

**SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE  
della PERFORMANCE  
Aggiornamento 2021**

## INDICE

1.	PREMESSA.....	3
2.	SMVP INRCA: Principi e criteri generali .....	3
a.	Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance.....	3
b.	Cosa si valuta .....	5
3.	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	5
a.	Ambiti organizzativi di riferimento .....	5
b.	Il processo di budgeting .....	6
c.	Scheda di Budget .....	7
d.	I progetti direzionali.....	9
4.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	10
a.	Fasi e soggetti del percorso di valutazione della performance organizzativo e individuale.....	10
b.	A proposito della performance individuale e della capacità di differenziazione nella valutazione .....	12
c.	Ulteriori considerazioni in merito al collegamento tra performance e sistema premiante. ....	12
d.	Ulteriori ambiti della performance organizzativa e individuale .....	12
5.	CORRESPONSIONE DEI COMPENSI .....	15

## **1. PREMESSA**

Il D.Lgs.150/2009, attuativo dalla Legge n. 15 del 4 marzo 2009, così come modificato dal D.Lgs.141/2011 e dal D.Lgs.74/2017 stabilisce che ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, 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.

In tale contesto, l'aggiornamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance dell'IRCCS Inrca costituisce un importante tassello del processo di crescita e miglioramento avviato dall'Azienda, finalizzato, da un lato, a dare concreta attuazione ai principi della meritocrazia e della trasparenza, dall'altro a favorire processi di innalzamento quali-quantitativo dei livelli di assistenza da erogare alla popolazione.

La misurazione della performance è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici in quanto volto a:

- 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 gruppo e individuali;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è adottato, ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ed esplicita il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Inrca per il 2021 al fine di disciplinare le attività e le modalità di monitoraggio, verifica dei risultati e valutazione del personale dell'istituto, nel rispetto dei venti CC.NN.LL. e della normativa di riferimento.

## **2. SMVP INRCA: Principi e criteri generali**

Il sistema di valutazione della performance INRCA si ispira ai seguenti principi ed i criteri:

- imparzialità;
- puntualità;
- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato/a da parte del soggetto proponente (valutatore di I istanza);
- verifica e valutazione da parte dell'organo competente (valutatore di II istanza);
- diversità fra i soggetti che effettuano la I e la II istanza;
- adeguata informazione e partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e l'eventuale contraddittorio;

Tali principi sono comuni alle aree contrattuali del comparto e della dirigenza e troveranno la loro opportuna declinazione a seconda che si tratti di performance organizzativa e di performance individuale, come sarà specificato successivamente.

### **a. Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance**

L'Inrca valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale di tutti i dipendenti.

La mission dell'Istituto è l'assistenza agli anziani, fragili e non, e la ricerca biologica, domotica e molecolare in campo geriatrico e gerontologico. L'organizzazione è orientata alle persone, nelle quali l'Istituto crede e investe, e alla qualità. In questa logica la assistenza deve soddisfare le aspettative dell'utenza e la ricerca quelle del mondo scientifico.

In conformità ai principi contenuti nella normativa dianzi richiamata e in considerazione della mission aziendale, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si propone, dunque, da un lato, di garantire la meritocrazia e, dall'altro, di definire e assegnare obiettivi che privilegino la tutela di chi fruisce dei servizi erogati dall'Azienda, attivando al contempo un processo di valutazione che si propone come

ulteriore finalità quella di promuovere percorsi virtuosi di miglioramento dei livelli quali-quantitativi di assistenza alla popolazione di riferimento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ha per oggetto la misurazione e valutazione delle Performance intesa come il contributo che ciascun soggetto (unità organizzativa, team o singolo individuo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita. Il documento rappresenta il naturale "completamento" del Piano delle Performance che viene adottato annualmente entro il 31 gennaio (che rappresenta il documento programmatico triennale in cui sono contenuti gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi, le risorse e gli indicatori per la misurazione della performance dell'organizzazione; definisce inoltre i criteri adottati per le attività di monitoraggio e di valutazione ed il grado di performance che l'Azienda intende conseguire) e la Relazione sulla Performance che viene adottata annualmente entro il 30 giugno dell'anno successivo (che rappresenta il grado di raggiungimento degli obiettivi a consuntivo rispetto a quanto programmato nell'ambito del Piano della Performance).

La Valutazione delle Prestazioni costituisce un'attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come uno strumento di valorizzazione delle persone appartenenti all'Istituto, oltre che di analisi e verifica delle performance.

In presenza di scenari legati non solo ai livelli di produttività, ma anche alla qualità dell'attività, diviene determinante la capacità di stimolare lo specifico apporto del singolo.

Da ciò nasce l'esigenza di valutare, incoraggiare e valorizzare i comportamenti individuali, intesi come fattori qualificanti la prestazione.

L'intero documento è stato progettato individuando i parametri con cui misurare le performance (obiettivi e risultati), e i criteri attraverso i quali focalizzare e sviluppare comportamenti organizzativi desiderati.

Il sistema di valutazione nel suo complesso è orientato al miglioramento delle prestazioni nei confronti degli utenti esterni ed interni, nonché delle competenze professionali di ogni operatore. La valutazione riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato e le competenze dimostrate dalla persona valutata.

La verifica dei risultati ottenuti costituisce, inoltre, un ritorno significativo per il dipendente sul livello qualitativo dell'attività svolta, in modo da poter soddisfare meglio le aspettative future.

Presupposto dell'attività di valutazione è la condivisione dell'assunto che le risorse umane rappresentino il patrimonio strategico dell'Istituto e che debbano essere adeguatamente valorizzate.

In questa logica l'Istituto riconosce alle risorse umane il valore della propria dotazione, ponendo la massima attenzione al miglioramento continuo delle abilità, capacità e conoscenze professionali nonché al mantenimento elevato del senso di appartenenza al servizio.

L'esigenza di responsabilizzare gli operatori, delegando, secondo le connotazioni personali e professionali, le attività da svolgere, va ricondotta alla condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro, mantenendo una costante informazione su tutto ciò che può supportare la propria azione e la propria vita lavorativa.

Il Sistema di Valutazione nella sua interezza (performance individuale e performance organizzativa) e il connesso sistema premiante assume, pertanto, una valenza di sostegno ai processi di miglioramento dei singoli individui, dei gruppi e delle politiche di sviluppo dell'Istituto.

In particolare esso è connesso con:

- lo sviluppo delle potenzialità professionali (stimolo al miglioramento delle prestazioni, progressione di carriera,...);
- il sistema di formazione (volto a favorire la crescita professionale attraverso la proposta di interventi di sviluppo finalizzati e condivisi);
- il sistema di incentivazione (riconoscimento dell'attività svolta in termini economici e di valorizzazione).

Inoltre, attraverso la valutazione è possibile:

- attivare confronti annuali, in relazione anche agli obiettivi ed allo sviluppo dell'organizzazione, per proporre eventuali correttivi e innovazioni;
- esplicitare le aspettative e le richieste di contributo con ogni operatore, favorendo il processo di identificazione;
- responsabilizzare le persone, promuovendo più elevati livelli di autonomia decisionale nell'ambito della discrezionalità definita;
- favorire la crescita professionale attraverso interventi di sviluppo delle competenze per colmare il gap tra quelle attese e presenti, in relazione alle strategie aziendali;

- disporre di informazioni relative alle competenze e alla formazione degli operatori utili a promuovere la valorizzazione professionale delle persone, rispetto allo sviluppo dell'organizzazione;
- favorire una politica retributiva basata su criteri valutativi volti al riconoscimento dell'attività svolta, per quanto riguarda la parte della retribuzione legata alla posizione ed ai risultati;
- migliorare i risultati organizzativi;
- sviluppare un sistema di incarichi che abbia come riferimento il patrimonio di conoscenze acquisite sistematicamente nel tempo.

