



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE 2021 DI COESO SDS

Criteria generali

PREMESSA

PREMESSA

Considerato che:

- **COeSO già disponeva di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)** approvato con delibera della Giunta Esecutiva n. 11 del 02/12/2016, **ma che poggiava su un contesto normativo ed organizzativo poi profondamente mutato**, sia nel proprio ruolo che del proprio ambito di operatività;
- **COeSO opera con un nuovo assetto organizzativo e in un nuovo contesto di riferimento**, risultante dal percorso di trasformazione (promosso delle modifiche apportate alle articolazioni aziendali dalla LRT n. 84/2015 e dalla nuova zonizzazione avviata dalla LRT n. 11/2017) che ha portato alla fusione per incorporazione nella SdS grossetana delle altre due SdS attive nel territorio della nuova Zona Distretto (SdS Colline Metallifere e SDS Amiata Grossetana);
- **il personale dipendente di COeSO è soggetto (dal 1/01/2019) alla disciplina dei CCNL Sanità (Dirigenza e Comparto), e che questi prevedono all'art.5 che i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance siano oggetto di confronto con i sindacati**, consultazione peraltro già avviata in sede di costituzione dei Fondi decentrati per la retribuzione accessoria (fondo condizioni di lavoro e incarichi e fondo premialità e fasce) del personale della SdS;

COeSO, nell'ambito del percorso di miglioramento dei propri assetti e della propria gestione, ha impostato **un percorso di miglioramento del proprio Ciclo delle performance** compresa la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione di cui si riporta di seguito una sintesi

