica di ARES, previa acquisizione del parere dell'OIV.

La funzione di misurazione e valutazione della performance per l'ARES è svolta da:

- **Direttore Generale**, che approva il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e la Relazione annuale sulla performance, art. 10 del D.Lgs 150/2009. Definisce gli obiettivi strategici dell'Azienda e individua - con il Direttore Amministrativo e Sanitario - obiettivi altamente qualificanti da assegnare a ciascun Dipartimento e alle relative strutture. Su proposta dell'OIV verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art. 15, comma 2 lett. C del D.Lgs 150/2009), assume le iniziative necessarie per assicurare la rispondenza dell'attività delle strutture organizzative agli indirizzi prefissati, anche al fine di assicurare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e della gestione affidata, e valuta la performance individuale dei Direttori di Dipartimento e delle funzioni di Staff;

- **Direttore di Dipartimento**, che sovrintende alle attività svolte dalle strutture organizzative afferenti al proprio Dipartimento, partecipa e contribuisce al processo di assegnazione degli obiettivi delle relative strutture, misura e valuta la performance individuale dei Direttori e del relativo personale;

- **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, cui competono le funzioni, di cui all'art. 14 comma 4, del D. Lgs 150/2009, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, di cui all'art. 6 del suddetto Decreto;
- **Struttura Tecnica Permanente (STP) in capo alla SC Programmazione e Controllo di Gestione di ARES**, che coadiuva l'OIV, la Direzione Generale e i Direttori di Dipartimento nello svolgimento delle attività sopra descritte e funge da interfaccia tra l'OIV ed i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e validazione;
- **ciascun dirigente titolare di struttura organizzativa**, cui compete l'eventuale assegnazione degli obiettivi individuali, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale assegnato alla sua struttura (Direttori di Struttura Semplice, dirigenti e comparto);
- **dirigenti senza incarico, titolari di incarico di posizione, titolari di incarico di funzione organizzativa o professionale**, che coadiuvano il direttore della struttura nella valutazione della performance individuale del comparto di cui hanno diretta conoscenza e controllo dell'attività svolta;
- **ciascun dipendente**, che interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nell'individuazione dei propri obiettivi individuali;
- **dai cittadini e/o dagli altri utenti esterni (o finali) ed interni** in rapporto alla qualità dei servizi, dei progetti e delle attività rese da ARES.

4. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Nella prima fase di programmazione, in sede di PIAO, ARES definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel triennio e nell'arco dell'anno. La fase di programmazione è fondamentale in quanto serve ad orientare i comportamenti, ossia le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione del miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Per le finalità del presente documento è utile definire e distinguere le attività di *misurazione* da quelle di *valutazione*. Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. La misurazione serve anche a quantificare i risultati raggiunti dall'Azienda nel suo complesso, dalle articolazioni organizzative ai contributi individuali. Per *valutazione* si intende l'attività di analisi dei valori misurati, che tiene conto dei fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'attività di valutazione, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target, formula un giudizio complessivo sulla performance raggiunta. Tale analisi scaturisce dalle seguenti attività:

1. confronto tra livello di *performance* attesa (target dell'indicatore associato all'obiettivo) e livello di performance effettivamente conseguita (valore dell'indicatore misurato a consuntivo);
2. confronto, laddove possibile e/o significativo, dei *trend storici* delle performance effettivamente conseguite;
3. comparazione tra risultato ottenuto e il *benchmark*, laddove possibile e/o significativo.

Misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale, sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance (si veda [tabella 1](#)).

La performance organizzativa è riferita agli obiettivi assegnati all'unità organizzativa (Dipartimento/Struttura Complessa/Struttura Semplice Dipartimentale).

La performance individuale è riferita agli obiettivi assegnati al singolo dipendente che possono essere specifici e/o ricompresi tra quelli assegnati all'unità organizzativa, nonché agli aspetti comportamentali e alle competenze di ogni dipendente afferente ad ogni singolo livello organizzativo (dal direttore dell'unità organizzativa alle risorse umane ad essa afferenti). Nello specifico, i comportamenti si riferiscono alle azioni

che l'individuo mette in atto per raggiungere determinati risultati e le modalità con cui le attività vengono svolte.

4.1 FASI E TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'art.4, comma 2 del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii individua le fasi in cui si esplica il Ciclo di gestione della Performance sintetizzate nella seguente tabella.

Tab.1

LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	ATTORI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	TEMPI
Adozione documenti di programmazione	SC Programmazione e Controllo di Gestione	Entro il 15 novembre viene predisposto il Bilancio di previsione annuale e pluriennale
	Direzione Aziendale	Entro il 31 gennaio viene approvato il PIAO
Assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Direzione Aziendale Direttori di Dipartimento	Entro il 10 febbraio vengono negoziati gli obiettivi di budget con i Dipartimenti
	Direttori di Dipartimento Direttore di Struttura	Entro il 20 febbraio vengono negoziati gli obiettivi di budget con le strutture afferenti
	Direttore di Dipartimento (nei casi in cui ci siano dipendenti direttamente afferenti al dipartimento) Direttore di Struttura	Entro il 28 febbraio il Direttore della struttura illustra al proprio personale gli obiettivi organizzativi. Entro e non oltre 30 gg dalla negoziazione della scheda di budget, il Direttore della Struttura o Dipartimento (eventualmente coadiuvato da Dirigente o Incaricato di posizione/funzione) provvede ad assegnare obiettivi individuali e/o d'équipe che devono essere comunicati all'OIV entro 7 gg tramite l'invio delle schede firmate
Rendicontazione dei risultati intermedi e finali	Direttore di Dipartimento Direttore di Struttura	Rendicontazione obiettivi organizzativi: Entro il 30.6 e il 31.01n+1 provvedono a trasmettere alla STP la rendicontazione (con comprovata evidenza documentale) attestante i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati
	Personale dipendente	Rendicontazione obiettivi individuali: Entro il 31.01n+1 il personale dipendente invia al proprio Direttore di Struttura o Dipartimento la rendicontazione (con comprovata evidenza documentale) attestante i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	STP	Monitoraggio obiettivi organizzativi: Entro il 31.07 e il 28.02n+1 verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi definiti a inizio del rispettivo esercizio, tenuto conto delle rendicontazioni ricevute dalle strutture e fornisce loro l'esito dell'attività, informando l'OIV e la Direzione Aziendale

Per responsabilizzare il personale dipendente e coinvolgerlo nel perseguimento degli obiettivi di budget relativi alla performance organizzativa, oltre che per incentivare la collaborazione all'interno degli uffici, i Direttori di Struttura e Dipartimento, entro 30 giorni dalla negoziazione delle schede di budget, **provvedono** ad assegnare ad ogni dipendente gli obiettivi individuali. Tali obiettivi possono essere:

- obiettivi di struttura riportati nella relativa scheda budget;
- obiettivi di processo e di specifiche attività svolte dal dipendente che possono essere una leva per il miglioramento della performance;
- entrambe gli obiettivi dei punti precedenti, oltreché obiettivi mirati a un percorso formativo individuale.

Gli obiettivi devono essere chiari, precisi e sintetici e nella loro assegnazione il Direttore di Struttura/Dipartimento dovrà considerare la pertinenza degli stessi rispetto alle attività svolte da ciascun valutato. I Dirigenti o gli incaricati di posizione/funzione supportano e coadiuvano il Direttore di Struttura e Dipartimento nell'individuazione e assegnazione degli obiettivi individuali al personale del comparto, nonché nel processo di monitoraggio e misurazione.