In definitiva, il sistema di valutazione assume una valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'Istituto e dei singoli individui.

#### **b. Cosa si valuta**

Oggetto del percorso di valutazione è il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi assegnati e negoziati con la scheda di budget e/o con progetti direzionali e l'individuazione di ciò che il personale fa e come lo fa, ciò che può esprimere e il livello di coerenza tra la posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa dell'Istituto

Relativamente al collegato sistema incentivante si specifica che, al netto della quota annualmente da destinare ad eventuali progetti direzionali concordata in sede di accordo integrativo aziendale, il rimanente fondo viene così suddiviso:

<b>SETTORE</b>	<b>Dirigenza</b>	<b>Comparto</b>
<i>Performance Organizzativa – Scheda di Budget</i>	65%	70%
<i>Performance Individuale – Scheda Sviluppo e innovazione dei processi produttivi e organizzativi</i>	35%	30%

### **3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

#### **a. Ambiti organizzativi di riferimento**

La Performance Organizzativa attiene all'Azienda nel suo complesso, alle unità organizzative in cui la stessa si articola (Scheda di Budget per UO), nonché a processi e progetti trasversali (Progetti Direzionali), con riferimento alle attività programmate, ai relativi indicatori e target di misurazione nonché ai risultati attesi e raggiunti. Oggetto della valutazione della componente organizzativa della performance è la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Azienda nel suo complesso, così come sono stati declinati:

1. alle varie articolazioni organizzative aziendali (Strutture Complesse, Strutture Semplici Dipartimentali) nell'ambito del Processo di Budgeting;
2. e eventualmente tra più soggetti attraverso specifici progetti direzionali.

Il piano dei Centri di Responsabilità è individuato in modo da riflettere la distribuzione delle responsabilità nell'ambito dell'organizzazione; i CdR sono unità logiche di controllo caratterizzate da consumo di risorse e per le quali si prevede la presenza di un responsabile e la capacità di incidere sui risultati raggiunti.

I CdR si articolano su più livelli gerarchici. Il piano dei CdR, in base all'organizzazione aziendale, declina il livello delle responsabilità aziendali, in modo che nell'assegnazione degli obiettivi di budget sia garantito il principio della controllabilità.

Ai fini del sistema di budgeting, il livello organizzativo per il quale si individuano i soggetti chiamati a formulare gli obiettivi e ad assumere la responsabilità diretta nei confronti dell'azienda è rappresentato, a regime, dal Dipartimento. Tuttavia si evidenzia un percorso di "avvicinamento" a tale opzione considerando comunque come livello organizzativo minimo quello del Cdr (identificabile nelle Unità operative complesse e semplici dipartimentali), seppur congiuntamente a quello dipartimentale.

## **b. Il processo di budgeting**

Preliminarmente va rilevato che a supporto del sistema budgetario è stato a suo tempo individuato un organo specifico che svolge la funzione di impostare e supervisionare lo svolgimento del ciclo di budgeting. Tale organismo è stato denominato Comitato Budget. In base alla Determina che lo ha istituito (n. 173/DGEN del 27/09/2007), è organismo interno all'Istituto, costituito da professionalità che partecipano attivamente, ciascuno per il proprio ruolo, al processo di budgeting.

In particolare, i compiti assegnati sono i seguenti:

- 1- supportare la Direzione Generale nella definizione delle direttive fondamentali per la costruzione dei budget operativi;
- 2- supportare i CdR nella formulazione delle proposte di Budget;
- 3- valutare le proposte di Budget di CdR in termini di coerenza e congruenza con le linee di indirizzo e programmazione annuali elaborate dal Direttore Generale e in termini di compatibilità economica con le programmazioni regionali;
- 4- supportare i CdR nell'attività di modifica e riformulazione delle proposte di Budget non congruenti con le linee aziendali;
- 5- supportare la Direzione Generale nel processo di negoziazione del Budget.

Il Comitato di Budget è composto da:

- 1- Direttore Amministrativo;
- 2- Direttore Sanitario;
- 3- Direttore Scientifico;
- 4- Dirigente Responsabile U.O. Controllo di Gestione.

Il Comitato di Budget si avvale della collaborazione dei Direttori Amministrativi e Medici di Presidio nel processo di budgeting che interessano i CdR appartenenti al Presidio e di tutte le funzioni tecnico sanitarie ed amministrative che svolgono una attività trasversale rispetto ai processi di acquisizione delle risorse produttive (i cosiddetti "gestori di spesa"). Per questi ultimi, in una prospettiva di medio lungo periodo, la posizione trasversale che li caratterizza dovrà essere correlata ad una attribuzione di responsabilità relativamente al raggiungimento del livello dei prezzi con i quali vengono acquisite le risorse, posto che il consumo delle stesse (in termini quantitativi) non può che rimanere in carico al livello di CdR utilizzatore (che rappresenta il consumatore finale).

La scheda di budget che si descriverà più compiutamente nel prossimo paragrafo è impostata su 3 item di valutazione che si basano su aree / prospettive derivanti dal sistema di budgeting aziendale. In questa logica, il sistema incentivante si inserisce all'interno delle fasi del processo di budgeting in maniera congiunta e complementare.

Ai fini del sistema incentivante, la fase del ciclo di budgeting riguardante la traduzione degli obiettivi strategici in linee guida esplicitanti le priorità dell'anno in corso comporta la necessità di definire coerentemente il peso complessivo da assegnare agli obiettivi (3 aree / prospettive). Tale scelta è oggetto di confronto con le OO.SS. Gli obiettivi delle 3 aree / prospettive sono a livello di CdR. Pertanto la scheda sarà costruita in modo da individuare al proprio interno gli obiettivi di ciascun CdR componente il Dipartimento, nonché gli obiettivi specifici del Dipartimento in quanto tale. Al fine di integrare coerentemente tale percorso con la valutazione individuale dei Dirigenti, il Responsabile di CdR dovrà declinare gli obiettivi a lui assegnati a ciascun dirigente nello specifico Item della scheda di valutazione.

L'assegnazione degli obiettivi per CdR comporta che, coerentemente, anche le quote incentivanti siano sostanzialmente assegnate per CdR, benché costruite sul singolo dipendente, come se ciascuno di essi raggiungesse al 100% gli obiettivi assegnati, con l'unica differenza derivante dall'area contrattuale. Più specificatamente la quota per CdR sarebbe semplicemente il prodotto della quota teorica del dipendente (differente a seconda dell'area contrattuale) per il numero delle unità equivalenti per figura professionale di quel CdR.

I range per stabilire il raggiungimento o meno degli obiettivi quantitativi delle prime 3 aree / prospettive sono i seguenti:

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| risultato <60%             | valutazione negativa – obiettivo non raggiunto  |
| risultato $\geq$ 60% < 95% | obiettivi raggiunti da compensare economicamente in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli stessi |
| risultato $\geq$ 95%       | obiettivi raggiunti da compensare economicamente al 100%  |

Per gli obiettivi di tipo qualitativo il parametro di valutazione per il raggiungimento è del tipo SI / NO salvo i casi in cui, considerata la natura dell'obiettivo, sia comunque possibile effettuare una valutazione in termini quantitativi.

