

# INDICE

<b>1- INTRODUZIONE</b>	Pag. 5
<b>2- OBIETTIVI</b>	Pag. 10
<b>3- MATERIALI E METODI</b>	Pag. 11
<b>4- CAPITOLO 1: ANALISI CONCETTO DI PERFORMANCE</b>	Pag. 14
4.1- Performance individuale e organizzativa	Pag. 18
4.2- Elementi costitutivi del sistema di valutazione della performance	Pag. 20
<b>5- CAPITOLO 2: SITUAZIONE IN SANITÀ PRIMA DELLA RIFORMA BRUNETTA</b>	Pag. 21
<b>6- CAPITOLO 3: ANALISI DECRETO LEGISLATIVO 27/10/2009</b>	Pag. 24
6.1- Principi della Riforma Brunetta	Pag. 25
6.2- Ciclo di gestione della performance	Pag. 26
<b>7- CAPITOLO 4: VANTAGGI DEL SISTEMA PREMIANTE: FINE DELLA DISTRIBUZIONE “A PIOGGIA”</b>	Pag. 28
7.1- Soddisfazione utenti con sistema premiante	Pag. 31
<b>8- CAPITOLO 5: IL CASO TRATTATO: UNO STUDIO MULTICENTRICO DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA REGIONE MARCHE</b>	Pag. 32
8.1- Analisi scheda di valutazione performance individuale AST Marche	Pag. 33
8.2 - Analisi scheda di valutazione performance individuale Azienda Ospedaliera Ospedali Riuniti Marche Nord	Pag. 37
8.3- Analisi scheda di valutazione performance individuale Azienda Ospedaliera Ospedali Riuniti Umberto I, G.M Lancisi, G. Salesi Ancona	Pag. 42
8.4- Analisi scheda di valutazione performance individuale Azienda Sanitaria I.N.R.C.A. (Istituto a carattere scientifico)	Pag. 48

<b>9- CAPITOLO 6: CONFRONTO DIMENSIONI TRA LE SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE NELLA REGIONE MARCHE</b>	Pag. 54
<b>10- CAPITOLO 7: PROGETTO-PROSPETTO DI UNA NUOVA SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DIPENDENTE</b>	Pag. 58
<b>11- RISULTATI</b>	Pag. 63
<b>12- DISCUSSIONE</b>	Pag. 73
<b>13- CONCLUSIONI</b>	Pag. 77
<b>14- BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	Pag. 78

## 1- INTRODUZIONE

La gestione delle risorse umane rappresenta una variabile organizzativa fondamentale oltre che rilevante tra quelle che caratterizzano la gestione delle aziende sanitarie. Le ragioni che ne giustificano l'importanza sono ascrivibili sia all'aspetto quali-quantitativo della risorsa umana all'interno delle aziende, sia al ruolo centrale che la medesima esercita nella relazione con gli utenti e nella personalizzazione dei servizi"<sup>(1)</sup>. Il sistema di valutazione delle risorse umane è il sistema operativo dell'azienda che ha la finalità di far sì che per ciascun dipendente venga espresso, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e sulle caratteristiche professionali che si manifestano nell'esecuzione del lavoro. La valutazione del personale ha molteplici finalità, tra queste:

- Migliorare le prestazioni delle risorse orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali;
- Mappare le competenze (ossia le conoscenze, i comportamenti e le capacità, sintetizzabili nella formula "sapere, saper essere e saper fare") e il potenziale delle risorse umane in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo;
- Individuare la consistenza ottimale delle risorse umane ed eventuali necessità di incremento attraverso la formazione del personale esistente o il reclutamento di nuovo personale;
- Fornire un input oggettivo al sistema premiante dell'azienda, in base al quale decidere i premi (retribuzione di risultato, presi una tantum, progressioni di carriera, ecc.) e le sanzioni del personale;