Le attività indicate nel cronoprogramma di cui alla Tabella 1 –relativamente all'assegnazione, monitoraggio, rendicontazione, misurazione e valutazione degli obiettivi - saranno progressivamente gestite tramite apposito gestionale.

L'intero processo del Ciclo della Performance si conclude ogni anno con l'adozione, tramite provvedimento, della Relazione sulla Performance e con la successiva validazione del documento da parte dell'OIV. Il dipendente avente diritto alla valutazione che per mero errore materiale non viene inserito nel sistema informatico di gestione della performance individuale, ha tempo sino al **31/12** dello stesso anno di avvio del processo per poter richiedere alla STP di sanare la propria posizione e ricevere la valutazione dovuta. L'STP si impegna a verificare l'inserimento dei dipendenti, previa validazione da parte dell'ufficio delle risorse umane e dei Direttori di struttura. Nel caso di tardivo inserimento nel processo di valutazione di un dipendente per mero errore materiale, ad esso verranno assegnati gli obiettivi di gruppo più affini alle mansioni svolte.

Nel caso in cui il dipendente viene valutato dal proprio responsabile ma ritiene che sussista una violazione delle disposizioni contenute nel presente Sistema, si applicano le norme e le tempistiche esplicitate nel successivo **paragrafo 5** (PROCEDURE DI CONCILIAZIONE).

4.2 PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.2.1 MODELLO DI RIFERIMENTO

Al fine della misurazione e valutazione della performance organizzativa è importante definire:

- le unità di analisi della misurazione;
- gli indicatori e i target;
- la modalità di misurazione e valutazione;
- il ruolo dei cittadini e degli utenti.

Le *unità di analisi* si riferiscono:

- all'azienda sanitaria nel suo complesso;
- alle articolazioni organizzative centrali e periferiche.

L'elemento comune a queste due unità di analisi della performance organizzativa è la responsabilizzazione dei dirigenti relativamente agli obiettivi da raggiungere e alla gestione delle risorse assegnate.

Nell'ambito della fase di programmazione e di definizione degli obiettivi vengono definiti gli *indicatori e i target* secondo la seguente logica di processo:

- 1) individuazione, nell'ambito del processo di budget (in linea con il PIAO), di obiettivi strategici ed operativi;
- 2) attribuzione per ogni obiettivo di uno o più indicatori di performance;
- 3) assegnazione per ogni indicatore di un valore target (atteso) e di un valore soglia (minimo);
- 4) specificazione per ogni indicatore delle modalità per il suo calcolo e delle fonti dei dati.

Si evidenzia che l'individuazione degli indicatori avviene tenendo conto dei seguenti criteri metodologici:

- *Significatività*: chiaro collegamento alla missione ed agli obiettivi di ARES come utile supporto ai processi decisionali e di *accountability* interna ed esterna;
- *Completezza*: capacità di cogliere tutte le dimensioni fondamentali per comprendere la performance dell'organizzazione;
- *Validità ed Affidabilità*: capacità di esprimere in modo coerente le dimensioni che si propone di rilevare e di non alterabilità qualora mutino le condizioni di misurazione o i soggetti incaricati della misurazione;
- *Comprensibilità*: intelligibilità per gli utilizzatori del sistema di misurazione;
- *Tempestività*: capacità del sistema di misurazione di mettere a disposizione le informazioni in tempo utile per la gestione e l'assunzione delle decisioni;
- *Non ridondanza*: sistema di misurazione non deve moltiplicare inutilmente le misure di performance che offrono la medesima informazione. Ogni misura deve dare un contributo informativo nuovo e specifico.

4.2.2 MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai responsabili dei Dipartimenti, delle Strutture Complesse e delle Strutture Semplici Dipartimentali con cadenza annuale.

Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del processo di budget (in coerenza con il PIAO) nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti a livello regionale. Le verifiche periodiche dei risultati conseguiti (monitoraggio) e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti (valutazione) tra obiettivi e risultati è effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente di ARES. Partendo dalle informazioni presenti nella scheda di budget, si procede alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

La scheda di budget è composta dalle seguenti informazioni:

- A. LINEA STRATEGICA:** definizione degli ambiti strategici per l'attuazione della mission aziendale
- B. AREA DI PERFORMANCE:** rappresenta la declinazione delle linee strategiche nelle relative aree di intervento
- C. CODICE OBIETTIVO:** rappresenta il codice identificativo dell'obiettivo. La codifica è definita in coerenza con gli obiettivi regionali (OBR) e con gli obiettivi rivolti a specifici processi gestionali (OBG) e vengono generati in sequenza numerica progressiva
- D. DESCRIZIONE OBIETTIVO:** descrizione dell'obiettivo di risultato associato alla relativa area di performance

- E. PESO OBIETTIVO:** valorizzazione numerica dell'obiettivo su base cento. Un obiettivo può essere misurato attraverso uno o più indicatori
- F. CODICE INDICATORE:** rappresenta il codice identificativo dell'indicatore. La codifica è composta da un prefisso (ID) e da un suffisso di una tripletta formata da identificativo Area Performance + Identificativo obiettivo regionale (R) o gestionale (G) + Progressivo numerico
- G. DESCRIZIONE INDICATORE:** descrizione dello strumento di misurazione utilizzato per verificare il raggiungimento dell'obiettivo
- H. NOTE:** riporta eventuali specifiche utili alla misurazione e valutazione dell'indicatore
- I. PESO INDICATORE:** valore dell'indicatore rispetto al peso complessivo dell'obiettivo a cui si riferisce
- J. VALORE ATTESO:** indica il valore atteso dell'indicatore. Il conseguimento del valore atteso rappresenta il 100% della performance dell'indicatore
- K. VALORE PERFORMANCE O%:** indica il valore per cui se si raggiunge il target associato, la performance sarà pari a 0% (zero%).

Per la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa, le informazioni contenute nella scheda di budget sono integrate con il calcolo della percentuale di raggiungimento degli obiettivi:

- L. VALORE VERIFICATO:** indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica del 31/12
- M. % DI PERFORMANCE DELL'INDICATORE:** il dato viene calcolato considerando la percentuale di raggiungimento dell'indicatore (valore verificato) rispetto al valore atteso e al valore minimo¹:

$$\% \text{ PERFORMANCE} = \frac{\text{VALORE VERIFICATO} - \text{VALORE MINIMO}}{\text{VALORE ATTESO} - \text{VALORE MINIMO}}$$

- N. PUNTEGGIO PESATO DELL'INDICATORE:** indica il valore del peso dell'indicatore rispetto alla sua % di Performance:

$$\text{PUNTEGGIO INDICATORE} = \text{PESO INDICATORE} * \text{PERCENTUALE PERFORMANCE}$$

- O. PUNTEGGIO:** sommatoria della percentuale di performance di ciascun indicatore, che rappresenta la performance organizzativa della Struttura.

4.2.3 MONITORAGGIO

Il monitoraggio consente di:

- 1) rilevare nel corso dell'anno il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- 2) pianificare la eventuale rimodulazione degli obiettivi.

Per quanto riguarda il primo punto, viene effettuato un monitoraggio infrannuale (semestrale) con la finalità di verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi e indicatori assegnati a inizio anno, e uno finale (al 31.12) che ha l'obiettivo di verificare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi a fine esercizio. Il monitoraggio annuale è legato anche alla liquidazione del premio di produttività.