### **c. Scheda di Budget**

#### **Struttura, forma e contenuto**

La scheda di Budget di CdR è **una scheda riassuntiva** degli obiettivi assegnati al CdR con la pesatura di ciascun obiettivo, sottoscritta congiuntamente dal Direttore del Dipartimento, dal Responsabile Cdr e dal Direttore generale. Essa sintetizza gli obiettivi prioritari assegnati dalla Direzione al Cdr, tradotti in termini di azioni e di indicatori, con l'esplicitazione del loro legame con le aree strategiche ed il relativo peso attribuito. La necessità di rendere sempre più coerenti e convergenti i processi di formulazione degli obiettivi della dirigenza e del comparto ha spinto a far convergere il risultato dei due processi in un'unica scheda, seppur con livelli di pesature differenziate.

Per gli obiettivi economici, la scheda riassuntiva contiene gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i valori di riferimento degli stessi in maniera sintetica rimandando la declinazione in valori analitici ai prospetti successivi allegati.

La rappresentazione della scheda riassuntiva che dovrà essere siglata a completamento del percorso di budgeting e di valutazione è riportata nell'ALLEGATO 1

#### **Fasi**

Il processo di budgeting è definito nella flow-chart (ALLEGATO 2), nella quale risultano:

- 1- il modello di contrattazione degli obiettivi;
- 2- la scomposizione del processo e le singole fasi del processo di budgeting;
- 3- le scadenze temporali;
- 4- gli attori coinvolti.

Il processo si avvia mediante la predisposizione delle linee di indirizzo aziendali, che sintetizzano le linee guida del budget per l'anno successivo.

Sulla base di tali linee strategiche aziendali, si sviluppa il processo di definizione del Budget per CDR e generale d'Azienda.

Il collegamento tra il processo di pianificazione e quello di budgeting rappresenta un elemento fondamentale per il successo dell'azione di governo ai diversi livelli aziendali.

Tali obiettivi strategici scaturiscono prioritariamente dal Piano Strategico Aziendale e dal Piano delle Performance che viene aggiornato annualmente in base ai risultati conseguiti nell'anno precedente e alle nuove valutazioni sull'andamento delle variabili interne/esterne e che contiene obiettivi di tendenza e quindi riferiti a valori attesi nel triennio. Di conseguenza, ai fini del processo di budgeting, occorrerà estrapolare gli obiettivi strategici e definire per ciascuno di essi gli indicatori e le relazioni causa-effetto che legano i vari indicatori al risultato atteso.

Una volta esplicitati gli obiettivi e indicatori strategici, la Direzione Generale definisce le linee guida per la formulazione delle proposte di Budget; in esse vengono riportate le priorità dell'anno in corso e i valori-obiettivo per il sistema nel suo complesso, nonché le risorse disponibili.

Sono da considerarsi integrativi delle linee guida di budget, al fine di declinare eventuali obiettivi a livello di singola unità operativa, anche tutti gli obblighi derivanti dalle diverse normative che fanno riferimento alla valutazione della performance, come ad esempio gli obiettivi previsti dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione (art. 44 d.lgs. 33/2013), le disposizioni in materia di obblighi di pubblicazione e accesso civico (art. 46 d.lgs. 33/2013), i controlli di regolarità amministrativa e contabile (art. 147-bis d.lgs. 267/2000), gli obblighi di cui all'art. 57 del d.lgs. 165/2001 (pari opportunità), le attività per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche (art.14 l. 124/2015), le norme relative alla conclusione dei procedimenti (art. 2 d.lgs. 241/1990), quanto previsto con riferimento alla certezza dei tempi di conclusione del procedimento (art. 7 L. 69/2009), quanto indicato rispetto al ruolo e funzioni del responsabile del procedimento negli appalti e nelle concessioni (art. 31 d.lgs. 50/2016).

Inoltre, le linee guida del budget includono indicazioni di tipo tecnico per la valorizzazione uniforme dei principali fattori produttivi, nonché fasi, tempi e contenuti standard da rispettare nella presentazione delle proposte di Budget.

Sono definite, altresì, le modalità di formulazione delle proposte, in termini di coinvolgimento dei Dirigenti Responsabili e di livelli di negoziazione che integrano quelle già presenti nel Piano delle Performance.

La scheda riassuntiva con gli obiettivi di budget dovrà essere portata a conoscenza di tutti i collaboratori da parte del Responsabile dell'U.O. La comunicazione degli obiettivi inseriti nelle schede dovrà avvenire a seguito di un incontro dell'U.O. con verbale della stessa sottoscritto da tutti i suoi componenti.

Ai fini della consuntivazione dei risultati della scheda di budget il Dirigente titolare di scheda riassuntiva di Cdr dovrà procedere, nei tempi di volta in volta indicati:

1. all'acquisizione di tutti i dati necessari all'elaborazione della valutazione finale a sua disposizione (relazioni, verbali, rilevazioni ad hoc, ecc.);
2. all'acquisizione dei dati relativi agli obiettivi quantitativi come risultanti dalle reportistiche dell'U.O. Controllo di gestione.

La scheda riassuntiva, corredata dalle documentazioni di cui ai punti precedenti e di una relazione sintetica sul raggiungimento degli obiettivi, dovrà essere inviata dai vari Dirigenti al proprio Direttore di Dipartimento, che rappresenta il valutatore di prima istanza (in mancanza del Direttore di Dipartimento il valutatore di prima istanza è individuato nel Direttore Generale o suo delegato). Quest'ultimo dovrà valutare, controfirmare e, dopo confronto con il Comitato di Budget, trasmettere le schede in oggetto unitamente alla documentazione ricevuta all'Organismo Indipendente di Valutazione, che rappresenta il Valutatore di seconda istanza.

### Tempi

Il calendario del budget 2021 è il seguente:

- 31 dicembre 2020: invio delle linee guida del budget
- Entro il 20 gennaio 2021: Presentazione delle proposte da parte delle UUOO / Dipartimenti;
- Entro 15 febbraio 2021: Analisi delle proposte presentate
- Entro 15 marzo 2021: negoziazione finale e sottoscrizione obiettivi di budget 2021.

Tempistiche analoghe caratterizzano i progetti direzionali che saranno individuati dalla Direzione Generale e dovranno essere ricondotti ad una logica che superino le dinamiche puramente sostitutive e/o integrative dell'attività istituzionale e che facciano piuttosto riferimento a innovazioni gestionali ed operative.

Fino alla conclusione del percorso di budget 2021, va inteso che per ciascuna unità operativa gli obiettivi quantitativi di riferimento (sia di costo che di attività) devono essere considerati pari a quelli del 2020, ovviamente riproporzionati in base al periodo temporale di riferimento.

### Monitoraggio e rilevazione dei risultati

La rilevazione dei risultati avviene in via sistematica mediante la tenuta del sistema di contabilità analitica e periodicamente (trimestralmente) attraverso la rilevazione degli indicatori di attività e di risultato secondo le modalità indicate nei paragrafi successivi.

### Reporting e Analisi degli scostamenti

L'attività di reporting e analisi degli scostamenti ha cadenza trimestrale. Il prospetto per il reporting di CdR è specularmente a quello della scheda di Budget.

Il processo di reporting e analisi degli scostamenti è ispirato al pieno coinvolgimento degli operatori al fine di stimolare gli opportuni interventi correttivi in caso di scostamenti rispetto ai risultati attesi. Il processo individuato è di seguito riportato

	Attività di Reporting	Direzione Generale	Responsabile di CdR	Controllo di Gestione	Tempo
Start	Chiusura del trimestre				T <sub>0</sub>
Fase 1	Predisposizione Report di CdR				T <sub>0</sub> + 30gg
Fase 3	Analisi degli scostamenti e individuazione azioni correttive				T <sub>0</sub> + 8gg
Fase 4	Azioni di rientro (eventuali)				T <sub>0</sub> + 3gg
Fase 5	Proposta di revisione del Budget aziendale				T <sub>0</sub> + 1gg

Accanto ai report che ricalcano la struttura dei budget aziendali, sono prevedibili ulteriori report specifici.