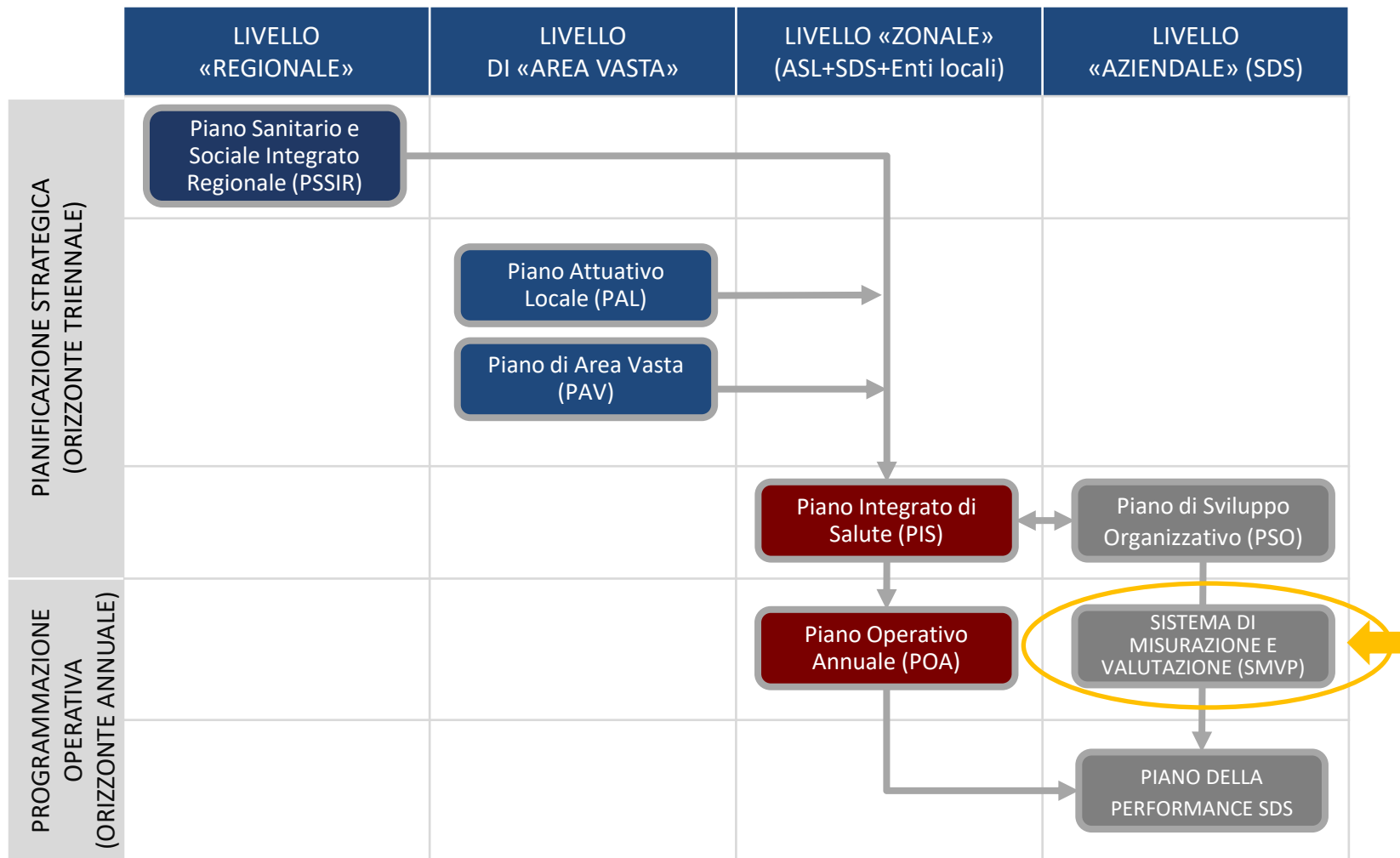
RIFERIMENTI NORMATIVI

Si specifica in premessa che la normativa disciplinante il Ciclo di Gestione delle Performance (riportata di seguito ed utilizzata per la costruzione del nuovo ciclo della performance) si applica direttamente alle amministrazioni «centrali». Nel caso di COeSO questa costituisce presupposto metodologico, ferma restando la possibilità di adottare logiche di flessibilità ed armonizzazione rispetto ai criteri di funzionamento della SdS, alle sue caratteristiche organizzative e alle esigenze informative.

- D.Lgs.150/2009 “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”
- D.lgs. 74/2017 (c.d. riforma Madia) che ha modificato il 150/2009 ed affidato al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) il ruolo di coordinamento precedentemente di competenza di Civit/Anac; il Decreto ha posto maggiore attenzione sulla «performance organizzativa» e sulla «partecipazione dei cittadini e degli utenti finali», rafforzando infine il ruolo dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
- Linee Guida (LG) del DFP:
 - n. 1/2017 "Piano della performance"
 - n. 2/2017 "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance"
 - n. 3/2019 "Relazione annuale sulla performance"
 - n. 4/2019 "valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche"
 - n. 5/2019 "misurazione e valutazione della performance individuale"
- documento "Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni pubbliche" (2019) e relativa circolare attuativa
- LG Civit/Anac per le attività/dimensioni non ancora regolamentate dal DFP

ALTRI DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

La programmazione di COeSO si integra, a monte, con i documenti di programmazione a livello Regionale, di Area Vasta e di Zona Distretto come rappresentato di seguito.



CRITERI GENERALI DEL SMVP

CRITERI GENERALI

Il SMVP costituisce la base certificata su cui si innestano i **sistemi premianti dei dipendenti** a vario titolo coinvolti nelle attività dell'ente; in particolare i sistemi premianti (correlati sia alla *performance* organizzativa che individuale) rispondono ai seguenti **criteri generali**:

- a) assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura (Ente ed Area organizzativa di riferimento) ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente, stimolando un continuo **miglioramento delle prestazioni individuali**
- b) rendere i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un **migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente**; ciò si ottiene promuovendo un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa, anche **migliorando il livello generale di comunicazione interna**
- c) costituire la base per i percorsi di **sviluppo professionale ed economico** che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza ed in particolare:
 - evidenziando eventuali **esigenze formative specifiche** di supporto o d'integrazione della preparazione professionale, da capitalizzare come stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale
 - garantendo **adeguate risposte e riconoscimenti economici** a coloro che avranno raggiunto un positivo livello di prestazione/risultato attesi e predefiniti in sede di assegnazione di obiettivi, quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