Il compito di tutto il personale che lavora in Sanità, dalla Dirigenza al Comparto, è quello di fare e garantire "buona sanità", intendendo con ciò l'erogazione di prestazioni di qualità<sup>(2)</sup>. Al fine di rispondere efficacemente a ciò, è necessario

---

<sup>1</sup> Ginanni F., Vettori A. Il sistema di valutazione delle prestazioni. Mediserve editoria & formazione, Prima edizione, 2009 Milano-Firenze-Napoli

<sup>2</sup> Moiset C., Vanzetta M., Misurare l'assistenza il SIPI: dalla progettazione all'applicazione. 2012, Milano

investire sui sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale, in maniera tale da misurare e distinguere le prestazioni inadeguate da quelle eccellenti, con l'obiettivo di garantire agli utenti buoni standard di servizio e di migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria. I sistemi di valutazione costituiscono uno strumento prezioso per guidare ogni professionista verso il proprio sviluppo professionale, tramite l'individuazione di opportunità di miglioramento e potenziamento delle proprie competenze. Per ottenere qualità bisogna misurare e la misurazione è alla base della valutazione, intesa come processo volto al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto da parte di tutti i dipendenti. Le risorse umane in sanità rappresentano perciò un elemento strategico, o meglio, un fattore di successo per le relative aziende. In materia di valutazione del personale, di premialità meritocratica, di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza all'interno della Pubblica Amministrazione, decreto cardine è il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150, meglio conosciuto come "Riforma Brunetta". Tale ordinamento si inserisce in un quadro più ampio di riforma, avente come obiettivo quello di portare ad un cambiamento nel rapporto tra i cittadini e le pubbliche amministrazioni <sup>(3)</sup>. Attraverso una serie di interventi che incidono sull'organizzazione del lavoro, si intende conseguire come obiettivo principale l'accrescimento della produttività al lavoro, al fine di assicurare il rafforzamento della tutela degli interessi pubblici e dei livelli essenziali delle prestazioni rese gli utenti ponendo attenzione a garantire la trasparenza, la pubblicità e l'accessibilità ai dati. Sono obiettivi che possono essere raggiunti focalizzando l'attenzione sulla performance, sia individuale che collettiva, alle quali è necessario legare la disciplina relativa alla premialità e alla meritocrazia e la disciplina concernente le ipotesi di responsabilità, i meccanismi di controllo, nonché i poteri sanzionatori e disciplinari collegata all'improduttività e all'inefficienza. Tutto ruota intorno al concetto di performance, intesa come "il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata creata". I sistemi di misurazioni di

---

<sup>3</sup> McGraw-Hill, Seconda edizione, 2009 Milano

performance sono strumenti fondamentali per il miglioramento dei servizi pubblici, e se correttamente sviluppati ed implementati, svolgono un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento delle performance organizzative. L'aspetto della novità si sposta sulla performance individuale, sinora relegata ai livelli dirigenziali con modalità più burocratiche che meritocratiche con l'effetto finale del "tutti promossi". Il personale valutato deve essere a conoscenza delle competenze chiave su cui verrà valutata la performance, questo sistema implica la partecipazione di tutti, dirigenti e dipendenti, al processo di miglioramento e di trasparenza che caratterizza la Riforma <sup>(4)</sup>. Gli obiettivi di questa riforma sono molteplici, una migliore organizzazione del lavoro, il rispetto degli ambiti riservati rispettivamente alla legge e alla contrattazione collettiva, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la "concorsualità" nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione né delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico e il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità (art. 1) L'inserimento della valutazione del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Di fatto, un sistema di valutazione equo e condiviso, costituisce un'occasione di valorizzazione della risorsa umana in quanto strumento di crescita personale e professionale che innesca un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'Organizzazione <sup>(5)</sup>. Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "Attuazione della Legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottino con apposito provvedimento il Sistema di

---

<sup>4</sup> Vanzetta M., Vallicella F., Caldana P., La gestione delle risorse umane: strumenti operativi per le professioni sanitarie. McGraw-Hill, Prima edizione, 2008 Milano