In particolare, è prevista la graduale introduzione dei seguenti report specifici:

- Report specifico dei principali ricoveri erogati;
- Report specifico delle principali prestazioni ambulatoriali prodotte, sia intermedie che finali;



- Report specifico dei consumi di beni e servizi per centro di costo declinato in articoli, unità di misura, quantità, prezzo unitario e valore;
- Report specifico delle uu. ee. utilizzate presenti, con elenco del personale dipendente e non dipendente utilizzato;

Al fine di rafforzare l'analisi degli scostamenti proseguirà nel 2021 il percorso di sviluppo del controllo di gestione incentrato sulle tematiche della Informazione (partendo dal presupposto che attraverso la comunicazione si forma la conoscenza e si consolida l'esperienza aziendale) e dell'Organizzazione (per la conoscenza approfondita dei processi aziendali alla base della creazione del valore). Rientrano in questo ambito:

- L'istituzionalizzazione di incontri formativi/informativi periodici
- L'istituzionalizzazione di momenti di confronto "comunitari" per la discussione di problematiche generali
- L'analisi dei processi aziendali e organizzativi alla base della creazione del valore
- Il miglioramento della fruibilità delle "informazioni" prodotte dal sistema informativo per favorirne l'uso da parte dei diversi attori aziendali

### **L'Istituto della revisione del Budget**

Nel caso si manifestassero consistenti modifiche delle risorse strutturali, umane e tecnologiche a disposizione del singolo CdR e/o Dipartimento o si verificassero fatti esterni indipendenti dalla volontà del responsabile di progetto e/o U.O. è opportuno prevedere meccanismi di revisione del budget con particolare riferimento agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati (anche in termini di valore obiettivo). È parimenti da inserire un percorso di revisione degli obiettivi di budget nel caso in cui in corso d'opera si presentassero condizioni totalmente ostative alla loro attuazione e venga dimostrata la concreta impossibilità della loro realizzazione per eventi o normative non prevedibili all'epoca della definizione degli stessi.

Il percorso di revisione del budget per CdR e/o Dipartimento non può che ricalcare il percorso di budget, come descritto in precedenza, salvo nei casi in cui tale meccanismo di revisione derivi da eventi di natura complessiva aziendale che interessano la totalità o quasi dei CdR e/o dei Dipartimenti. In particolare in quest'ultima ipotesi i meccanismi di revisione saranno avviati direttamente dal Comitato di Budget congiuntamente con l'UO Controllo di Gestione. I budget revisionati e condivisi con i Responsabili di CdR e/o Dipartimento saranno poi successivamente oggetto di nuova negoziazione con la Direzione Generale. Diversamente, nel caso in cui la necessità di revisione riguardi solo alcuni CdR e/o Dipartimenti e per eventi specifici, il percorso dovrà essere attivato dalle UU.OO. interessate che dovranno rinegoziare il proprio Budget con la Direzione Generale. Nella realizzazione di questa attività la Direzione Generale sarà supportata dal Comitato di Budget e dall'U.O. Controllo di Gestione

#### **d. I progetti direzionali**

La quota di risorse dei fondi ("Fondo premialità e fasce " ex art 81 CCNL area comparto del 21.05.2018 , "Fondo per la retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale" ex art.95 CCNL 2016/2018 area medica e sanitaria, "Incremento delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e di risultato" ex art. 56 e "Nuova disciplina del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato" ex art. 57 CCNL Area Funzioni Locali 17.12.2020) da destinare al finanziamento degli obiettivi di budget e dei progetti direzionali è annualmente contrattata con le OO.SS. di riferimento.

I progetti direzionali sono realizzati in orario aggiuntivo, rilevato tramite la timbratura dell'apposito codice "08"; solo in casi particolari, qualora la natura stessa del progetto lo richieda, potranno essere svolti in orario di lavoro ferma restando la necessità che i partecipanti del progetto abbiano comunque maturato un orario aggiuntivo non liquidato come straordinario come definito inizialmente nel progetto. Quest'ultima diventa la *conditio sine qua non* per la corresponsione del compenso relativo al progetto direzionale. La valorizzazione oraria per il comparto viene stabilita in € 25,00 e per la dirigenza in € 60. Nel caso in cui il progetto direzionale non vada a buon fine, le ore aggiuntive effettuate saranno oggetto di recupero da parte del dipendente.

Nell'ambito dei progetti direzionali si specifica che:

- saranno prioritariamente individuate dai diversi ambiti direzionali (Generale, Scientifica, Sanitaria e Amministrativa) aree prioritarie di intervento all'interno delle quali poter realizzare progetti direzionali;
- tutti i progetti dovranno comunque comportare un forte valore aggiunto e/o un forte lavoro aggiuntivo;

il lavoro per progetti è una normale

- modalità di svolgimento delle attività sia di area amministrativa che sanitaria e di ricerca e che quindi non sarà possibile considerare ogni innovazione come iniziativa da supportarsi economicamente ad hoc;
- di norma non sarà possibile partecipare / aderire a più progetti direzionali, specie nell'area amministrativa;
- per i dipendenti del comparto la quota massima pro-capite erogabile a titolo di compensi per progetti direzionali è fissata in € 3.000,00

Il valore del progetto direzionale dovrà essere definito preventivamente e il progetto dovrà essere corredato delle adesioni formali da parte dei dipendenti.

Per i progetti da realizzare totalmente fuori orario di servizio potrà essere prevista l'erogazione di stati di avanzamento lavori con cadenza trimestrale, previa certificazione da parte del Responsabile del progetto sul grado di raggiungimento degli obiettivi e approvazione da parte della Direzione Generale, dopo verifica dell'OIV.

Per l'area del comparto, ai sensi del comma 7° dell'art.81 del CCNL 21.05.2018, confluiscono nella quota destinata agli obiettivi direzionali eventuali risorse residue dei fondi condizioni di lavoro e incarichi e premialità e fasce, relative a precedenti annualità.

#### 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

##### a. Fasi e soggetti del percorso di valutazione della performance individuale e collegamento con la performance organizzativa

Il Sistema di Valutazione individuale riguarda tutti i dipendenti dell'Istituto afferenti all'area del comparto e della dirigenza, assunti a tempo determinato e indeterminato, sia part-time che full time. Per coloro che sono stati assunti durante l'esercizio o per i part time il valore economico del sistema premiante è proporzionato alla presenza in servizio.

Il sistema di valutazione della performance e individuale si realizza nelle seguenti **fasi** e con i relativi **attori**:  
A conclusione del percorso di budgeting è obbligatorio compilare da parte del responsabile di CdR la scheda iniziale di valutazione per i dipendenti in servizio da almeno 1 mese per le aree della dirigenza, e sin dalla data di assunzione per il personale del comparto

È obbligatorio un colloquio iniziale tra valutatore e valutato durante il quale il valutatore deve procedere, per ogni item della scheda, alla comunicazione dei criteri e degli indicatori che saranno oggetto di valutazione.

Per ogni item l'individuazione degli indicatori è a cura del valutatore il quale deve individuare quelli più attinenti alle performance che intende valutare rispetto al singolo soggetto valutato. In questo ambito si ribadisce quanto già detto sopra nella performance organizzativa relativamente alle linee guida del budget e agli obblighi derivanti dalle diverse normative che fanno riferimento alla valutazione della performance.

Tale comunicazione rappresenta un momento cruciale di confronto riguardante le aspettative reciproche:

- per il valutato, in merito al proprio lavoro, alla crescita professionale, alle eventuali attività future;
- per il valutatore rispetto ai risultati attesi dal valutato ed alle competenze/capacità, in relazione al lavoro svolto e a possibili sviluppi organizzativi.