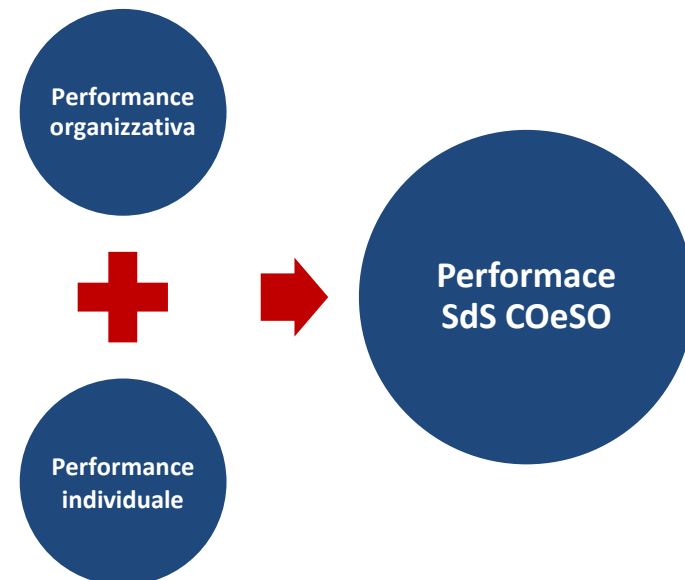
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Il Sistema considera **due dimensioni di programmazione** (e conseguentemente di **misurazione** e **valutazione**):

- **performance organizzativa**, riguarda l'ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale - per un periodo temporalmente contingentato - diverse articolazioni organizzative della SdS.
- **performance individuale** che esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Dirigente, personale con incarichi di funzione o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Le performance individuali sono orientate in funzione delle performance organizzative attese e queste ultime in funzione della **creazione di valore pubblico**, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari, esterni ed interni, delle politiche e dei servizi



PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



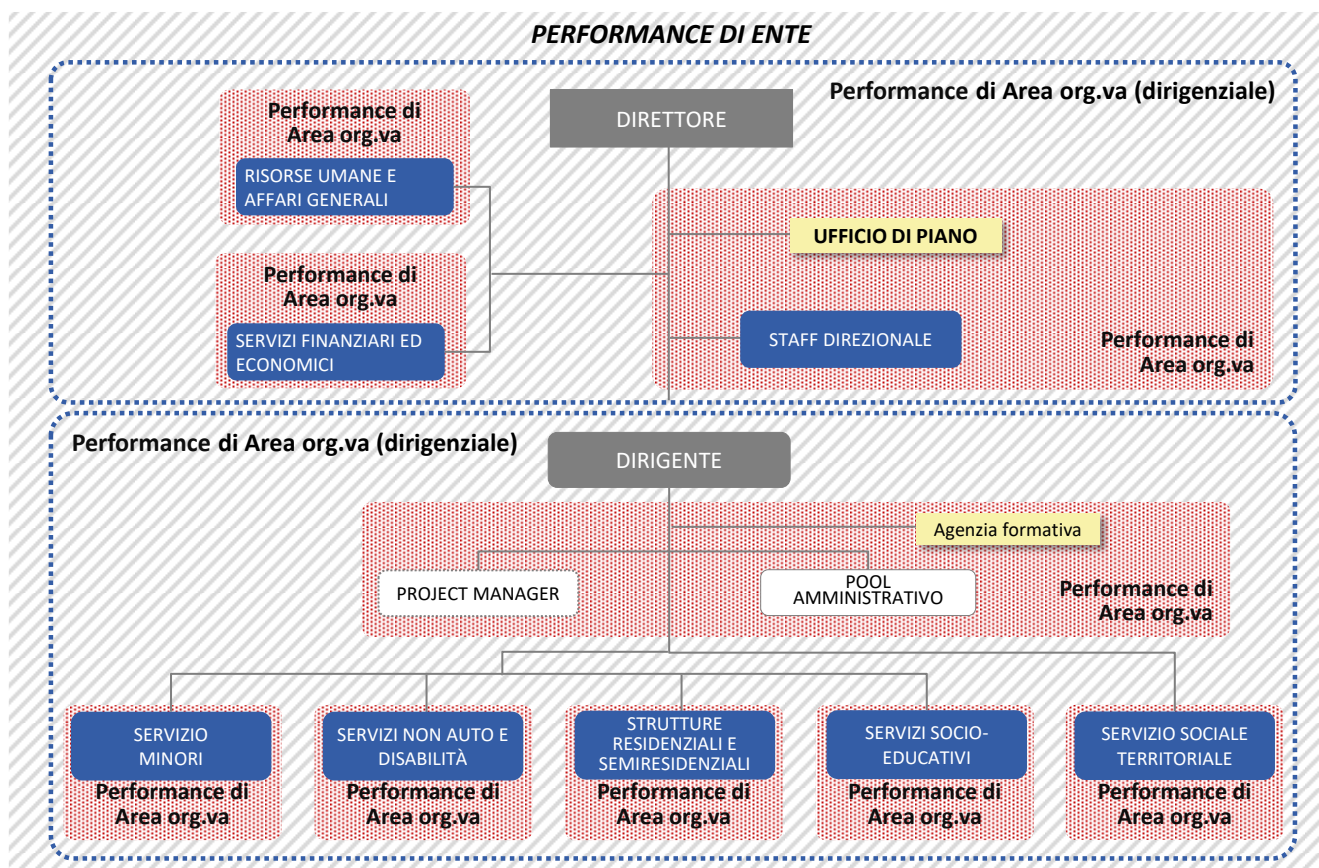
La performance di Ente verrà calcolata sul grado di conseguimento degli obiettivi strategici nel loro complesso