<sup>5</sup> Simonetti S., Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Approfondimenti Risorse umane maggio-giugno 2010 (articolo estratto dal libro S.Simonetti, Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Maggioli 2010

misurazione e valutazione della performance attraverso il quale valutare annualmente la performance organizzativa e individuale. La misurazione e la valutazione della performance delle organizzazioni e delle persone sono procedimenti complessi, che richiedono un adeguato sistema di misura e la fiducia delle persone. È complesso perché valutazione delle attività, dei processi, dei risultati non si esaurisce quasi mai in una dimensione quantitativa asettica, ma necessita anche di una valutazione qualitativa, che interessa sempre l'utente finale dei nostri servizi. Entrambe le dimensioni quantitativa e qualitativa della valutazione non sono scevre da condizionamenti di contesto e dalle caratteristiche di giudizio di chi valuta, sia esso una persona o un insieme di persone. Questo processo richiede quindi impegno e preparazione, sia nel ruolo di valutatore che per il ruolo di valutato; ovviamente i ruoli dipendono dal momento perché anche i valutatori sono valutati. Tuttavia, la valutazione è un processo necessario perché consente alle organizzazioni e alle persone di apprendere dalle attività effettuate, dai risultati e dagli errori, per poter migliorare nel tempo i servizi resi, la propria professionalità e le condizioni del lavoro. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è collegata al contributo di ciascuno all'attività ordinaria dell'Area/Servizio/Settore di appartenenza; tale valutazione viene utilizzata per la ripartizione delle risorse accessorie (art. 15 CCNL 01.04.1999), al conseguimento di specifici obiettivi o progetti individuali o di gruppo monitorati attraverso specifiche schede contenenti indicatori riferiti al grado di raggiungimento dei risultati attesi<sup>(6)</sup>. I sistemi di misurazione della performance sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento delle performance organizzative. La possibilità d'implementare efficaci sistemi di misurazione della performance è legata in parte alla leadership, incaricata di promuovere e supportare il cambiamento, e la cultura organizzativa dei dipendenti pubblici che dovranno fare proprio un nuovo modello lavorativo caratterizzato da una maggiore partecipazione e finalizzato al miglioramento

---

<sup>6</sup> Articolo 15 CCNL 01.04.1999

continuo dei servizi. Ogni amministrazione deve realizzare un sistema di misurazione e valutazione della performance, sia per quanto riguarda la performance organizzativa sia per quella individuale. La valutazione dei Dirigenti e dei dipendenti si basa su due elementi strettamente collegati: il conseguimento degli obiettivi prefissati durante la fase di programmazione e le competenze dimostrate. Il personale valutato deve essere a conoscenza delle competenze chiave su cui verrà valutata la performance; questo sistema implica la partecipazione di tutti, dirigenti e dipendenti, al processo di miglioramento e di trasparenza che caratterizza la Riforma <sup>(7)</sup>. Proprio relativamente al personale che dovrà essere valutato, viene introdotto con tale Riforma uno strumento sul quale verrà effettuata la valutazione del personale Dirigente e del personale del comparto, la scheda di valutazione di performance individuale, un documento ufficiale utilizzato all'interno di ogni Azienda per valutare la performance del personale dirigente e del comparto. Per i dipendenti sarà valutato il livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo di riferimento, comprendendo anche una componente direttamente correlata al livello di raggiungimento degli obiettivi del proprio settore, quindi a quanto attribuito al proprio responsabile in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati. Tanto per i responsabili, quanto per i dipendenti, la valutazione terrà conto anche di specifici comportamenti organizzativi richiesti dalla posizione di lavoro ricoperta.

All'interno della Pubblica Amministrazione risultano essere presenti molteplici modelli di tali schede di valutazione, la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale è effettuata sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi <sup>(8)</sup>.

