



*Azienda Ospedaliera “Pugliese-Ciaccio” di Catanzaro*

P.I.A.O - CICLO PERFORMANCE 2023-2025

**Regole di Calcolo**

Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi in attuazione dei principi indicati nel D.lgs. 150/2009, includono fra gli ambiti di misurazione della performance individuale “i comportamenti professionali e organizzativi” del personale dipendente. Come noto, si tratta di quei comportamenti che non producono effetti immediatamente misurabili in termini di risultati perché correlati ad aspetti qualitativi di natura soggettiva (si pensi ad esempio alle dimensioni motivazionali sulla collaborazione con i colleghi o alla disponibilità al cambiamento). La valutazione dei comportamenti organizzativi non attiene a risultati ottenuti e misurabili in termini numerici ma, è indubbio, che un dirigente, con il suo comportamento è capace di influenzare in modo consistente il clima e la cultura dell’organizzazione, o la valorizzazione dei collaboratori, insomma tutti criteri difficilmente ancorabili ad obiettivi specifici misurabili. La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l’esame di un insieme di elementi valutativi che, limitatamente al personale con qualifica dirigenziale, sono genericamente rappresentati da:

- Capacità manageriali;
- Valorizzazione risorse umane.
- Grado di cooperazione e capacità di Comunicazione interna ed esterna;
- Complessità organizzativa e innovazione;
- Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali.

Per la valutazione individuale dei dirigenti apicali per l’annualità 2022, saranno utilizzati solo alcuni elementi ritenuti maggiormente significativi tra quelli sopra indicati.

Con riferimento al personale non dirigente, gli elementi di dettaglio, concernono:

- Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali;
- Capacità propositiva;
- Capacità di lavorare in gruppo;
- Capacità di relazione;
- Adattabilità al contesto lavorativo.

### Capacità di differenziazione delle valutazioni

Ai sensi del Regolamento sulla performance, la valutazione individuale del personale dirigente è misurata, tra l'altro, dalla Capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni. Per la misurazione della capacità di differenziazione dei giudizi sarà utilizzato lo Scarto Quadratico medio relativizzato ( $\sigma_r$ ). Si tratta di un indice di variabilità statistica basato sullo scarto rispetto al valore medio delle valutazioni effettuate da ciascun dirigente con riferimento alla performance del personale assegnato. Al fine di ottenere un range di variazione dei punteggi tra 0 e 100, lo Scarto Quadratico medio viene relativizzato rapportandolo al suo valore massimo.

L'applicazione del punteggio relativo al Fattore valutativo "Capacità di differenziazione" deve essere effettuata a posteriori confrontando il valore dello Scarto Quadratico medio relativizzato ( $\sigma_r$ ) di tutti i dirigenti afferenti allo stesso Dipartimento.

Pertanto, sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti nell'anno solare di riferimento, viene individuato lo Scarto Quadratico medio relativizzato più alto ( $\sigma_{rmax}$ ) registrato nel Dipartimento.

Il punteggio da assegnare sarà determinato come segue:

- Al dirigente con la capacità di differenziazione più elevata verrà assegnato un punteggio pari a 100;
- Agli altri dirigenti verrà assegnato un punteggio proporzionato determinato dalla seguente formula: 
$$\text{Punteggio} = 5 \cdot \sigma_r \div \sigma_{rmax}$$

### SPECIFICHE MODALITÀ DI CALCOLO

#### **Performance generale di Ente**

Il Piano della performance definisce le modalità per misurazione della performance generale dell'Azienda secondo la seguente opzione:

La media ponderata, in base anche ai pesi assegnati alle varie Aree strategiche, del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici misurata attraverso gli indicatori di impatto utilizzando la formula  $r/t$ , con valutazione % in funzione del target;

In questa fase di applicazione del piano della performance, si utilizzerà un valore di riferimento pari al 50% al di sotto del quale la percentuale di realizzazione dell'obiettivo sarà pari a zero.

## **Performance organizzativa**

La performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ad un'unità organizzativa, comunque denominata, conseguito attraverso l'azione delle medesime strutture; gli obiettivi vengono individuati nell'ambito della missione istituzionale e delle linee programmatiche di mandato, per la soddisfazione degli bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso obiettivi operativi misurati con un sistema di indicatori, opportunamente ponderati.