La performance di Area organizzativa verrà invece calcolata verificando il grado di conseguimento degli obiettivi operativi associati a ciascuna Area organizzativa (per intero ovvero pro-quota, in caso di obiettivi trasversali come possono essere i progetti strategici)

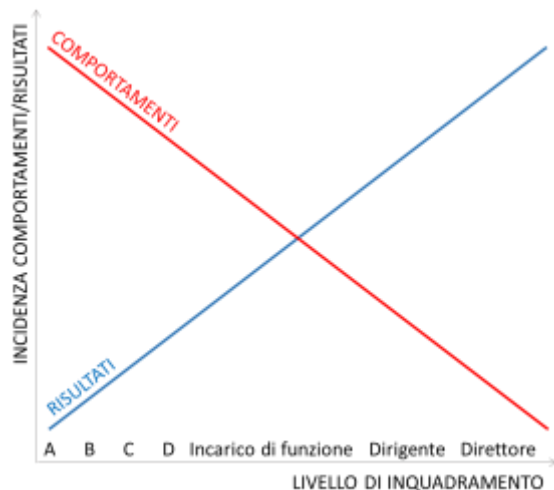


Per le Aree dirigenziali, la performance organizzativa sarà equivalente alla performance di tutte le Aree organizzative afferenti



PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale sarà valutata in relazione alle due componenti «Risultati» e «Comportamenti» che incideranno, in relazione all'inquadramento, in maniera diversa, come di seguito riportato:



| | RISULTATI | | | COMPORAMENTI E COMPETENZE | TOTALE |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|
| | Performance di Ente | Performance di Area org.va | Obiettivi individuali | | |
| DIRETTORE | 30% | 20% | 30% | 20% | 100% |
| PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE | 15% | 45% | 20% | 20% | 100% |
| PERSONALE CON INCARICHI DI FUNZIONE | 10% | 30% | 20% | 40% | 100% |
| ALTRO PERSONALE DIPENDENTE (*) | 10% | 30% | 10% | 50% | 100% |
| | 10% | 30% | 0% | 60% | 100% |
| | PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | | PERFORMANCE INDIVIDUALE | | |

(*) Ai dipendenti non dirigenti e non titolari di incarichi funzionali possono essere attribuiti specifici obiettivi individuali "premiati" come progetti speciali (cfr. Delibera di Giunta n. 16/2020)

Rispetto all'attuale dotazione organica di COeSO, saranno oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Direttore (le cui indennità di risultato sono quelle previste dal contratto di tipo privatistico stipulato con l'Ente);
- Dipendenti con incarichi dirigenziali;
- Dipendenti con incarichi di funzione;
- Dipendenti non dirigenti e non titolari di incarichi funzionali (non rientranti nelle precedenti casistiche);
- Personale in comando da altro Ente (es., Comuni soci)

Non saranno oggetto di valutazione:

- il personale in somministrazione;
- ulteriori soggetti con incarichi professionali o di collaborazione.