---

<sup>7</sup> Decreto Legislativo 3 febbraio 1993 n.29,

<https://www.normattiva.it/urires/N2Ls=urn>

<sup>8</sup> Giovanelli L., La valutazione delle performance in ambito sanitari. Profili teorici ed evidenze empiriche. Torino, Giapichelli editore, 2013

## **2- OBIETTIVI**

Questo elaborato va in primo luogo a valutare i cambiamenti introdotti con la Riforma Brunetta per quanto riguarda il tema di valutazione del personale, soffermandosi sul concetto di performance individuale. Si andranno ad analizzare i cambiamenti durante gli ultimi 13 anni dall'emanazione del D.L. 27/10/2009, il sistema di valutazione della performance e gli incentivi utilizzati nella gestione delle risorse umane come uno dei principali strumenti di gestione, andando così a comprendere come questo possa essere uno strumento di riconoscimento della risorsa umana. In secondo luogo, è stata condotta un'analisi specifica della regione Marche. La seconda parte dell'elaborato prevede uno studio multicentrico, e si pone come obiettivo di portare alla luce le differenze all'interno delle schede di valutazione delle Aziende Sanitarie Marchigiane, prevedendo in seguito l'adozione di un unico modello di riferimento regionale. L'obiettivo di studio si inserisce in un progetto di tesi più ampio; di fatto questo elaborato si propone di adoperare un sistema univoco per la valutazione del personale, che consenta di garantire un processo univoco per il personale appartenente a qualsiasi Azienda Sanitaria, prevedendo così un allineamento delle conoscenze dell'intero processo e dell'importanza della scheda stessa da parte del lavoratore, con una loro più attiva partecipazione ed una maggior presa di coscienza della professione stessa. Sulla base delle due dimensioni di performance individuale, la prima parte del progetto di tirocinio è stata deputata al confronto tra le seguenti schede presenti in regione ricavate dai siti delle aziende stesse (ASUR Marche, Azienda Ospedaliera Marche Nord, Istituto a carattere scientifico I.N.R.C.A. e Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, G.M Lancisi. G. Salesi Ancona). Successivamente è stato creato un nuovo modello di scheda di valutazione individuale unico regionale nato dallo studio comparativo precedentemente effettuato. Infine, tale modello è stato somministrato tramite un questionario di valutazione/gradimento composto da 14 domande a risposta chiusa e una a risposta aperta, somministrato agli infermieri iscritti al sindacato NURSIND dell'AST 3 Macerata, mediante l'utilizzo della piattaforma elettronica Google Form. La compilazione delle domande è avvenuta completamente in forma anonima.



### 3- MATERIALI E METODI

Il seguente lavoro di tesi è il risultato dei due anni di studi del CdLM- SIO. Per la stesura della prima parte dell'elaborato, è stata effettuata una revisione della normativa e della letteratura a disposizione. È stata svolta in primis, un'analisi del concetto di performance in Sanità, in ambito sanitario. L'indagine è stata svolta mediante l'utilizzo di banche dati quali Pubmed e Nature, mediante l'utilizzo della bibliografia a disposizione. L'elaborato è stato svolto presso l'ufficio Direzione Infermieristica dell'ospedale di Macerata, AST MARCHE-AST 3. In un secondo momento, è stato analizzato il Decreto Legislativo del 27/10/2009, concentrandosi principalmente sugli aspetti innovativi introdotto con la Riforma Brunetta. Proprio in riferimento a questo, si andrà ad effettuare uno studio della situazione in Italia riguardante la valutazione del personale, antecedentemente al D.L. 27/10/2009, specificandosi principalmente su come veniva effettuata la valutazione delle prestazioni di ogni singolo lavoratore. Infine, si andranno a sottolineare i target nel processo di valutazione individuale ed i vantaggi introdotti mediante il Sistema premiante. Il lavoro svolto nel primo anno di studi è rappresentato dal seguente diagramma di Gantt (Allegato 1).