Gli obiettivi rilevanti ai fini della misurazione della performance organizzativa sono individuati nel Piano della performance per ciascuna unità organizzativa indicata nelle apposite schede relative agli obiettivi negoziati con i direttori di dipartimento.

La performance organizzativa tiene conto anche delle misure di prevenzione della corruzione previste dal corrispondente PTPC e delle misure finalizzate a migliorare il livello di trasparenza previste dal medesimo Piano. La percentuale di incidenza di queste misure è determinata annualmente dal Piano della performance.

La performance organizzativa viene misurata in relazione ad uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del d.lgs. 150/2009.

Il calcolo avviene quale media ponderata degli indicatori di performance organizzativa quale % di realizzazione degli obiettivi operativi stessi, misurata attraverso gli indicatori di risultato utilizzando la formula  $r/t$ <sup>1</sup>, con valutazione % in funzione del target;

In questa prima fase di applicazione del piano della performance, si utilizzerà un valore di riferimento pari al 50% al di sotto del quale la percentuale di realizzazione dell'obiettivo sarà pari a zero..

---

<sup>1</sup> Si rileva che, nel caso in cui l'indicatore risulti performante per valori decrescenti o per valori negativi, la formula utilizzata potrà essere  $t/r$ .

### **Performance Individuale dei capi dipartimento e dei direttori di struttura complessa o dipartimentale**

Gli obiettivi individuali sono definiti e assegnati annualmente a ciascun dipendente sulla base della programmazione aziendale definita dalla Direzione generale in rapporto agli obiettivi regionali assegnati all'Azienda, al Piano della Performance organizzativa triennale, nonché in coerenza con gli obiettivi di bilancio e di eventuale budget definiti dallanegoziazione delle strutture aziendali con la Direzione Generale.

Contestualmente alla definizione annuale dei budget, i capi dipartimento e i direttori responsabili di struttura provvederanno alla assegnazione degli obiettivi annuali, connessi al raggiungimento degli obiettivi di budget, ai dirigenti afferenti alla struttura stessa, compresi i dirigenti con rapporto non esclusivo. Gli obiettivi individuali da assegnare ai direttori/responsabili di struttura contengono anche tutti gli obiettivi di budget assegnati alla struttura stessa di cui sono responsabili.

In caso di mancata assegnazione degli obiettivi individuali da parte dei capi dipartimento e dei direttori/dirigenti responsabili di struttura si procederà come segue:

- Nella scheda del valutato, il peso della performance organizzativa si espanderà includendo il peso degli obiettivi individuali;
- Vi sarà una corrispondente decurtazione del 10% del punteggio di valutazione delle “Competenze professionali ed organizzative” nella scheda individuale del Dirigente/Responsabile che avrebbe dovuto assegnare gli obiettivi individuali (SMIVAP art. 13, commi 2, 3, 4, 5, 6);

La valutazione della performance individuale dei capi dipartimento e i direttori responsabili di struttura è articolata sui seguenti fattori di valutazione:

performance organizzativa della unità organizzativa di diretta responsabilità;

Sulla performance organizzativa incideranno oltre agli obiettivi operativi della unità organizzativa di diretta responsabilità, gli obiettivi legati alla Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, alla Promozione delle pari opportunità, alla Valutazione Partecipativa ed al Piano Organizzativo Lavoro Agile (quest'ultimi solo per i direttori di Dipartimento/SOC/SOD individuati.), declinati all'interno delle specifiche sezioni del PIAO che riportano una sintesi degli obiettivi dei Piani di derivazione. Laddove tale sintesi non è esplicitata, verranno considerati quelli previsti nel Piano originario.

ELEMENTI INCIDENTI SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		% INCIDENZA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
1)	Obiettivi Operativi Piano Performance 2020-2022 - vedi Allegato B -	75%	DIRETTORI DIPARTIMENTO/DIRETTORI SOC/SOD
2)	Obiettivi Prevenzione della Corruzione e Trasparenza - vedi Piano Performance 2021-2023 - Raccordo tra Piani: Performance e Prevenzione della Corruzione e Trasparenza-	10%	DIRETTORI DIPARTIMENTO/DIRETTORI SOC/SOD
3)	Obiettivi promozione parità e pari opportunità - vedi Piano Performance 2021-2023 - Piano delle azioni positive-	5%	DIRETTORI DIPARTIMENTO/DIRETTORI SOC/SOD
4)	Esito valutazione partecipativa - vedi Piano Performance 2021-2023- Valutazione partecipativa -	5%	DIRETTORI DIPARTIMENTO/DIRETTORI SOC/SOD
5)	Obiettivi Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) - vedi Piano Performance 2021-2023 - Raccordo Piano Performance/Pola	5%	DIRETTORI DIPARTIMENTO / DIRETTORI SOC/SOD individuati
		100%	