OBIETTIVI INDICATORI E TARGET

OBIETTIVI

- **Obiettivi strategici:** con riferimento a un orizzonte temporale triennale. Come già anticipato, gli obiettivi strategici sono individuati a partire
 - dai documenti di programmazione socio-sanitaria: assi prioritari d'intervento stabiliti a livello regionale nel Piano Sanitario e Sociale Integrato Regionale (PSSIR), a livello di Area Vasta nel Piano Attuativo Locale (PAL) e Piano di Area Vasta (PAV), a livello di Zona Distretto nel Piano Integrato di Salute (PIS) e nel Programma Operativo Annuale (POA) che declina il PIS in programmi/attività/progetti
 - mediante autonome decisioni dell'organo di indirizzo politico di COeSO; a tale proposito, nella seduta di Giunta del 10/02/2021 è stato approvato il documento «Piano di Sviluppo Organizzativo (PSO)» che indica i principali ambiti e driver strategici di intervento su cui poggiare il Ciclo delle Performance 2021/23 di COeSO
- **Obiettivi operativi:** declinano a livello operativo gli obiettivi strategici; per ciascun obiettivo strategico sono individuati uno o più obiettivi operativi riferiti a uno o più anni ove necessario, fermo restando che il Piano delle Performance effettuerà la programmazione operativa dell'annualità da sottoporre a misurazione e valutazione (nello specifico, 2021)

Gli obiettivi operativi sono condivisi e negoziati - quanto al sistema di misurazione - con i singoli Responsabili delle Aree organizzative

INDICATORI

Congiuntamente ai Responsabili delle Aree Organizzative sono stabiliti gli indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi. Nello specifico, per gli obiettivi strategici di regola sono utilizzati indicatori:

- di **outcome** (ovvero che identificano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare una situazione di fatto)
- di tipo **proxy** (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente), in grado di analizzare «indirettamente» il possibile impatto prodotto sul territorio dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati
- di **risultato** (specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione), con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione, laddove si verificano scostamenti significativi rispetto alle attese soprattutto in relazione al periodo di riferimento

Per gli obiettivi operativi, indicatori:

- di **volume**: che forniscono un'indicazione sui volumi di servizio effettivamente erogati
- di **efficienza/efficacia**: che consentono di verificare la destinazione/utilizzo delle risorse e di rilevare la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati
- di **qualità**: che esprimono la capacità di un servizio di soddisfare un dato bisogno sia in termini di qualità erogata (effettiva) sia in termini di qualità percepita (attraverso campagne di customer satisfaction)

| TITOLO INDICATORE | % di presa in carico entro 30 giorni dalla segnalazione |
|---------------------------------------|--|
| DESCRIZIONE INDICATORE | Monitora le tempistiche di approvazione del PAP/PARG secondo la normativa regionale, in base alla quale l'Unità di Valutazione Multidisciplinare (UVM/UVMD) deve concordare il Progetto entro 30 giorni dalla data di segnalazione. Indica la capacità dell'UVM/UVMD di effettuare la valutazione multidimensionale nel minor tempo possibile al fine di attivare le misure previste dal PAP |
| ALGORITMO DI CALCOLO INDICATORE | $P = \text{PAPc} / \text{PAPt}$ <i>Dove: PAPc = numero di PAP approvati entro 30 GG dalla segnalazione e PAPt = numero di PAP totali nell'anno</i> |
| VALORE DI RIFERIMENTO (BASELINE 2020) | 93% |
| TARGET | 93% (2021); 95% (2022) 100% (2023) |
| NOTE A CORREDO | la baseline è calcolata solo sui PAP, i PARG non sono attualmente monitorati ma sono comunque gestiti in maniera uniforme (93% è il dato comunicato a Regione Toscana); il target non può essere inferiore al dato di partenza |

Esempio scheda anagrafica indicatori

TARGET

Il «valore» espresso dal calcolo dell'indicatore (in fase di monitoraggio o a consuntivo) verrà confrontato con il target, ovvero il «valore» indicato come auspicabile (livello atteso di performance), anch'esso individuato a inizio della programmazione.

Verranno individuati:

- **target lineari** nel caso di obiettivi per i quali si intende mantenere un determinato livello di qualità, efficacia, efficienza...;
- **target incrementali** per gli obiettivi per i quali si intende perseguire un miglioramento.

All'individuazione dei target verrà prestata particolare attenzione affinché non si individuino target troppo alti/sfidanti (quindi di impossibile conseguimento), o target troppo bassi/poco sfidanti che depotenzierebbero la spinta al miglioramento.