ATTIVITÀ	APRILE 2022	MAGGIO 2022	GIUGNO 2022	LUGLIO 2022
ANALISI DEL CONCETTO DI PERFORMANCE				
ANALISI DEL D.LGS 27/10/2009				
SITUAZIONE IN SANITÀ PRIMA DELLA RIFORMA BRUNETTA				
TARGET NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE				
SISTEMA PREMIANTE E VANTAGGI				
RIFLESSIONI				

**Allegato 1.** Diagramma di Gantt primo anno di studi CdLM- SIO

Nel secondo anno di studi, il progetto è stato sempre svolto presso l'ufficio Direzione Infermieristica dell'ospedale di Macerata AST 3. È stata effettuata in primo luogo una revisione della letteratura e della normativa in vigore riguardante l'argomento di Performance individuale. È stata effettuata una ricerca in siti internet governativi quali "Portale della Performance.it" e "regione.marche.it", per poter accedere alla versione integrale dei vari decreti-legge e leggi regionali attinenti allo studio. Inoltre, ai decreti regionali, sono state recepite, per ogni Azienda Sanitaria marchigiana, i relativi modelli di valutazione di Performance individuale del personale del comparto. Di seguito a tale analisi, si è andato a definire un unico modello di scheda di valutazione individuale univoco per l'intera regione, nato dalle divergenze emerse tra le schede stesse, includendo per tutte le aziende le medesime aree di valutazione e gli stessi item di valutazione. È stato presentato il progetto di studio alla Direzione Medica Ospedaliera e alla Dirigente delle Professioni Sanitarie dell'AST 3, che ha autorizzato la somministrazione di un questionario finale, che ha cercato di indagare e conoscere le conoscenze ed opinioni riguardo l'argomento della performance individuale, e valutare un'eventuale utilità nell'adottare un unico modello di valutazione regionale. È stato somministrato ai dipendenti dell'AST 3 iscritti al sindacato delle professioni infermieristiche NURSIND un questionario di valutazione, mediante uno strumento di questionario gratuito (Google Form), accessibile mediante link-collegamento, da eseguire in maniera anonima.

Il lavoro svolto, che comprende la parte finale di questo elaborato finale, è rappresentato dal seguente Gannt (Allegato 2).

ATTIVITÀ	OTT OBR E 2022	NOVE MBRE 2022	DICE MBR E 2022	GEN NAI O 2023	FEB BRI O 2023	MA RZ O 2023	AP RIL E 2023	MA GGI O 2023	GIU GN O 2023	LU GLI O 2023
PROPOSTA PROGETTO DI UN UNICO										

MODELLO DI VALUTAZIONE										
REVISIONE DELLA LETTERATURA E DELLA NORMATIVA										
RACCOLTA SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI										
ANALISI SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI										
STESURA UNICO MODELLO SCHEDE DI VALUTAZIONE										
SOMMINISTRAZIONE SCHEDE UNICA CAMPIONE TARGET AST 3										

MACERAT A TRAMITE QUESTION ARIO										
ANALISI DEI RISULTATI										
RIFLESSIO NI E CONCLUSI ONI										

**Allegato 2.** Diagramma di Gantt secondo anno di studi

#### **4- ANALISI CONCETTO DI PERFORMANCE**

A partire dal XVI secolo, in molteplici contesti, troviamo il concetto di “performance”: dal settore ingegneristico a quello dello spettacolo. Facendo riferimento alla definizione formulata da Geert Bouckaert, viene definita performance il contributo, ossia il risultato e le modalità di conseguimento dello stesso, che un’entità, individuo, gruppi di individui, unità organizzativa, organizzazione, conduce tramite il proprio operato al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, alla soddisfazione dei bisogni, per i quali l’organizzazione è stata costituita. A differenza del risultato, che potrebbe rammentare al concetto di performance, quest’ultima incorpora al suo interno il risultato finale dell’azione e le modalità utilizzate per arrivare a tale esito<sup>(9)</sup>.