¹ Se il valore atteso è raggiunto a valori decrescenti (valore atteso minore del valore minimo), l'indicatore migliora quanto più il valore verificato è minore o uguale al valore atteso, e peggiora se cresce (es. valore atteso 10%, valore minimo 40%, valore verificato = 5%. Performance = 100%).

Il monitoraggio, sia semestrale che annuale, degli obiettivi assegnati nell'ambito del processo di budget viene effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente, la quale provvede alla misurazione della performance attraverso meccanismi e strumenti illustrati di seguito:

- utilizzo dei dati presenti nei sistemi informativi aziendali ed elaborazioni di reportistica (es. contabilità analitica, albo pretorio, amministrazione trasparente, etc.);
- rendicontazioni dei Direttori di Dipartimento o dei Direttori delle Strutture nei casi in cui vi sia un obiettivo relativo al compimento di una specifica attività (redazione di documenti, linee guida, PDTA etc.) non misurabile direttamente dalla STP attraverso gli strumenti informativi aziendali.

In quest'ultima fattispecie, stante la necessità di garantire l'oggettività della misurazione, la documentazione, finalizzata a comprovare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, deve essere inviata alla Struttura Tecnica Permanente con lettera di accompagnamento debitamente sottoscritta o tramite e-mail e con allegate le relative evidenze documentali.

La rendicontazione degli obiettivi deve pervenire entro il 30.06, per il monitoraggio semestrale, e il 31.01, per il monitoraggio annuale. Il direttore di Dipartimento/Struttura può trasmettere in tal senso alla STP, durante l'arco temporale della rendicontazione, la documentazione comprovante il raggiungimento degli obiettivi ed eventuale relazione di accompagnamento semestrale e annuale nella quale evidenziare le principali criticità di maggior impatto sul conseguimento degli obiettivi.

Si precisa che, prima di procedere con la chiusura dell'intero processo di valutazione, il monitoraggio annuale della performance organizzativa, a cura della STP, viene prima condiviso e messo a disposizione dei Direttori di Dipartimento e di Struttura per lo svolgimento delle proprie competenze relative alle valutazioni individuali, nonché per consentire loro di fornire eventuali feedback rispetto al monitoraggio annuale. Tali riscontri dovranno essere rappresentati all'OIV per il tramite della STP.

L'STP trasmette all'OIV l'esito del monitoraggio finale al fine della validazione dei punteggi da assegnare come valutazione della performance organizzativa delle Strutture. Con la verbalizzazione dei punteggi definitivi la fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa si ritiene conclusa e non più modificabile. Pertanto, le richieste di apertura monitoraggio e di ulteriori revisioni, assieme all'invio di eventuale documentazione aggiuntiva, non verranno trasmesse all'OIV.

Per quanto riguarda il secondo punto, ovvero la procedura operativa per la validazione delle modifiche di obiettivi e/o indicatori e/o target in corso d'anno, la STP provvede a raccogliere e a trasmettere alla Direzione Aziendale e all'OIV le proposte di variazione formulate dai Direttori di Dipartimento e/o di Struttura, e a integrarle con eventuali e ulteriori segnalazioni. Le proposte di variazione devono pervenire entro il termine del 30.09 di ogni anno. Qualora un obiettivo e relativo indicatore abbiano una *deadline* antecedente al 30.09, le richieste di rimodulazione dovranno essere presentate prima della scadenza prevista per l'obiettivo. Nel caso in cui non si rispetti tale termine, la richiesta non potrà essere presa in considerazione.

La rimodulazione deve essere adeguatamente motivata e proposta soltanto al verificarsi di alcune condizioni (es. sopravvenuta una nuova normativa, sono intervenute modifiche legate al contesto esterno, sono sopraggiunte una serie difficoltà operative oggettivamente dimostrabili).

Di seguito viene rappresentata la procedura relativa alle proposte di variazione di obiettivi da apportare nelle schede di budget.

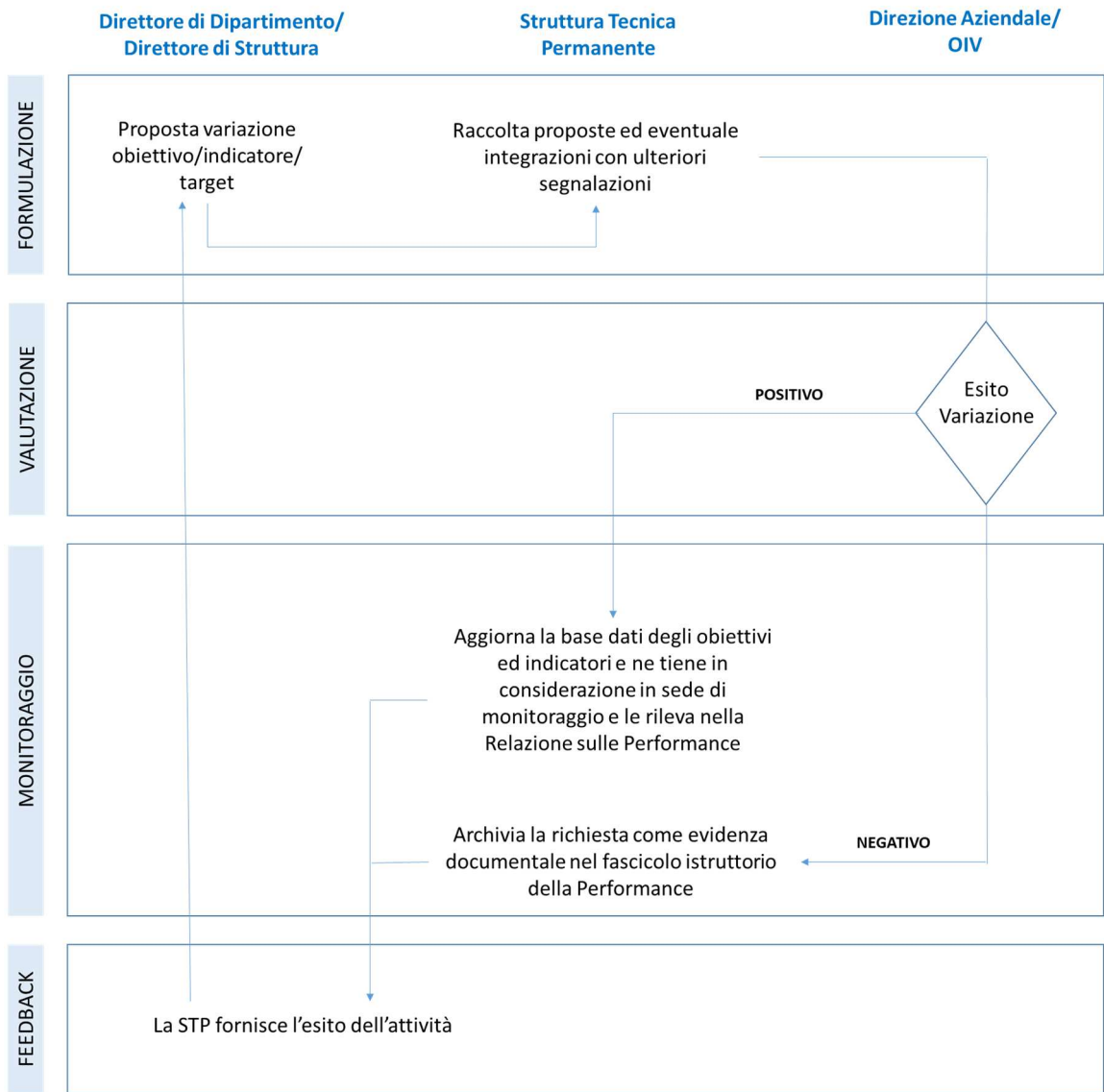
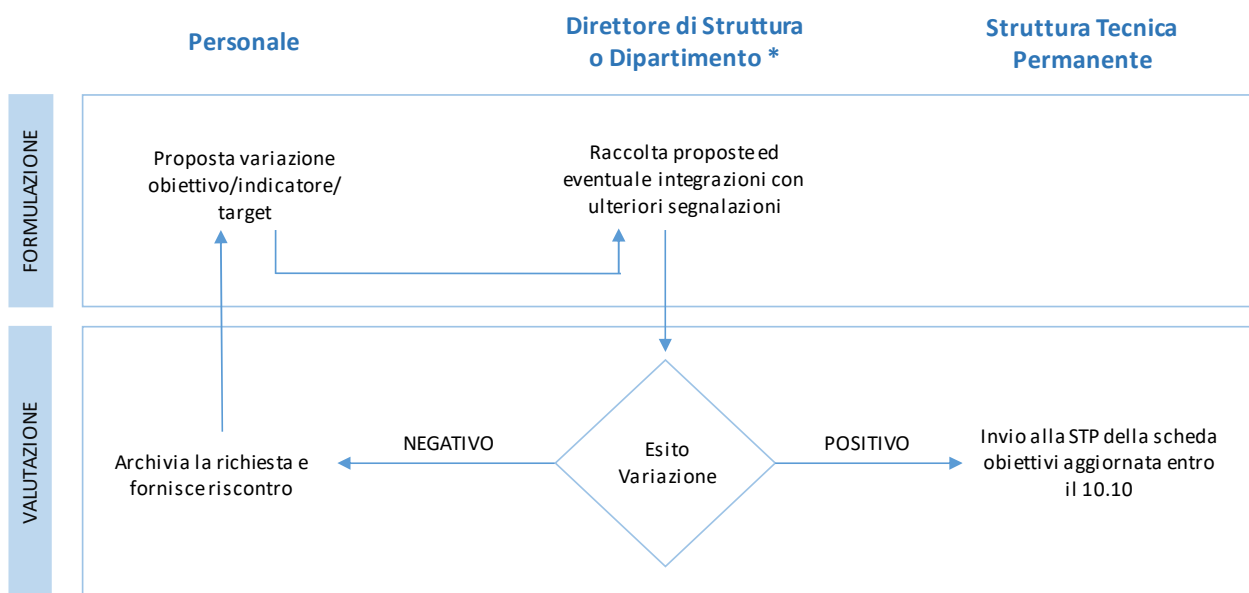