La scheda derivante dal colloquio iniziale va sottoscritta sia dal valutatore che dal valutato. Per quanto riguarda il personale del comparto, si specifica che nel caso in cui il valutato non ritenga attuabili e/o coerenti gli obiettivi assegnatigli, lo stesso potrà presentare le proprie osservazioni per iscritto al superiore gerarchico del suo valutatore. In caso di coincidenza tra le due figure (valutatore e superiore gerarchico) le osservazioni andranno presentate al DMPO o DA secondo l'ambito di competenza

La valutazione è un processo ciclico e continuo, che si svolge nell'arco di un anno, ed è caratterizzato da un'interazione costante tra valutato e valutatore. In questo senso la dimensione relazionale rappresenta un aspetto fondamentale dell'intera fase valutativa individuale, come la partecipazione attiva della persona valutata, al fine di favorire la condivisione dello sviluppo del percorso di valutazione nel suo complesso, la costruzione partecipata dei processi di lavoro e la verifica di questi ultimi.

Pertanto è prevista la possibilità a metà periodo, qualora ritenuto opportuno, di realizzare un momento di confronto / verifica informale che si dovrebbe tradurre in una scheda di valutazione intermedia in caso di valutazione negativa e/o, alternativamente, nella rivisitazione degli obiettivi assegnati. In ogni caso, rappresenta un momento utile a favorire un processo di auto – valutazione che consente di fornire un feedback formale rispetto all'attività svolta.

Ai fini della consuntivazione dei risultati della scheda individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi, il Dirigente titolare dovrà procedere, nei tempi di volta in volta indicati dall'UO Amministrazione Risorse Umane, alla valutazione finale.

Le schede compilate dovranno essere portate a conoscenza del valutato che le dovrà firmare e, una volta avvenuto ciò, il soggetto deputato alla valutazione dovrà trasmetterle all'U.O. Amministrazione Risorse Umane.

Qualora vi siano contrasti nella valutazione, non risolti nel corso del colloquio finale, e/o in caso di valutazione negativa (analiticamente declinata nel successivo paragrafo C) il valutato firmerà per presa visione e indicherà le proprie osservazioni nell'apposito riquadro della scheda; sarà cura del valutatore allegare anche le proprie motivazioni. È data la possibilità al valutato di presentare le proprie osservazioni al massimo entro 7 giorni successivi allo svolgimento del colloquio.

In questo caso è data facoltà al valutato prioritariamente di presentare le proprie osservazioni per iscritto al superiore gerarchico del suo valutatore (in caso di coincidenza tra le figure del valutatore e del superiore gerarchico le osservazioni andranno presentate al DMPO o DA secondo l'ambito di competenza) e secondariamente di formulare apposita istanza all'Oiv.

Si fa presente che nel caso in cui il dipendente cessa dal servizio anticipatamente alla chiusura del periodo di riferimento è necessario provvedere ugualmente alla valutazione finale.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi della scheda di valutazione individuale sono i seguenti:

risultato <60%	valutazione negativa – obiettivo non raggiunto
risultato $\geq$ 60% < 90%	obiettivi raggiunti da compensare economicamente in misura percentuale al loro raggiungimento
risultato $\geq$ 90%	obiettivi raggiunti da compensare economicamente al 100%

La struttura dei soggetti coinvolti nella valutazione e dei relativi valutatori per la sola scheda di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi è la seguente:

VALUTATI	VALUTATORI
Direzione Medica di Presidio	Direzione Sanitaria
Direzione Amministrativa di Presidio	Direzione Amministrativa
Direttori di Dipartimento	Direzione Sanitaria e/o Amministrativa
Dirigenti di Struttura Complessa e di struttura semplice a valenza dip.le	Direttore di Dip.to o in mancanza
Dirigenti di Struttura Semplice	Direzione Medica di Presidio
Responsabili Staff	Direttore di Strutt. Compl.
Dirigenti Professional	Coordinatore Centro Servizi Direzionali
Coordinatori ruolo sanitario	Dirigente di Struttura complessa
	Dirigenti delle Professioni Sanitarie di area o in mancanza
	Responsabile U.O. o Servizio
Operatori del Comparto	Titolare funzioni di Coordinamento o in mancanza
	Responsabile U.O. o Servizio

Il responsabile della valutazione individuale è chi ha in carico il personale per la parte prevalente dell'anno solare. Esso dovrà essere preferibilmente la figura gerarchica di riferimento, che ha l'opportunità di osservare regolarmente la prestazione di lavoro.

Nel caso ritenga di non potersi basare sulla propria osservazione, dovrà obbligatoriamente consultare altri soggetti per documentarsi sull'operato del valutato, di cui dovrà tenere documentazione scritta. Il valutatore può pretendere la valutazione del valutatore precedente se prevalente come periodo temporale durante l'esercizio.

Qualora la persona da valutare abbia svolto la propria attività in diverse unità organizzative, durante l'anno, la valutazione compete al valutatore del Servizio e/o ufficio dove prevalentemente l'operatore lavora al 31/12, acquisite le valutazioni degli altri responsabili per l'anno considerato, se il periodo di assegnazione non supera i sei mesi. Sempre in questo caso il colloquio iniziale di valutazione deve essere tenuto dal Responsabile del Cdr in cui l'operatore prevalentemente si trova ad operare al momento della negoziazione del budget.

## **b. A proposito della performance individuale e della capacità di differenziazione nella valutazione**

Per rafforzare il sistema attuale appare indispensabile che l'applicazione del Sistema di Valutazione individuale venga monitorato annualmente in modo da evidenziare eventuali correttivi da apportare, da favorire la capacità di differenziazione nella valutazione, da utilizzare al meglio questo importante strumento di crescita del personale dipendente. In tal senso l'Istituto annualmente dedicherà un incontro del Collegio di Direzione aziendale all'analisi dei risultati della valutazione individuale dell'anno precedente al fine di stimolare un percorso costante di discussione e condivisione con le parti interessate.

Inoltre, considerando che nella messa a regime del sistema di valutazione aziendale assume importanza fondamentale la formazione dei valutatori e dei valutati con l'obiettivo di realizzare la condivisione e comprensione del modello di valutazione, per garantire uniformità di comportamenti per i diversi livelli di valutazione e per promuovere un percorso partecipato tra valutatori e valutati, l'Istituto promuove 2 momenti annuali di formazione per nuovi assunti

Infine si dà rappresentazione con l'allegato 3 della terza parte delle schede di budget costituite dalle nuove **schede di valutazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi**, suddivise per aree contrattuali e/o incarichi organizzativi. È con questa scheda che ci si rapporta alla dimensione della performance individuale. Le nuove schede di valutazione sono state declinate in 3 schede per il comparto (comparto appartenente alle categorie A, B e C, comparto cat. D e comparto con PO e Coordinatori) e 2 per la Dirigenza (Dirigenti Responsabili UOC/UOSD e tutti gli altri Dirigenti).

Questa maggiore articolazione rispetto alla precedente versione consente una declinazione delle aree di valutazione più puntuale e aderente alle attività svolte effettivamente dal personale dipendente e con un'ottica orientata allo sviluppo professionale della risorsa umana.

Inoltre per tutte le schede, ad esclusione di quelle riguardanti il Responsabile di UO, è stato introdotto un ITEM specifico "Partecipazione agli obiettivi aziendali" dove dovranno essere declinati per singolo operatori gli obiettivi assegnati all'UO con la scheda di Budget.