Figura 1 – Elementi incidenti sulla performance organizzativa

- performance generale dell'Ente;
- grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
- competenze professionali e manageriali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

Il peso degli elementi di valutazione di cui ai commi precedenti farà riferimento al seguente schema valutativo:

FATTORE DI VALUTAZIONE	Dirigenti			titolari incarichi di funzione	PESO per Cat. D	PESO per Cat. C	PESO per Cat. A/B
	Direttori Dip. /Dir. SOC	Dir. SOS/SSD	Professionali				
1 Performance organizzativa della struttura di appartenenza	35	35	25	35	30	15	15
2 Obiettivi individuali o di gruppo	30	30	40	20	10	15	—
3 Capacità di differenziazione delle valutazioni	5	5	—	5	—	—	—
4 Competenze e comportamenti professionali(*) e/o organizzativi (**)	20 (**)	30(*) (**)	35 (*)	30 (*) (**)	60 (*)	70 (*)	85 (*)
5 Performance generale dell'Ente	10	—	—	10	—	—	—
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Figura 2 – Schema valutativo

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato secondo i sistemi di indicatori e il target previsto, mentre nel procedere alla valutazione delle competenze e dei comportamenti il valutatore porrà particolare cura nel motivare adeguatamente i giudizi espressi circostanziando i fatti che motivino una valutazione superiore o inferiore a quella media.

La capacità differenziazione delle valutazioni non si applica nel caso in cui il valutatore abbia un numero di dipendenti assegnati inferiore a 5; in questo caso il peso delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi si amplierà in misura proporzionale.

Nell'ipotesi in cui al dirigente venga affidato l'interim di altre unità organizzative, si applica il medesimo schema valutativo e verranno effettuate distinte valutazioni.

La retribuzione di risultato, anche per le unità organizzative per le quali viene affidato l'interim, è determinata secondo le regole contrattuali vigenti.

In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie dei comportamenti professionali e organizzativi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate.

### **Performance Individuale dei dirigenti**

La performance individuale dei dirigenti è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata dal presente comma.

Contestualmente alla definizione annuale dei budget, i dirigenti responsabili di struttura provvederanno all'assegnazione degli obiettivi annuali, connessi al raggiungimento degli obiettivi di budget, ai dirigenti afferenti alla struttura stessa, compresi i dirigenti con rapporto non esclusivo.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è articolata sui seguenti fattori di valutazione:

- performance organizzativa, calcolata quale percentuale di realizzazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi afferenti all'unità organizzativa di riferimento. Resta fermo che, per il personale che nel corso dell'anno di riferimento, abbia svolto mansioni all'interno del CUG, la performance organizzativa sarà calcolata come al punto precedente nella misura del 90% e come percentuale di realizzazione degli obiettivi rappresentati nel Piano delle azioni positive (in allegato al presente documento) per il restante 10%.
- grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
- competenze professionali e manageriali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato secondo i sistemi di indicatori e il target previsto.

In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie dei comportamenti professionali e organizzativi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate.

### **Performance Individuale personale del comparto, titolare di posizione organizzativa e/o di coordinatore**

La performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei coordinatori è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata dal presente comma .

La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei coordinatori è articolata sui seguenti fattori di valutazione:

- performance organizzativa della unità organizzativa di diretta responsabilità o, in assenza di specifici obiettivi operativi, dell'unità organizzativa di livello superiore; Resta fermo che, per il personale che nel corso dell'anno di riferimento, abbia svolto mansioni all'interno del CUG, la performance organizzativa sarà calcolata come al punto precedente nella misura del 90% e come percentuale di realizzazione degli obiettivi rappresentati nel Piano delle azioni positive (in allegato al presente documento) per il restante 10%.
- grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
- competenze professionali e manageriali dimostrate e ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato secondo i sistemi di indicatori e il target previsto, mentre nel procedere alla valutazione delle competenze e dei comportamenti il valutatore potrà particolare cura nel motivare adeguatamente i giudizi espressi circostanziando i fatti che motivino una valutazione superiore o inferiore a quella media.