Grafico 1 – Procedura operativa per la validazione delle modifiche di obiettivi e/o indicatori e/o target – Performance Organizzativa



* eventualmente coadiuvato da Dirigente o Incaricato di posizione/funzione

Grafico 2 – Procedura operativa per la validazione delle modifiche di obiettivi e/o indicatori e/o target – Performance Individuale

4.3 LA PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Le Aziende Sanitarie assumono il connotato di principale utente finale a cui sono rivolti i servizi di ARES. In tal senso ARES fornisce il supporto per la produzione di servizi sanitari e socio-sanitari erogati dalle Aziende Sanitarie. Un servizio efficiente e appropriato da parte di ARES contribuisce conseguentemente a favorire una risposta ai fabbisogni dei cittadini. Inoltre, ARES affianca l'Assessorato Regionale alla Sanità e dei Servizi Sociali nella funzione di governance complessiva del servizio sanitario regionale al fine di perseguire un'azione omogenea e coordinata tra le Aziende Sanitarie.

Con la modifica del D.lgs. 27 ottobre 2009 n.150, operata dal D.lgs. 25 maggio 2017 n. 74, il Legislatore ha rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni e interni al processo di valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis, richiedendo alla stessa di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo in tal modo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

PARTECIPAZIONE STAKEHOLDER ESTERNI

Gli Stakeholder esterni di ARES sono principalmente le Aziende del Sistema Sanitario Regionale della Sardegna e l'Assessorato Regionale dell'Igiene e Sanità e dell'Assistenza Sociale.

L'articolo 8 del D.lgs.150/2009 prevede che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- 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.

PARTECIPAZIONE STAKEHOLDER INTERNI

L'articolo 14, comma 5, del Decreto Legislativo 150/2009 assegna alla CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle P.A) il compito di predisporre i modelli che gli Organismi Indipendenti di Valutazione interni alle amministrazioni devono utilizzare per le indagini sul personale dipendente. L'Amministrazione, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, valorizza opportunamente il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione per raggiungere le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

L'OIV verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c.

ARES, sulla base degli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, favorisce e incentiva la valutazione partecipativa interna ed esterna e rimanda ad apposito regolamento la definizione dei sistemi di rilevazione in relazione all'infrastruttura informatica e tecnologia a supporto dell'Azienda e secondo le modalità individuate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dalla Direzione Aziendale. Il livello di soddisfazione degli Stakeholder esterni sarà una base di partenza per individuare delle aree di miglioramento nella costruzione degli obiettivi di budget.

4.4 PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.4.1 MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono i seguenti:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Azienda nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalla singola persona, che agisce nel rispetto delle disposizioni normative e dei regolamentari vigenti, in termini di risultati e comportamenti;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance;
4. valorizzare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

La presenza minima in servizio necessaria per la valutazione individuale dovrà essere di durata utile da consentire un'adeguata conoscenza del valutato da parte del valutatore, pari ad **almeno 30 giorni** di presenza lavorativa documentati dal sistema di rilevazione delle presenze (espressi in timbrature). Nel computo totale dei 30 giorni non sono considerate le causali di assenza come ad esempio ferie, malattie, permessi giornalieri, periodi di congedo di maternità facoltativa, paternità e parentale. Nel caso specifico di congedo obbligatorio per maternità, aspettative retribuite e di collaborazioni e comandi presso altri enti pubblici si rimanda al **sottoparagrafo 4.4.2** del presente Regolamento.

L'attività annuale di valutazione individuale del personale è effettuata attraverso un applicativo informatico di gestione delle risorse umane basato su un'architettura web accessibile da tutti gli utenti del processo. L'accesso al sistema è regolato mediante un meccanismo basato su utenti, profili e permessi che permette di eseguire le varie funzioni.

4.4.2 ATTORI

Gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione individuale sono i seguenti:

Valutatore²: è il **direttore della Struttura** al 31/12 che ha l'obbligo di valutare il proprio personale in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o d'équipe assegnati al dipendente. Per i Direttori di Dipartimento il valutatore è la Direzione Aziendale³. La valutazione finale viene effettuata formulando, rispetto ad ogni dimensione di valutazione, un giudizio che esprime il livello dei comportamenti ed il possesso delle competenze rispetto a quelle attese da parte del valutato, secondo i pesi attribuiti a ciascuna dimensione come indicati nella tabella 2.

Co-valutatore: è colui che coadiuva il direttore della struttura nella valutazione della performance individuale del personale del comparto di cui ha diretta conoscenza e controllo dell'attività svolta.