Proseguendo si osserva che nell'ambito delle schede dei Direttori di UOC/UOSD e del Comparto con PO e Coordinatori è stato introdotto un item riguardante la capacità del responsabile di valutare i propri collaboratori denominati rispettivamente "Valutazione delle risorse umane assegnate" e "capacità di gestione e valorizzazione delle risorse assegnate".

Sempre nella logica di una diversa maturità rispetto alla sua introduzione originaria, va considerata la proposta di modifica della scala di valori che era molto orientata verso l'alto in ambito comparto in una logica fortemente garantista e che viene corretto individuando un grado di raggiungimento intermedio tra 100 e 90.

Infine, ricordando la dimensione scientifica dell'Istituto, nell'ambito della scheda di valutazione è stato previsto un item sull'attività di ricerca.

## **c. Ulteriori considerazioni in merito al collegamento tra performance e sistema premiante.**

L'Organismo Indipendente di Valutazione rappresenta il soggetto deputato alla valutazione finale degli obiettivi assegnati (valutatore di seconda istanza). In tal senso l'Organismo Indipendente di Valutazione svolge la funzione di "supervisore" dell'intero processo valutativo.

Per tale attività si potrà avvalere del supporto e della collaborazione dell'UU.O.O. Controllo di Gestione. L'OIV accerta la regolarità dello svolgimento delle fasi indicate sia per la performance organizzativa che per la performance individuale. L'esito della valutazione espressa dall'OIV sarà comunicata all'interessato e all'U.O. Amministrazione Risorse Umane.

Si considera valutazione negativa ai sensi dell'art.61 del CCNL 19.12.2019 (Effetti della valutazione negativa dei risultati da parte dell'Organismo Indipendente di valutazione, che conferma l'art. 30 del CCNL 03.11.2005 area dirigenza medica e del CCNL area dirigenza SPTA) un raggiungimento complessivo della performance (organizzativa e individuale) inferiore al 60%

## **d. Ulteriori ambiti della performance organizzativa e individuale**

Anche ai sensi del dettato normativo oltre alle dimensioni appena viste si possono osservare ulteriori ambiti della performance organizzativa e individuale.

### **A proposito della performance organizzativa e della valutazione partecipativa**

Ai sensi dell'art. 8 del Decreto 150/2009 e s.m.i., il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne anche, tra le altre:

- 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 raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Oltre a questo va evidenziato che l'art 19-bis del citato Decreto "Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali" rileva, tra le altre cose, che:

- I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.
- Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).
- Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.
- I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

Quanto sopra rientra nella più ampia tematica dello sviluppo della valutazione partecipativa che deve caratterizzare le amministrazioni pubbliche, rispetto alla quale le aziende sanitarie hanno già maturato diverse esperienze, seppur in modalità non sistematizzata secondo le modalità indicate anche con le recenti linee guida del DFP in materia (linee guida n. 4/2019).

La logica **la rilevazione della soddisfazione dei cittadini / utenti** del servizio sanitario nazionale è un'attività fondamentale per migliorare le performance delle organizzazioni sanitarie in riferimento alla qualità delle prestazioni erogate e fornisce indicazioni operative utili per implementare azioni tese al miglioramento continuo delle prestazioni.

La misurazione della qualità percepita avviene con cadenza annuale, attraverso indagini di customer satisfaction su varie tematiche e i risultati della misurazione vengono sottoposti all'attenzione della Direzione Generale e costituiscono oggetto delle azioni di miglioramento messe in atto dall'azienda per ottimizzare la qualità delle prestazioni erogate.

Inoltre, annualmente, si organizzano riunioni tematiche destinate a tutti gli operatori per comunicare gli esiti delle indagini e individuare gli ambiti e le azioni di miglioramento della qualità per aree specifiche di intervento. Nel corso di questi anni, per alcune particolari situazioni, sono stati assegnati ad alcune UUOO specifici obiettivi di budget.

Alla luce delle esperienze sopra descritte e in considerazione anche dalle attività svolte in tale tematica dal Comitato di Partecipazione e dal ruolo svolto dal Tavolo Regionale per il monitoraggio dell'attuazione del Piano regionale di Governo delle Liste D'Attesa l'Istituto intende avviare gradualmente un proprio modello di valutazione partecipativa così orientato.

ATTIVITA' / TEMATICA OGGETTO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	Servizi diretti ai cittadini utenti con particolare riferimento alle prestazioni ambulatoriali erogate ad utenti esterni da valutare secondo analisi di efficacia quantitativa e tempestività rispetto alle esigenze dell'utenza in termini di appropriatezza e urgenza	Questi servizi si caratterizzano per una notevole rilevanza nell'ambito dell'attività dell'Istituto.
SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	Popolazione potenzialmente utente dell'Istituto (ultra 65 enne).	L'estrema numerosità dei soggetti interessati a tale percorso nonché le sue caratteristiche (popolazione anziana e fragile) che non favoriscono l'utilizzo delle moderne tecnologie impongono necessariamente l'intervento di soggetti "intermedi" di

		rappresentanza appositamente costituiti quali Comitato di partecipazione, Rappresentanti di Cittadinanzattiva, Organizzazioni sindacali
	Regione	Partecipazione esplicitata tramite Dirigenti e/o funzionari specificatamente competenti in materia e
	Direzione Medica di Presidio	Soggetto aziendale deputato all'organizzazione complessiva dei servizi erogati e alla gestione dei tempi di attesa.
	Direzione Amministrativa di Presidio	Soggetto aziendale deputato al supporto tecnico logistico legato all'organizzazione dei servizi erogati.
	UO Formazione e Comunicazione	Soggetto responsabile del processo di valutazione partecipativa visto il ruolo di gestione e interlocuzione con le diverse organizzazione rappresentati della popolazione
MODALITA' DI REALIZZAZIONE DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	Attuazione del tavolo regionale con una valenza consultiva – operativa, di confronto tra le diverse parti coinvolte, posto alla valutazione dell'attuazione delle azioni di governo previste per la gestione delle liste di attesa in base ai dati disponibili a livello regionale.	Il tavolo regionale attua le sue analisi secondo i criteri definiti dal Decreto 5/ATS 2019 e utilizzando i dati mensilmente rappresentati nelle apposite sezioni dei diversi siti aziendali
UTILIZZO DEL "RITORNO" DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	Il tavolo di analisi ha tra i suoi compiti l'individuazione di possibili interventi correttivi al fine di dare piena attuazione alle azioni di governo previste per la gestione delle liste di attesa, nonché la costruzione e l'implementazione di strategie informative rivolte alla popolazione	
RIFLESSI SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	I "ritorni" sopra descritti troveranno riflesso nell'ambito della performance organizzativa attraverso l'assegnazione di obiettivi di budget diversificati a seconda delle UU.OO. A puro titolo di esempio obiettivi di incremento e/o diversificazione delle attività ambulatoriali alle UU.OO. erogatrici di servizi, obiettivi di modifica dell'organizzazione delle attività alla DMPO e alla DAPO per il suo ruolo di supporto, obiettivi di attività di comunicazione e diffusione alla popolazione	
STRUMENTI E METODI ADOTTATI	Tra gli strumenti adottati si segnala: - Il tavolo di monitoraggio regionale con cadenza infrannuale	

	- Periodici incontri aziendali tra i soggetti deputati al governo delle liste di attesa, la Direzione aziendale, le associazioni dei cittadini per il monitoraggio specifico di quanto individuato a livello di tavolo regionale	
--	--	--

Il **tema delle pari opportunità** costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane destinato all'incremento delle performance di qualsiasi tipo di organizzazione, e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e il rispetto dei valori che guidano le attività e i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.

Le pari opportunità rappresentano, quindi, uno strumento per incrementare la produttività e conseguentemente migliorare la qualità dei servizi resi.