Al fine di classificare un obiettivo come raggiunto/non raggiunto il SMVP identifica un **margine di tolleranza** (in termini di scostamento accettabile rispetto al target) che, anche in ragione di un andamento per il 2021 che potrebbe ancora essere significativamente condizionato dallo stato di emergenza sanitaria tutt'ora in corso, è pari al **±10%**.

Allo stesso modo il Sistema identifica una **soglia critica** che esprime il valore sotto il quale gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti.

Il combinato disposto di margini di tolleranza e soglie critiche consente di definire il seguente range di conseguimento degli obiettivi/indicatori:

| GRADO DI RAGGIUNGIMENTO | INDICATORE | | OBIETTIVO |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------------------|
| | ≤ 60% | Fuori target | ● Non raggiunto |
| | > 60%, <90% | Critico | ● Parzialmente raggiunto |
| | ≥ 90% | In linea | ● Raggiunto |

ESEMPIO DECLINAZIONE CASCADING

Alla luce di quanto esposto nelle slide precedenti circa l'individuazione di obiettivi, indicatori e target, si riporta di seguito un esempio di declinazione secondo la logica del cascading.

| AMBITO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLA SDS | | | | | |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|
| Obiettivo strategico | Sviluppare azioni organizzative per l'ottimizzazione post-fusione | | | | |
| Descrizione | | | | | |
| Obiettivo operativo | Azione/Indicatore | Algoritmo | Target anno n+1 | Target anno n+2 | Target anno n+3 |
| Potenziare la dotazione di risorse umane e le competenze | Completamento piano assunzioni 2019 | Completamento Piano assunzioni (delibera di Giunta) entro la data | Entro il 30/05/21 | - | - |
| | Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale | N. di dipendenti che hanno completato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio | 60% | 70% | 80% |
| Sviluppare il benessere organizzativo e la people satisfaction | Costituzione del CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni) | Adozione atto costituzione CUG entro la data | Entro il 31/12/21 | - | - |
| | Realizzazione di una indagine di clima interno per la definizione di azioni di miglioramento in tema di people satisfaction | Realizzazione di una indagine di clima interno entro la data | Entro il 31/12/21 | - | - |
| | Adozione del Piano Triennale di azioni positive di cui all'art. 48 del D.Lgs. 198/2006 (da allegare al Piano performance) | Approvazione atto entro la data | - | Entro il 31/01/22 | - |

Esempio declinazione cascading

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

Come riportato in precedenza, la performance individuale si articola in due componenti, «risultati» che riguardano il raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi, e «**comportamenti**» dimostrati dal soggetto nelle attività poste in essere per il raggiungimento dei risultati.

La valutazione dei comportamenti avviene relativamente a fattori (e relativi sub-fattori) prestabiliti in fase di programmazione. Per il personale di COeSO fattori di valutazione dei comportamenti sono stati stabiliti nel seguente modo:

- per il personale del comparto non dirigenziale e non titolare di incarico funzionale, **recepndo le risultanze delle decisioni assunte in sede di contrattazione integrativa** per la costituzione dei Fondi decentrati per la retribuzione accessoria del personale COeSO
- per le altre figure, direttamente all'interno del SMVP

Per queste ultime figure, nel Sistema sono previsti più fattori che non devono necessariamente essere utilizzati tutti contemporaneamente, potendo di anno in anno decidere quale utilizzare in sede di valutazione.

I fattori e sub-fattori identificati sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità «agile».

Le schede di valutazione con la specifica indicazione dei fattori sono riportate nelle slide successive.

INCARICHI DIRIGENZIALI

I fattori riportati nella seguente scheda saranno utilizzati in sede di valutazione dei comportamenti per le seguenti figure: Direttore e figure dirigenziali

| COMPORAMENTI | | Peso | Sub-Fattore di valutazione | Valutazione (5-10) | Media fattore |
|--|---|---------------|----------------------------|--------------------|---------------|
| | Capacità di valutazione dei collaboratori | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 |
| | | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| | Capacità direzionale | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 |
| | | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| | Leadership | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 |
| | | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| Innovatività | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 | |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | | |
| Capacità relazionali e <i>networking</i> | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 | |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | | |
| Trasparenza e prevenzione della corruzione | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 | |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | | |
| | | 0% | | MEDIA FINALE | 0,00 |