² **Obbligo di astensione:** Per il valutatore vige "l'obbligo di astensione" ai sensi dell'art. 7 del codice di comportamento dipendenti pubblici (Dpr. 62/2013) "Art.7 - Obbligo di astensione 1. Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza". Il valutatore nel caso in cui ricorrano le fattispecie oggetto dell'obbligo di astensione, deve darne comunicazione alle Struttura Tecnica Permanente la quale provvederà ad individuare come valutatore il Direttore della struttura gerarchica sovraordinata.

³ Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario in base all'afferenza del Dipartimento.

Possono svolgere la figura di co-valutatore:

- i **titolari di incarico di posizione e di funzione organizzativa**;
- i **dirigenti** e/o i **responsabili di SS** che operano nella medesima unità organizzativa.

In caso di assenza del co-valutatore con le caratteristiche sopraindicate la fase di co-valutazione non verrà effettuata.

Valutato: è il destinatario della valutazione, ovvero il dipendente a tempo indeterminato o determinato o determinato finanziato. Quest'ultima tipologia può accedere alla retribuzione di risultato purchè le relative disponibilità economiche rientrino nei limiti dei fondi regionali o finalizzati. Il valutato partecipa al processo di valutazione attraverso l'inserimento del proprio feedback nella piattaforma informatica. Inoltre compila un questionario di valutazione del proprio direttore di struttura e del co-valutatore (qualora previsto) e formula un giudizio volto a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico. In tal senso ARES incentiva e favorisce la valutazione partecipativa ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D.lgs 150/2009 e ss.mm.ii (come esplicitato nel **paragrafo 4.3**).

A chiusura delle attività è possibile fare un colloquio tra valutato e valutatore per illustrare gli aspetti di dettaglio della valutazione e, qualora emergano elementi rilevanti e significativi, il valutatore può apportare modifiche alla valutazione stessa. Il valutato, assieme al valutatore, deve sottoscrivere obbligatoriamente la scheda di valutazione al fine di attestare la presa visione della stessa.

SPECIFICHE SUI VALUTATORI/VALUTATI:

La misurazione della performance individuale è effettuata dai valutatori che hanno diretta conoscenza e controllo dell'attività del valutato. Possono presentarsi dei casi particolari che vengono gestiti come specificato di seguito:

- nel caso in cui il valutato presti contemporaneamente la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal responsabile dell'Unità Organizzativa presso cui il valutato presta l'attività prevalente in termini percentuali (>50%). Qualora tale percentuale risulti essere uguale nelle diverse strutture, il valutatore verrà individuato dal capo Dipartimento o dalla Direzione Aziendale di riferimento della struttura/funzione di assegnazione del dipendente;
- nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato venga trasferito presso un'altra struttura, la valutazione verrà effettuata dal responsabile della struttura nella quale il dipendente ha svolto la maggiore percentuale di giornate lavorative. Se le giornate lavorate risultano uguali in entrambe le strutture, allora si considera la struttura in cui il valutato presta l'attività lavorativa al 31.12, sentito, ove possibile, il precedente responsabile;
- nel caso in cui una struttura abbia avuto nel corso dell'anno più Direttori, il valutatore in servizio al 31.12 compie la valutazione, sentito, ove possibile, il precedente direttore che ha avuto la maggiore durata della direzione della struttura e quindi una visione più rappresentativa dell'attività svolta e del percorso dei dipendenti. Qualora ci sia un'oggettiva impossibilità di valutare anche da parte del responsabile in servizio al 31/12 (per impossibilità dovuta a pensionamento, trasferimento ad altra azienda o altre cause di impossibilità duratura), la valutazione deve essere effettuata dal nuovo responsabile presente alla data di avvio delle valutazioni;
- il dipendente dovrà avere due o più valutazioni nel caso in cui:
 - abbia cambiato tipologia contrattuale da comparto a dirigenza e viceversa durante l'anno (es. da collaboratore amministrativo è diventato dirigente amministrativo). Dovrà avere una valutazione per l'area del comparto ed una per l'area della dirigenza, in quanto trattasi di due accordi differenti. La produttività verrà calibrata su entrambe le figure (parametrate al periodo di servizio);

- abbia cambiato incarico durante l'anno (es. da dirigente senza incarico di struttura è diventato dirigente titolare di struttura organizzativa). La produttività verrà calibrata su entrambi i ruoli (parametrati al periodo di servizio). In questa casistica non rientrano i dipendenti del comparto che sono diventati titolari di un incarico di posizione/funzione organizzativa/funzione professionale e i dirigenti ai quali viene conferito un incarico professionale nel corso dell'anno;
 - gli siano state assegnate due o più strutture (anche ad interim) nel corso dell'anno. Le valutazioni separate sono necessarie al fine di tener conto del peso di graduazione attribuito a ciascun incarico, degli obiettivi specifici della struttura e nel caso di incarichi ad interim dell'integrazione al risultato per la dirigenza APT.
- nel caso di assenza del valutatore, la valutazione verrà effettuata dal superiore gerarchico del valutatore;
 - nel caso di congedo obbligatorio per maternità (equiparato a tutti gli effetti di legge alla presenza in servizio⁴), se il dipendente ha meno di 30 timbrature nell'anno di riferimento della performance (anno n):
 - la performance individuale dell'anno n equivarrà alla performance dell'anno n-1, qualora il dipendente sia stato in servizio l'anno precedente n-1;
 - la valutazione dell'anno n equivarrà alla media della performance della struttura organizzativa degli ultimi due anni (n e n-1), qualora il dipendente abbia preso servizio nell'anno n-1, precedente a quello di riferimento della performance (n), e in quell'anno non sia stato valutato per mancanza del requisito delle 30 timbrature;
 - la performance individuale equivarrà alla media della performance della struttura organizzativa degli ultimi due anni (n e n-1), qualora il dipendente abbia preso servizio nell'anno di riferimento della performance (anno n)
 - nel caso di collaborazioni, comandi presso altri enti pubblici e aspettative retribuite (es. Dottorato di ricerca senza borsa di studio), la valutazione del dipendente è acquisita da parte della Struttura Complessa Amministrazione del Personale in collaborazione con l'Ente pubblico in cui il dipendente presta servizio.

Tuttavia resta ferma, in qualsiasi caso, la possibilità da parte della Direzione Aziendale di avocare a sé la valutazione per motivate ragioni.

4.4.3 SCHEDE DI VALUTAZIONE

Ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii la valutazione individuale si differenzia a seconda del ruolo organizzativo che l'individuo ricopre all'interno dell'Azienda.

Le schede di valutazione, suddivise per profilo professionale, sono sette:

1. Direttore di Dipartimento
2. Direttore di Struttura Complessa e Direttore di Struttura Semplice Dipartimentale
3. Direttore di Struttura Semplice
4. Dirigente
5. Incarico di Posizione/Funzione Organizzativa/Funzione Professionale
6. Comparto categoria DS/D/C
7. Comparto categoria BS/B/A

Tali schede, che accolgono in apposita sezione i risultati della valutazione della performance organizzativa (sezione A) e degli obiettivi individuali (sezione B), contengono delle dimensioni (sezioni C, D, E, F) di

⁴ Art. 1 comma 183 Legge 28 dicembre 2015 n. 208.

valutazione che si esplicano in diversi item. Gli item descrivono in maniera semplificativa le competenze e i comportamenti attesi dagli individui al fine di orientare la valutazione di ogni singolo dipendente verso un modello “ideale” (atteso) e hanno la proprietà di poter essere misurati attraverso indicatori di tipo osservazionale con valore descrittivo.