L'Inrca, sulla base dell'art. 21 della Legge n. 183/2010, con le DGEN 337/2015 e 395/2015 ha istituito il Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Il CUG assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi o da altre disposizioni normative. In attuazione della normativa sopra descritta, ha predisposto gli interventi da mettere in campo attraverso il piano triennale di azioni positive.

Con la DGEN 278/2017 è stato adottato il **piano di azioni positive** per il triennio 2017-2019, con il quale si intendeva promuovere l'adozione di una serie di misure in materia di pari opportunità quali:

- Formazione dei componenti del Comitato Unico di Garanzia;
- Promozione della cultura di genere e delle pari opportunità: informazione e formazione;
- Osservatorio: indagine dei bisogni del contesto finalizzata alla presentazione di progetti inerenti a politiche di conciliazione;
- Promozione della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro;
- Incentivazione di condizioni di lavoro che rispettino la dignità e la libertà delle lavoratrici e dei lavoratori e nuovo impulso al benessere organizzativo, in linea con il Codice Etico Comportamentale dell'Istituto.
- Servizi e benefici diretti ai dipendenti.

L'adozione del piano triennale delle azioni positive 2020 – 2022 (per l'anno 2020), avvenuta con atto n. 270/DGEN/2020, e la sua concreta attuazione (per tutto il triennio), anche attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi di budget per le diverse uu.oo. coinvolte rappresenta un ulteriore tassello nella logica della valutazione partecipativa, oltre alle tematiche della customer satisfaction e dei tempi di attesa già citati e che continueranno ad essere svolte.

Nello specifico il piano individua i seguenti obiettivi generali:

- a) garantire la valorizzazione delle risorse umane, l'accrescimento professionale dei dipendenti per assicurare il buon andamento, l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa, le pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella vita lavorativa e nella formazione professionale;
- b) promuovere una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro ed esigenze di vita privata;
- c) garantire la trasparenza dell'azione amministrativa, anche al fine di promuovere nel personale la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta.

## 5. CORRESPONSIONE DEI COMPENSI

La retribuzione di risultato/produttività collettiva è corrisposta a consuntivo nei limiti delle risorse economiche stanziare ed in seguito al raggiungimento totale ovvero parziale degli obiettivi affidati, previa certificazione, nonché in considerazione dei coefficienti di pesatura della dirigenza e del comparto, delle quote aggiuntive riconosciute per incarichi ad interim e delle giornate di assenza ~~che~~, in base a quanto stabilito con gli accordi integrativi stipulati con le OO.SS. di riferimento.

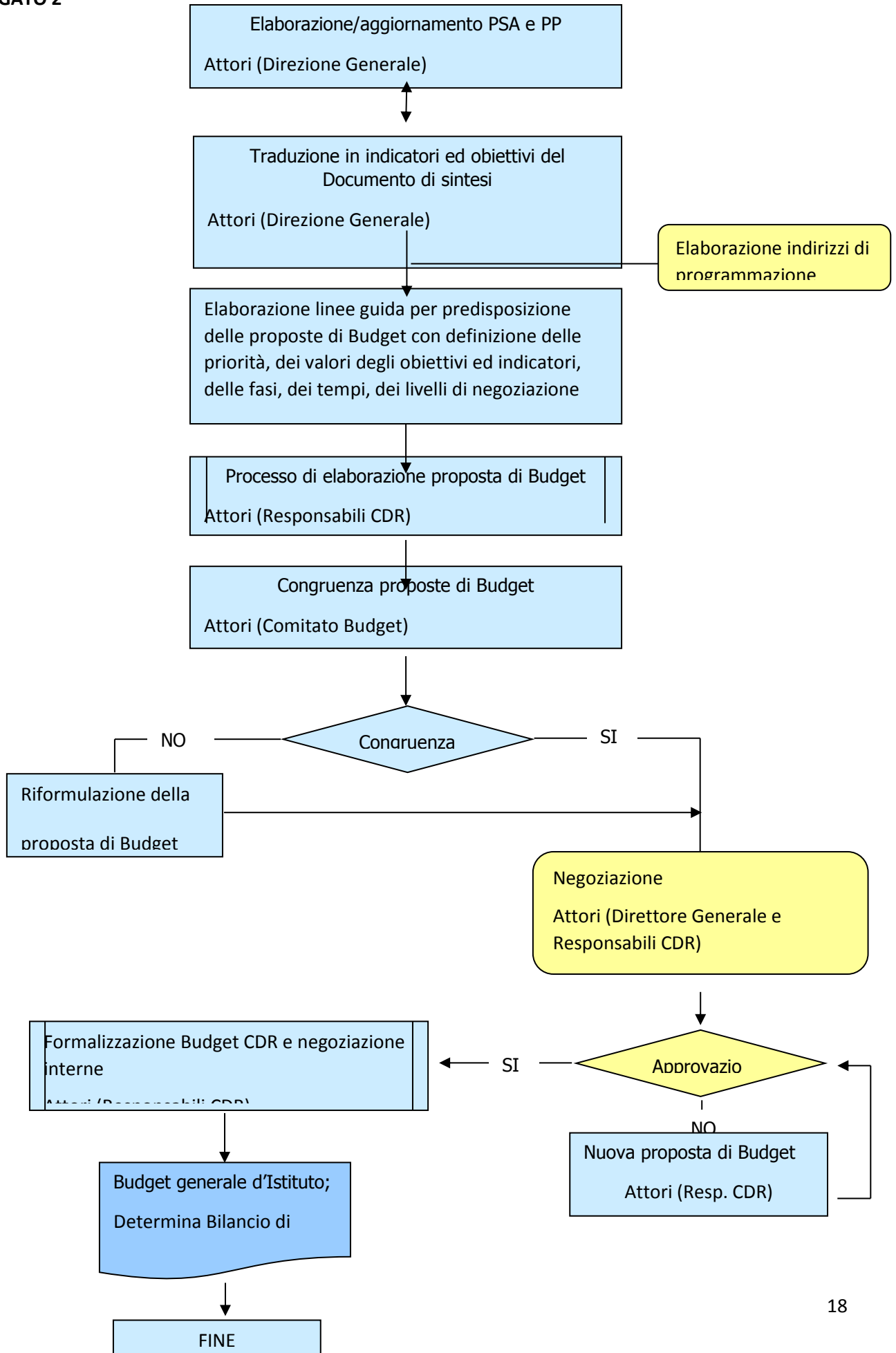




# ALLEGATO 1

'RXXXXXX - SOC XXXXXXXXXXXXXXXX	Responsabile : XXXXXXXX Direttore Dipartimento: XXXXX		BUDGET ANNO XXXX						
SETTORE	OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	PESO DIRIGENZA	PESO COMPARTO	RISORSE AGGIUNTI VE	VALENZA BIENNALE	NOTE
<i>Economico-finanziario</i>									
<i>Processi interni (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)</i>									
<i>Prospettiva dell'utenza e stakeholder</i>									