La capacità differenziazione delle valutazioni non si applica nel caso in cui il titolare di posizione/coordinatore abbia un numero di dipendenti assegnati inferiore a 5; in questo caso il peso delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi si amplierà in misura proporzionale.

Nell'ipotesi in cui al titolare di posizione organizzativa venga affidato l'interim di altre unità organizzative, si applica il medesimo schema valutativo e verranno effettuate distinte valutazioni. La retribuzione di risultato, anche per le unità organizzative per le quali viene affidato l'interim, è determinata secondo le regole contrattuali vigenti.

In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie dei comportamenti professionali e organizzativi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate.

### **Performance individuale del personale del comparto**

La performance individuale del personale del comparto è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata dal presente articolo.

Contestualmente alla definizione annuale dei budget, i dirigenti responsabili di struttura, provvederanno, su proposta del dipendente incaricato nella struttura della Posizione Organizzativa o in assenza di questa, del coordinatore, alla assegnazione degli obiettivi annuali a tutto il personale non dirigente assegnato alla struttura. Tra gli obiettivi dovranno essere compresi quelli connessi a progetti e programmi per il miglioramento dei servizi all'utenza.

La valutazione della performance individuale del personale di Categoria DS/D/C/, è articolata sui seguenti fattori di valutazione:

- performance organizzativa della struttura di appartenenza. Resta fermo che, per il personale che nel corso dell'anno di riferimento, abbia svolto mansioni all'interno del CUG, la performance organizzativa sarà calcolata come al punto precedente nella misura del 90% e come percentuale di realizzazione degli obiettivi rappresentati nel Piano delle azioni positive (in allegato al presente documento) per il restante 10%.
- grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati;
- competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione della performance individuale del personale di Categoria BS/B/A, è articolata sui seguenti fattori di valutazione:

- performance organizzativa della struttura di appartenenza;
- competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato secondo i sistemi di indicatori e il target previsto.

In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie dei comportamenti professionali e organizzativi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate.

## 1. Soggetti

Valutati	Valutatori di I istanza	Valutatori di II Istanza
Direttori di Dipartimento	OIV	Direttore Generale
Direttori di SOC e SOD Personale del comparto assegnato alla macrostruttura	Direttori di Dipartimento	OIV
Responsabili SOS Dirigenti assegnati alla struttura Personale del comparto assegnato alla struttura	Direttori di SOC	
Dirigenti assegnati alla struttura Personale del comparto assegnato alla struttura	Responsabili di SOS e SOD	

## **2. Fasi del processo valutativo**

- 1.** L'OIV analizza il Piano della performance e le sue eventuali rimodulazioni.
- 2.** L'OIV verifica, con tecniche di campionamento, i risultati e le percentuali di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa riportati nella Relazione e, sulla base del documento "Processo di validazione della Relazione sulla Performance - Metodologia e griglia di validazione", valida/respinge la Relazione.
- 3.** Ove la Relazione fosse validata, si dà avvio al processo di valutazione individuale.
- 4.** L'OIV dà comunicazione ai valutatori di I istanza degli esiti del Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali 2022.
- 5.** Il valutatore di I istanza si premura di richiedere all'Ufficio competente la documentazione riguardante il personale valutato, contenente tra l'altro: a) data inizio e fine incarico; b) recapiti; c) dipartimento presso il quale ha svolto l'incarico; d) eventuali posizioni di comando o temporaneo utilizzo funzionale presso altri Enti e/o da altri Enti (art. 14 del Regolamento SMIVAP); e) altre informazioni utili ai fini del processo di valutazione (assegnazione obiettivi, contratti, partecipazione ai corsi di formazione, periodi di congedo e/o sospensione dal servizio, provvedimenti disciplinari adottati, eventuali elogi/lamentele presso l'URP, ecc.).
- 6.** Sulla scorta dei dati presenti nella Relazione, ciascun valutatore di I istanza dovrà procedere:
  - a.** All'inserimento dei dati desumibili dalla Relazione sulla performance 2022 nelle schede individuali<sup>1</sup>.
  - b.** Al calcolo, e conseguente inserimento, all'interno delle medesime schede dei dati mancanti<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> si fa riferimento all'inserimento all'interno delle schede individuali dei dati inerenti alla performance organizzativa della struttura di riferimento del valutato, nonché, laddove necessario, del dato di performance aziendale. Entrambe I dati dovranno essere desunti dalla Relazione sulla performance 2022, opportunamente validata e pubblicata sul sito nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".