4.4.4 DIMENSIONI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nella tabella che segue sono riportati gli elementi principali che compongono la **scheda di valutazione** con l'indicazione, nello specifico, delle dimensioni prese in considerazione ai fini della valutazione individuale. Ad ogni dimensione è attribuito un peso su base cento che varia in relazione al ruolo e alla diversa tipologia di attività e di responsabilità che il valutato ricopre all'interno dell'organizzazione.

Tab.2

	Dimensioni di valutazione	Direttore Dipartimento	Direttore SC e SSD	Responsabile SS	Dirigente
Performance Organizzativa	A. Obiettivi della Macrostruttura	10%			
	A. Obiettivi della Struttura di appartenenza	60%	70%		
Performance Individuale	B. Conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al valutato dal valutatore			70%	60%
	C. Competenze professionali/manageriali	10%	10%	10%	15%
	D. Comportamenti organizzativi	10%	10%	10%	15%
	E. Capacità di valutazione dei propri collaboratori	5%*	5%*	5%**	5%***
	F. Capacità di rispettare i tempi della valutazione individuale	5%*	5%*	5%**	5%***
		100%	100%	100%	100%

* Nel caso in cui il direttore di Dipartimento e il direttore di SC e SSD non svolgano la funzione di valutatore, i punteggi delle sezioni E ed F saranno sterilizzati e attribuiti in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli item valutabili (il peso sarà distribuito tra le sezioni C e D)

** Nel caso in cui il responsabile SS non svolga la funzione di co-valutatore, il punteggio della sezione E ed F sarà sterilizzato e attribuito in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli item valutabili (il peso sarà distribuito tra le sezioni C e D)

*** Nel caso in cui non si svolga la funzione di co-valutatore la sezione E ed F avrà peso 0% e la sezione B avrà peso 70%

Tab.3

	Dimensioni di valutazione	Incarico di posizione/funzione organizzativa/funzione professionale	Comparto DS /D/C	Comparto BS/B/A
Performance Organizzativa	A. Obiettivi della Macrostruttura			
	A. Obiettivi della Struttura di appartenenza			
Performance Individuale	B. Conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al valutato dal valutatore	60%	70%	70%
	C. Competenze professionali/manageriali	15%	15%	15%
	D. Comportamenti organizzativi	15%	15%	15%
	E. Capacità di valutazione dei propri collaboratori	5%*		
	F. Capacità di rispettare i tempi della valutazione individuale	5%*		
		100%	100%	100%

* Nel caso in cui non si svolga la funzione di co-valutatore la sezione E ed F avrà peso 0% e la sezione B avrà peso 70%

La valutazione delle sezioni C-D avviene secondo la seguente legenda:

Tab.4

DESCRIZIONE	SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
ESPLICAZIONE	Grado scarso di raggiungimento degli obiettivi		Grado insufficiente di raggiungimento degli obiettivi		Grado sufficiente di raggiungimento degli obiettivi	Grado buono di raggiungimento degli obiettivi		Grado ottimo di raggiungimento degli obiettivi	
PUNTEGGIO	*2	3	4	5	6	7	8	9	10

* La scala di valutazione parte dal valore minimo pari a 2 ipotizzando che non sia verosimile un contributo inferiore a questo valore che, in ogni caso, rappresenta una valutazione fortemente negativa.

Le dimensioni di misurazione della performance individuale sono relative a:

Risultati della Macrostruttura /Struttura di appartenenza

Nella sezione *Obiettivi della Macrostruttura/ Struttura di appartenenza* viene riportato il risultato di performance organizzativa, espresso in termini percentuali, conseguito dalla Macrostruttura/Struttura di appartenenza a cui afferisce il dipendente. Il punteggio viene pesato sul totale della valutazione in modo differente a seconda del ruolo del valutato.

Per il personale del comparto, nella sezione B si evidenzia la qualità del contributo per il *conseguimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza o degli eventuali obiettivi individuali* assegnati al singolo dipendente indicando specificatamente l'obiettivo da conseguire, i target "atteso" e "minimo", l'indicatore e il relativo peso e infine il risultato conseguito alla fine dell'anno. Tale punteggio evidenzia la capacità di lavorare

efficacemente in team con il Direttore e con gli altri collaboratori della struttura, coordinando le attività e i processi assegnati con spirito di integrazione multidisciplinare e multiprofessionale, creando sinergie di gruppo al fine di perseguire gli obiettivi della struttura di appartenenza.

Competenze professionali/manageriali e Comportamenti organizzativi

Queste dimensioni sono articolate in differenti item. Ciascun item si focalizza su una specifica competenza che il valutato dovrà dimostrare nel corso dell'anno e il suo peso varia a seconda del diverso profilo professionale.

Capacità di valutazione dei collaboratori

L'art.9 comma1, lettera d) del decreto 150/2009 e ss.mm.ii stabilisce che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Direttori Valutatori è collegata alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una differenziazione dei giudizi finali dei valutati. Il peso attribuito a questa dimensione è pari al 5% che sarà attribuito al valutatore utilizzando il criterio della deviazione standard o scarto quadratico medio (misura della variabilità di una distribuzione normale rispetto alla media dei valori). Per ogni direttore di SC e SSD, responsabile di SS e direttore di Dipartimento viene calcolata la deviazione standard, che è data dalla seguente formula:

$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}{N}}$$

dove x_i è il punteggio della singola valutazione, μ è il punteggio medio delle valutazioni effettuate e N è il numero delle valutazioni effettuate.

Il sistema di calcolo dell'item in oggetto prevede tre soglie fisse che vengono applicate in egual misura per tutti i valutatori sulla base della loro deviazione standard. Ad ogni soglia è stata attribuita una classe di punteggio, così come rappresentato nella tabella sotto riportata:

Soglia minima	Valore intermedio	Soglia massima
DS* = 0,1	0,1 > DS* < 1,4	DS* >= 1,4
20 (Non adeguato)	60 (Adeguato)	100 (Eccellente)

*Deviazione Standard

La capacità del direttore di Dipartimento di differenziare la valutazione viene calcolata considerando le valutazioni di tutti i dipendenti che afferiscono sia al Dipartimento che alla SC da esso diretta.

La capacità di differenziazione del dirigente valutatore con incarico di struttura, che ha diritto a due o più valutazioni nel corso dell'anno di riferimento, viene calcolata distintamente per ciascuna struttura da esso diretta.

Il calcolo della deviazione standard applicato ad uno specifico valutatore considera tutti i dipendenti ad esso assegnati, compresi i dipendenti della stessa struttura per i quali è stato previsto un co-valutatore.

L'indicatore di variabilità non verrà applicato nel caso in cui:

- sia impossibile differenziare i giudizi dei propri valutati appartenenti alla stessa struttura, salvo adeguata motivazione che dovrà essere approvata dalla Struttura Tecnica Permanente di ARES. Tutti i valutati della medesima unità operativa dovranno avere lo stesso punteggio;
- il numero di dipendenti da valutare sia inferiore o pari a 10, pertanto il relativo punteggio sarà sterilizzato e attribuito in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli item valutabili (il peso sarà distribuito tra le sezioni C e D).

Capacità di rispettare i tempi della valutazione individuale

In questa sezione si evidenzia la capacità del valutatore di coordinare le attività di valutazione del proprio personale rispettando e facendo rispettare agli attori coinvolti i tempi di chiusura della performance individuale. La dimensione ha un'incidenza del 5% sul totale.