INCARICHI DI FUNZIONE

I fattori riportati nella seguente scheda saranno utilizzati in sede di valutazione dei comportamenti per le seguenti figure: titolari di incarichi di funzione

| COMPORAMENTI | Peso | Sub-Fattore di valutazione | Valutazione (5 - 10) | Media fattore |
|--|---|----------------------------|----------------------|---------------|
| | Capacità di valutazione dei collaboratori | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| | Capacità di responsabilizzazione | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| | Cooperazione e team working | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| Innovatività | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 | |
| | Sub-Fattore 2 | 0 | | |
| | Sub-Fattore 3 | 0 | | |
| Analisi e problem solving | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 | |
| | Sub-Fattore 2 | 0 | | |
| | Sub-Fattore 3 | 0 | | |
| Trasparenza e prevenzione della corruzione | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,00 | |
| | Sub-Fattore 2 | 0 | | |
| | Sub-Fattore 3 | 0 | | |

0%

MEDIA FINALE

0,0

PERSONALE DEL COMPARTO

| COMPONENTI | Peso | Sub-Fattore di valutazione | Valutazione (5 - 10) | Media fattore |
|---|---|----------------------------|-------------------------|---------------|
| | Precisione e accuratezza nell'esecuzione delle mansioni | | Sub-Fattore 1 | 0 |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 4 | 0 | |
| Disponibilità, tempestività e flessibilità organizzativa nei rapporti intersoggettivi e con l'utenza, anche esterna | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,0 |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 4 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 5 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 6 | 0 | |
| Apporto individuale agli obiettivi | | Sub-Fattore 1 | 0 | 0,0 |
| | | Sub-Fattore 2 | 0 | |
| | | Sub-Fattore 3 | 0 | |
| | | 0% | MEDIA FINALE 0,0 | |

Scheda di valutazione allegata al SMVP

Scheda di valutazione approvata in sede di contrattazione integrativa

SOCIETÀ DELLA SALUTE
delle zone Amiata Grossetana, Colli e Metallifera e Grossetana

Atti di valutazione performance tecniche

| | abile | buono | buono | buono | buono | buono |
|--|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| A) Valutazione comportamentale | | | | | | |
| B1) Precisione e accuratezza nell'esecuzione delle mansioni | | | | | | |
| 1. Capacità di sviluppare la propria professionalità attraverso le opportunità di proprio concorso o tecnico-professionale | 5 | | | | | |
| 2. Adesione al proprio concorso o tecnico-professionale | | 5 | | | | |
| 3. Capacità di iniziativa e sviluppo dell'autonomia | | | 5 | | | |
| 4. Capacità di valutare i problemi di lavoro e di impegnarsi organizzativo nei processi | | | 5 | | | |
| totali | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| media 5,00 | | | | | | |
| A2) Disponibilità, tempestività e flessibilità organizzativa nei rapporti intersoggettivi e con l'utenza, anche esterna | | | | | | |
| 5. Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle del collega, di eventuali collaboratori | | | | | 5 | |
| 6. Propensione ad assumere responsabilità dirette | | | | 5 | | |
| 7. Capacità di comunicare e sviluppare iniziative organizzative anche in regime inter-divisionale | | | | 5 | | |
| 8. Capacità di gestire i collaboratori sviluppando iniziative e fonti di lavoro | | | | 5 | | |
| 9. Maturazione della qualità e delle modalità di erogazione dei servizi sanitari e farmacia (comunicazione - accoglienza - trasparenza) | | | | 5 | | |
| 10. Capacità di rispondere in modo costruttivo ai colleghi anche oltre il proprio ambito, operativo e collaborando con loro e della qualità dei servizi sanitari | | | | 5 | | |
| totali | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 | 20 |
| media 6,17 | | | | | | |
| A3) Apporto individuale agli obiettivi di PES | | | | | | |
| Realizzazione dei risultati operativi propri delle mansioni, in collaborazione di processi produttivi col collega | | | | | | |
| 11. Numero dei tempi e delle scadenze previsti e assegnati | | | 5 | | | |
| 12. Qualità delle prestazioni | | | 5 | | | |
| 13. Numero delle pareri | | | | | 5 | |
| totali | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 | 10 |
| media 6,17 | | | | | | |
| media globale complessiva (comportamento + disponibilità + apporto individuale) | | | | | | |
| 6,20 | | | | | | |