<sup>2</sup> si fa riferimento ai seguenti dati:

- Percentuale di realizzazione degli obiettivi individuali;
- Punteggio relativo a "Capacità di differenziazione delle valutazioni";
- Punteggio relativo a "Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi".

- c.** Alla eventuale, facoltativa, richiesta di autovalutazione al soggetto per ciò che concerne le “Competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi, ferma restando la necessità di motivare con dati oggettivi e di attenersi alle declaratorie individuate dall’Azienda.
  - d.** All’invio ed alla discussione delle schede dei singoli valutati.
- 7.** La scheda deve essere integralmente compilata e deve contenere per ogni fattore di valutazione un punteggio in relazione al peso del fattore e la sintetica motivazione di detto punteggio, anche in relazione agli scostamenti rispetto alla misurazione oggettiva.
- 8.** Le schede, opportunamente compilate e motivate, dovranno essere caricate su una cartella web condivisa per le verifiche tecnico-metodologiche a campione.
- 9.** In caso di esito positivo delle verifiche, le schede andranno sottoscritte dal valutato, al quale saranno date le seguenti possibilità:
  - a) diritto di far assistere al contraddittorio persona di propria fiducia o associazione sindacale cui conferire mandato;
  - b) presentare memoria scritta;
  - c) richiedere contraddittorio in presenza dell’OIV.
- 10.** Le proposte di valutazione così formulate andranno trasmesse al valutatore di II istanza che, dopo opportuna verifica, provvederà a validarle o a richiedere ulteriori approfondimenti.

Situazioni di inosservanza circa la completezza e correttezza dei contenuti delle schede, il rispetto della tempistica di compilazione e trasmissione delle schede individuali e delle schede di sintesi all’Area Programmazione e Controllo, quale struttura di supporto all’OIV, incideranno negativamente sulla valutazione finale del Direttore UOC/UOD e/o Controller interessato, assegnando un fattore di moltiplicazione compreso tra 1 (pieno rispetto di contenuti e tempistica) e 0,6 (mancato rispetto di contenuti e tempistica) da applicare, tecnicamente, al risultato finale della relativa scheda di sintesi. Le suddette situazioni saranno oggetto di specifica segnalazione da parte dell’Area Programmazione e Controllo, con trasmissione di relativa reportistica all’OIV per la validazione preventiva all’inserimento nella scheda finale.

### **3. Casi particolari**

- 1.** Qualora il dirigente competente sia cessato dal servizio senza aver effettuato la valutazione di prima istanza, secondo il

principio della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organismo competente - valutatore di prima istanza, la valutazione deve essere effettuata dal Dirigente del tempo, sebbene non più in servizio per qualsivoglia ragione (quiescenza, trasferimento, ecc..) e, in caso di persistente inerzia dello stesso o oggettiva impossibilità (disabilità permanente, decesso, ecc.) dal Dirigente attualmente in servizio purché lo stesso, per l'anno di riferimento, non sia soggetto sottoposto a valutazione dal Dirigente non più in servizio.

In caso di impossibilità ad applicare lo schema metodologico sopra indicato, il potere valutativo è attratto dal Direttore sovraordinato (Direttore di Dipartimento), il quale provvederà alla valutazione di prima istanza dei dipendenti delle SOC afferenti alla propria struttura.

In tal caso, però, il Direttore di Dipartimento, terrà conto degli ulteriori elementi utili alla valutazione dei propri Dirigenti colpevolmente omissivi nei doveri del proprio ufficio nell'area della valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi.

2. Relativamente all'attribuzione dei premi di eccellenza, sia nell'area della Dirigenza che del Comparto, tenuto conto che dovranno essere messe a confronto unità di personale afferenti a UUOO e, in alcuni casi, a Dipartimenti differenti, giusta indicazione dell'OIV, le singole valutazioni di sintesi (finali) che verranno messe a confronto saranno "normalizzate" attraverso un fattore di moltiplicazione riferito allo s.q.m. del Dirigente valutatore di riferimento, così da tenere conto della capacità di differenziare le valutazioni stesse.