Questa dimensione è attribuita anche al co-valutatore e avrà un peso complessivo pari a 5% sul totale,

qualora la co-valutazione venga effettuata sul personale ad esso assegnato entro i termini di chiusura della fase di co-valutazione stabiliti annualmente dalla STP. In caso di ritardo, il punteggio di questa sezione avrà valore pari a 0.

4.4.5 ALTRE TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE

Tenuto conto dell'attuale sistema organizzativo in fase di definizione, ARES Sardegna attiverà altre forme di valutazione che prevedranno una progressiva introduzione di sistemi di valutazione (anche in via sperimentale) accompagnata da un percorso formativo. L'approccio in tal senso è rivolto a un progressivo superamento della classica valutazione gerarchica (top-down), andando verso una valutazione dal basso verso l'alto (bottom-up), di tipo trasversale rispetto al ruolo professionale ricoperto (ovvero tra Direttori di Struttura, dirigenti e colleghi del comparto) e di autovalutazione, in coerenza con le Direttive rilasciate dal Ministero della Pubblica Amministrazione il 28 novembre 2023.

ARES rimanda ad appositi regolamenti la definizione delle suddette tipologie di valutazione in relazione all'infrastruttura informatica e tecnologia a supporto dell'Azienda e secondo le modalità individuate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dalla Direzione Aziendale.

VALUTAZIONE BOTTOM-UP E TRASVERSALE

Nella valutazione bottom-up i dipendenti del comparto esprimono, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore attraverso questionari volti a verificare, ad esempio, se l'operato del dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo. La direttiva del Ministro della Funzione Pubblica stabilisce che ogni amministrazione preveda, nell'ambito dei rispettivi sistemi, che tutto il personale, a partire dal livello dirigenziale, venga valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria "leadership". Tale capacità è riferita soprattutto alla necessità di incidere sulla motivazione del personale, da valutare anche secondo comportamenti osservabili. Tra questi, ad esempio, la capacità di superare gli schemi consolidati, il conseguire i risultati, la tempestività, la piena assunzione delle proprie responsabilità, la costruzione di team ad alte performance.

Le valutazioni trasversali prevedranno una valutazione di confronto fra pari nella quale saranno coinvolti i colleghi con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante (Direttori di Struttura, dirigenti, comparto).

AUTOVALUTAZIONE

L'autovalutazione (qualora attivata dalla Direzione Aziendale) si configura come una facoltà del valutato. Nel caso in cui il valutato decida di non esercitare la facoltà entro i termini stabiliti annualmente dalla STP, si procederà alla fase successiva di co-valutazione e/o valutazione.

Attraverso l'autovalutazione il valutato è invitato ad esprimere un giudizio sulla propria performance individuale esclusivamente per quanto concerne le competenze e i comportamenti (sulla base della rispettiva scheda di valutazione di performance individuale – Allegato 2). Per ogni item osservato può indicare il valore che ritiene di aver manifestato nell'anno di riferimento, espresso tramite la scala di valutazione della **tab.4**. Terminata la fase di autovalutazione, i valori espressi potranno essere confermati o opportunamente modificati dal co-valutatore e/o valutatore.

4.5 FASCICOLO DEL DIPENDENTE

Al termine del processo di valutazione (che coincide con la chiusura del colloquio) tutti i valutati devono effettuare la stampa definitiva della loro scheda di valutazione, ma solo dopo che viene concluso l'intero Ciclo della Performance (ossia dopo l'adozione della Relazione sulla Performance).

Il valutatore e il valutato firmano la scheda di valutazione e il valutatore la invia alla SC Amministrazione del Personale in quanto le valutazioni individuali alimentano il fascicolo personale del dipendente sia ai fini giuslavoristici che ai fini gestionali.

4.6 SOGLIA DI PUNTEGGIO MINIMO DI VALUTAZIONE

La valutazione annuale di ciascun dipendente può definirsi *positiva* o *negativa* a seconda del punteggio totale ottenuto sommando il risultato della performance organizzativa con quella individuale:

>= 60, valutazione positiva

< 60, valutazione negativa

L'esito positivo della valutazione annuale è condizione necessaria per l'erogazione al personale dipendente della retribuzione di risultato, determinata sulla base degli accordi di contrattazione integrativa (area comparto, area dirigenza sanitaria ed area APT) che possono variare annualmente a seconda di quanto stabilito (per un approfondimento si rimanda alla consultazione degli accordi nella sezione Amministrazione Trasparente del sito aziendale al seguente percorso *ARES – Amministrazione trasparente – Personale – Contrattazione integrativa*).

Inoltre, l'esito positivo della valutazione è condizione necessaria per l'attribuzione degli incarichi di posizione e di funzione per il personale del comparto e di incarichi di struttura e di alta professionalità per il personale della dirigenza. Per quest'ultimo l'esito positivo della valutazione concorre anche al rinnovo dell'incarico dirigenziale o alla attribuzione di un nuovo incarico secondo quanto previsto dai CCNL.

4.7 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

La trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti la metodologia e le risultanze dell'attività dell'Azienda sanitaria in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale è garantita dall'adozione e pubblicazione nell'**Albo Pretorio** della delibera di approvazione del SMVP e dalla pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "**Amministrazione Trasparente**" del Sistema di misurazione e valutazione della performance e della Relazione sulla performance.

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, qualora insorgano eventuali contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, è possibile ricorrere alle procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relativamente all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per tale finalità è costituito un apposito Collegio di Conciliazione, il quale è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema stesso e a prevenire, dunque, l'eventuale contenzioso in sede giudiziale. Al tale fine, il valutato deve inviare la richiesta di conciliazione alla SC Amministrazione del Personale.

5.1 COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO DI CONCILIAZIONE, FASI E TEMPI

Il Collegio di Conciliazione è un organo composto da quattro membri:

- o Direttore del Dipartimento delle Risorse Umane che svolge le funzioni di Presidente;
- o un componente scelto dal Direttore Generale;
- o un segretario verbalizzante scelto dal Direttore Generale;
- o un componente scelto dal valutato.

La composizione del Collegio deve rispettare il principio della terzietà dello stesso, pertanto sono esclusi i dirigenti gerarchicamente sovraordinati ai valutati e quelli appartenenti alla stessa Struttura.

La procedura si attiva di volta in volta soltanto su esplicita richiesta del valutato e lo stesso, qualora ritenga che sussista una violazione delle disposizioni contenute nel presente Sistema, entro 5 giorni lavorativi dalla chiusura della scheda di valutazione finale (ovvero quando il valutatore termina l'ultima fase del processo

di valutazione), può adire il Collegio di Conciliazione.

Entro 30 giorni dalla ricezione del ricorso:

- viene nominato il Collegio di Conciliazione;
- il Presidente del Collegio di Conciliazione invita il valutato a illustrare, in un contraddittorio con il valutatore, le ragioni non condivise della valutazione ricevuta;
- il Collegio può invitare il valutatore a riformulare la valutazione;
- il valutatore può aderire alla proposta di formulare una nuova valutazione o rigettarla motivatamente.