ALLEGATO 2



ALLEGATO 3

COMPARTO CAT. A, B e C		
<i>Area di Valutazione</i>	<i>Criteri di Valutazione</i>	<i>Peso</i>
Partecipazione agli obiettivi aziendali	Realizza i compiti tenendo in considerazione sia le esigenze interne organizzative che le aspettative/esigenze del fruitore, operando con attenzione e cortesia Dimostra di portare a termine i compiti assegnati con attenzione, correttezza e precisione nei tempi richiesti	30%
Attenzione ai propri doveri	Dimostra puntualità e precisione in servizio attraverso anche il corretto utilizzo del badge Dimostra attenzione all'immagine personale e dell'azienda ( uso corretto della divisa, compostezza e riservatezza) Dimostra di conoscere e comprendere il proprio ruolo e quello dei vari membri dell'equipe Conosce e rispetta i regolamenti interni e i codici di comportamento Conosce i protocolli e le procedure della propria Unità Operativa	30%
Orientamento verso il fruitore (interno ed esterno)	Affronta con padronanza e contribuisce alla soluzione dei problemi contingenti e ai conflitti relazionali Dimostra di avere un comportamento adeguato verso l'utenza, i colleghi e i superiori	40%
SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		
punteggio	descrizione	Valori percentuali di raggiungimento
0	Item non applicabile	0%
1	Risultati non <b>completamente</b> raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati <b>pienamente</b> raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento	<b>95%</b>
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo	100%
7	Eccellenza sostenuta nel tempo	100%

COMPARTO CAT. D		
Area di Valutazione	Criteri di Valutazione	Peso
Partecipazione agli obiettivi aziendali	Organizza efficacemente il lavoro in modo da porre in essere tempestivamente le azioni per il raggiungimento degli obiettivi Conosce gli obiettivi e partecipa attivamente alla loro realizzazione. In particolare, partecipa agli obiettivi strettamente collegati alla sua area di competenza	40%
Attenzione ai propri doveri	Dimostra puntualità e precisione in servizio attraverso anche il corretto utilizzo del badge Dimostra attenzione all'immagine personale e dell'azienda ( uso corretto della divisa, compostezza e riservatezza) Dimostra di conoscere e comprendere il proprio ruolo e quello dei vari membri dell'equipe Conosce e rispetta i regolamenti interni e i codici di comportamento Conosce i protocolli e le procedure della propria Unità Operativa	20%
Rafforzamento e sviluppo delle competenze professionali	Dimostra capacità di gestire il proprio tempo/lavoro Dimostra propensione e disponibilità all'innovazione dei processi/percorsi Dimostra capacità di adattabilità alle esigenze della struttura anche in relazione a compiti e funzioni assegnate Dimostra capacità di autonomia e problem solving nello svolgimento delle attività assegnate Dimostra capacità di promuovere la propria formazione sul campo Dimostra disponibilità a sperimentare nuovi processi e proporre nuovi modelli organizzativi <u>Dimostra capacità di proporre iniziative</u>	30%
Coinvolgimento nell'UO e nell'Istituto	Dimostra capacità di relazionarsi con i colleghi, superiori, utenti e visitatori Dimostra capacità di integrarsi nel lavoro di equipe di Uo e aziendali Dimostra puntualità e rapidità nello svolgimento dei compiti assegnati Accetta i suggerimenti per migliorare la propria posizione	10%
SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		
punteggio	descrizione	Valori percentuali di raggiungimento
0	Item non applicabile	0%
1	Risultati non <b>completamente</b> raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati <b>pienamente</b> raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento	95%
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo	100%
7	Eccellenza sostenuta nel tempo	100%

COMPARTO CAT. D con PO e/o COORDINAMENTI		
Area di Valutazione	Criteri di Valutazione	Peso
Partecipazione agli obiettivi aziendali	Organizza efficacemente il lavoro in modo da porre in essere tempestivamente le azioni per il raggiungimento degli obiettivi Conosce gli obiettivi e partecipa attivamente alla loro realizzazione. In particolare, partecipa agli obiettivi strettamente collegati alla sua area di competenza	40%
Grado di autonomia nell'esercizio dell'attività	Possiede autonomia decisionale nelle attività previste per la posizione ricoperta	20%
Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse assegnate	Dimostra orientamento alle attività in una logica di programmazione e controllo Dimostra un orientamento alla soluzione dei conflitti Motiva, guida e valuta eventuali collaboratori e genera un clima organizzativo favorevole alla produttività anche attraverso: 1) una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro 2) l'attribuzione di specifici obiettivi al personale assegnato alla propria UO 3) differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori	30%
Coinvolgimento nell'UO e nell'Istituto	Partecipa in modo propositivo alle riunioni, ai progetti, al processo di budget Dimostra capacità di lavoro in team Dimostra capacità di coordinamento e collaborazione con operatori di altre UUOO presenti nell'Istituto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali Dimostra capacità di collaborazione con Responsabile per gestione UO	10%
SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		Valori percentuali di raggiungimento
punteggio	descrizione	
0	Item non applicabile	0%
1	Risultati non <b>completamente</b> raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati <b>pienamente</b> raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento	<b>95%</b>
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo	100%
7	Eccellenza sostenuta nel tempo	100%

<b>DIRIGENTI PROFESSIONAL E DI UOS</b>		
<b>Area di Valutazione</b>	<b>Criteri di Valutazione</b>	<b>Peso</b>
Partecipazione agli obiettivi aziendali	Organizza efficacemente il lavoro in modo da porre in essere tempestivamente le azioni per il raggiungimento degli obiettivi Conosce gli obiettivi aziendali e di UO e partecipa attivamente alla loro realizzazione.	40%
Attività formativa e scientifica	Dimostra continuità nell'impegno formativo e partecipazione attiva d eventi formativi Organizza eventi di formazione avanzata/scientifica Partecipa ad attività di tutoraggio e produzione scientifica	20%
Integrazione Interna/esterna	Individua soluzioni ai problemi operativi e migliora i servizi rivolti all'utenza interna ed esterna Dimostra capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione Dimostra capacità di contribuire ai risultati dei gruppi di lavoro con i quali opera	20%
Rafforzamento e sviluppo delle competenze professionali	Dimostra capacità di gestire il proprio tempo/lavoro Dimostra propensione e disponibilità all'innovazione dei processi/percorsi Dimostra capacità di adattabilità alle esigenze della struttura anche in relazione a compiti e funzioni assegnate Dimostra capacità di autonomia e problem solving nello svolgimento delle attività assegnate Dimostra disponibilità a sperimentare nuovi processi e proporre nuovi modelli organizzativi Dimostra capacità di proporre iniziative	20%
<b>SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE</b>		
punteggio	descrizione	Valori percentuali di raggiungimento
0	Item non applicabile	0%
1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	<b>Risultati quasi ottimali</b>	<b>95%</b>
6	Risultati pienamente raggiunti	100%

<b>DIRIGENTI UOC e UOSD</b>		
<b>Area di Valutazione</b>	<b>Criteri di Valutazione</b>	<b>Peso</b>
Capacità Organizzativa	Organizza efficacemente l'attività dell'UO in modo da porre in essere tempestivamente le azioni per il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UO stessa e all'Istituto.	25%
Capacità Gestionale e Decisionale	Assume decisioni coerenti con il mandato assegnato e possiede la capacità di intraprendere percorsi di condivisione per risolvere problemi legati a contingenze logistico/organizzative e ai rapporti con utenza esterna/interna.	15%
Attività formativa e scientifica	Dimostra continuità nell'impegno formativo e partecipazione attiva e eventi formativi Organizza eventi di formazione avanzata/scientifica Partecipa ad attività di tutoraggio e produzione scientifica	20%
Gestione risorse	Dimostra capacità di gestione delle risorse umane e strumentali assegnate alla UO	20%
Valutazione delle risorse umane assegnate	Motiva, guida e valuta i collaboratori e genera un clima organizzativo favorevole alla produttività anche attraverso: 1) una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro 2) l'attribuzione di specifici obiettivi al personale assegnato alla propria UO 3) differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori	20%
<b>SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE</b>		<b>Valori percentuali di raggiungimento</b>
punteggio	descrizione	
0	Item non applicabile	0%
1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	<b>Risultati quasi ottimali</b>	<b>95%</b>
6	Risultati pienamente raggiunti	100%