Il verbale della procedura di conciliazione è redatto in triplice copia, di cui una allegata alla documentazione relativa alla valutazione individuale, una è consegnata al dipendente e l'ultima è trasmessa alla STP che provvederà, su richiesta del Servizio del personale in accordo con il dirigente valutatore, a riaprire la fase di valutazione nella piattaforma informatica e, contestualmente, darà comunicazione al valutatore affinché questo possa procedere con la modifica del punteggio.

Una volta conclusa la variazione la scheda viene sottoscritta da entrambe le parti (valutatore e valutato) e il valutatore la invia al servizio personale per l'inserimento nel fascicolo personale e per i successivi adempimenti.

L'attivazione della procedura di conciliazione dovrà essere presa in considerazione per l'aggiornamento della graduatoria di merito.

6. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

La misurazione e la valutazione delle performance organizzative si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione delle performance di cui all'art 4. del D.lgs. 150/2009 che richiama esplicitamente la necessità di creare un raccordo con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Le attività del ciclo di gestione della performance aziendale, oltre alla programmazione degli obiettivi, devono essere in collegamento consequenziale e logico con la programmazione sanitaria (coerenza) ed economico-finanziaria d'Azienda (sostenibilità), in ossequio agli obiettivi di programmazione regionale, oltre che di garanzia di governance unitaria all'interno del PIAO.

Poiché i programmi saranno calibrati in funzione delle risorse finanziarie stanziare dalla RAS, nella definizione del piano della performance si terrà conto delle risultanze dei documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio adottati da ARES.

7. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

I sistemi di controllo possono essere ricondotti a tre livelli:

1. Primo Livello - svolto dal responsabile del processo;
2. Secondo Livello - svolto dalle funzioni che: valutano la conformità alle normative (compliance); operano per gestire e ridurre i rischi (es. risk management); valutano le performance (es. controllo di gestione);
3. Terzo Livello - valuta il sistema di controllo interno e di gestione del rischio in un'organizzazione.

È possibile distinguere tra attività di controllo in senso proprio e attività in senso lato, secondo il seguente schema.

Tab.5

Attività di controllo in senso proprio	Soggetti titolari
---	--------------------------

Controllo di regolarità contabile e amministrativa	Collegio Sindacale
Supervisione sul ciclo di gestione della performance e controllo valutazioni ed esiti	Organismo Indipendente di Valutazione (con supporto della Struttura Tecnica Permanente)
Controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del D. Lgs. n. 286/1999	Direttore Generale (con supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione)
Attività di controllo in senso lato	Soggetti titolari
Pianificazione e supporto all'OIV	Struttura Tecnica Permanente
Contabilità analitica e reporting	Programmazione e Controllo di Gestione
Contabilità generale e bilancio	Servizio Bilancio
Valutazione dei sistemi di controllo interno e gestione del rischio in un'organizzazione	Internal Auditing

I controlli nell'ambito del SMVP si basano sul sistema informativo aziendale. Le principali basi dati di riferimento sono riconducibili a:

- l'anagrafe del personale, attribuzione a centro di responsabilità e funzioni organizzative;
- sistema informativo e procedure relativi alla gestione del personale (trattamento economico e giuridico);
- metodologie e strumenti per il fabbisogno e il dimensionamento del personale;
- sistema informativo di contabilità analitica e generale e procedure per il monitoraggio degli obiettivi di tipo economico-finanziario;
- sistema informativo per il controllo direzionale, volto al monitoraggio dei dati di attività sanitaria, dei consumi e del personale dipendente secondo diverse viste di dettaglio organizzative;
- procedure per la rilevazione di dati quantitativi e qualitativi per la misurazione degli obiettivi;
- base dati informatizzata ed extra procedurale per il monitoraggio, la misurazione e la valutazione degli obiettivi operativi e relativi indicatori.

L'acquisizione dei dati a supporto delle attività di misurazione e valutazione della performance deve essere garantita dal raccordo tra i diversi livelli e strumenti di controllo esistenti in Azienda. L'elemento comune al Sistema Informativo aziendale è la qualità delle rilevazioni (puntuale e rappresentativo dell'evento gestionale misurato) al fine di consentire una corretta lettura del dato, nonché la fruibilità del dato in modo tale da ridurre l'autoreferenzialità delle informazioni.

La Contabilità Analitica (COAN) è funzionale al processo di budget e al processo di reporting, intesi quali strumenti gestionali per la programmazione e valutazione dell'andamento dell'Azienda. I principali elementi che determinano la struttura della COAN sono essenzialmente rappresentati da:

1. Il Piano dei Centri di Costo, fondato su tre criteri di individuazione dei Centri di Costo: aderenza alla struttura organizzativa, omogeneità delle attività e rilevanza delle prestazioni.
2. Il Piano dei Fattori Produttivi, inteso quale quadro delle risorse necessarie all'espletamento del servizio (personale, beni, servizi, ecc.), il cui valore, attraverso delle procedure, può essere agevolmente attribuito ai centri a cui afferiscono;
3. Il Piano di Reporting che presenta in modo sistematico le informazioni sui risultati (economici e di attività) della gestione aziendale.

Il sistema di reporting è lo strumento di programmazione e controllo aziendale a supporto conoscitivo ed informativo di tipo economico-gestionale per tutti i livelli decisionali al fine di individuare ed attuare meccanismi di miglioramento e azioni correttive. ARES definisce le politiche di reporting, quale riferimento per le strutture aziendali che elaborano report di supporto alla misurazione degli indicatori di processo, di attività, di output/outcome.

Il sistema di reporting ha un'interconnessione funzionale con il sistema di budget. Il sistema di gestione per budget è lo strumento di integrazione e coordinamento tra i propri livelli organizzativi con il quale

L'Azienda declina i programmi e gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e specifici di breve periodo assegnati ai centri di responsabilità e correlati con le risorse specificatamente attribuite. Il sistema di gestione per budget è ispirato al principio di separazione delle responsabilità di programmazione e controllo da quelle di gestione delle attività.

L'Azienda articola pertanto la propria organizzazione in unità di budget denominate Centri di Responsabilità (intesi come elementi organizzativi), corrispondenti ad uno o più centri di costo (elementi contabili e unità minima di rilevazione utilizzata degli eventi gestionali in Contabilità Analitica), affidati ad un unico responsabile.

Il documento di budget generale è costituito dalle schede di budget di ciascuno dei Centri di Responsabilità, nelle quali sono indicati le attività, gli obiettivi e le risorse assegnate in coerenza con la programmazione aziendale e collegati alle aree di performance su cui attuare le linee strategiche di ARES. Gli obiettivi possono essere comuni a più strutture, secondo una logica unitaria, trasversale e di processo, oltre che specifici per ambito di funzione e attività di ciascuna articolazione organizzativa.

Il budget operativo come sopra descritto si affianca al budget finanziario assegnato ai Centri Risorsa, in qualità di Gestori dei Fattori Produttivi, attori fondamentali nel processo di programmazione economico finanziaria aziendale e nelle attività di monitoraggio costante per il rispetto dei target di spesa e dei livelli di utilizzo dei fattori produttivi.

8. DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE

Le disposizioni del presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance entreranno in vigore dalla data di approvazione.

Per quanto non espressamente riportato nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni di cui ai CCNNLL di tutte le aree contrattuali del SSN al momento vigenti. Per quanto concerne tutti gli aspetti inerenti alla Performance Organizzativa e al processo di Budget riguardo all'assegnazione e la negoziazione degli obiettivi si rinvia a quanto specificatamente verrà disposto da appositi regolamenti ed ulteriori disposizioni aziendali.