Nel corso degli anni, il concetto di performance ha subito una profonda evoluzione. La finalità principale è il raggiungimento di più elevati valori di efficienza delle amministrazioni pubbliche coniugando il miglioramento della qualità dei servizi erogati a elevati standard economici. In letteratura troviamo una definizione della misurazione della performance da parte di Neely, Kennerley e Adams, intesa come quel processo di quantificazione dell’efficacia

<sup>9</sup> [https://www.enac.gov.it/sites/default/files/allegati/2020Ago/riformaBrunetta\\_web.pdf](https://www.enac.gov.it/sites/default/files/allegati/2020Ago/riformaBrunetta_web.pdf)

e dell'efficienza di un'azione; all'interno di un sistema di gestione manageriale, il processo di valutazione della performance è in grado di supportare il processo di presa di decisione offrendo dati organici, elaborati ed analizzati sui quali basare le decisioni <sup>(10)</sup>. La performance di un individuo dipende da tre elementi: dalle caratteristiche personali del soggetto, caratterizzate da conoscenze, abilità e atteggiamenti; dalla sua voglia di fare, cioè dalla motivazione del lavoratore che rappresenta uno stimolo a utilizzare le competenze in suo possesso; infine, dal clima organizzativo in cui lavora il soggetto, essenziale per stimolare il soggetto ad utilizzare al meglio le sue competenze. Secondo la CIVIT (delibera 89/2010), infatti, la "performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita" <sup>(11)</sup>.

Il carattere di soggettività deriva dal fatto che ogni individuo presente in un'organizzazione (dal dipendente al manager, dal fornitore all'utente) ha un proprio sistema di aspettative nei confronti dell'organizzazione stessa. La performance viene così a definirsi quale un concetto legato a molteplici valutazioni effettuate dai diversi soggetti su quanto l'organizzazione stia raggiungendo le aspettative degli individui costituenti. La complessità del concetto di performance emerge anche dagli studi di management pubblico. Tony Boivard, ad esempio, afferma che la performance non può essere considerata come un concetto unitario con un significato univoco, bensì deve essere vista come "un complesso di informazioni relative ai risultati giudicativi significativi da differenti stakeholder". Il carattere della multidimensionalità, inoltre, può essere scomposto e analizzato in due componenti: l'ampiezza della performance (span) e la profondità della performance (depth). L'ampiezza della performance fa riferimento al carattere di multidimensionalità orizzontale

---

<sup>10</sup> De Pietro C., *Gestire il personale nelle aziende sanitarie italiane, contesto, politiche, strumenti*, McGraw-Hill, Milano, 2005, p.1

<sup>11</sup> S. Nieddu, *Nessuno mi può valutare. Storie, modelli e strumenti di valutazione del personale nella sanità aziendalizzata*, Ed. Il Sole 24 ORE, Milano 2008

proprio del “contenuto” della performance stessa (le risorse, i processi, i servizi, gli output e gli outcome), mentre la profondità si riferisce al suo carattere di multidimensionalità verticale e dunque alla sua applicazione a livello individuale, di squadre, di struttura aziendale e di azienda nel suo complesso <sup>(12)</sup>. La criticità e l'importanza dell'ampiezza del concetto di performance è particolarmente forte quando si fa riferimento all'ambito pubblico. Le organizzazioni pubbliche sono infatti finalizzate a rispondere a determinati bisogni della collettività, riflesso di specifici problemi sociali ed economici. I tipici meccanismi dei sistemi democratici portano le amministrazioni a individuare alcuni tra i suddetti bisogni come finalità generali, ovvero come priorità da perseguire, e come obiettivi strategici. Andando più nel dettaglio, gli obiettivi strategici vengono poi scomposti attraverso l'attività di programmazione e di budgeting in obiettivi operativi. È a questo punto che vengono identificate e acquisite le risorse al fine di attivare le attività necessarie per generare gli output. Sono poi gli output, interagendo con l'ambiente e con gli utenti, a generare gli outcome intermedi e finali. Nella definizione di performance quale “contributo, ovvero il risultato e le modalità di conseguimento dello stesso, che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita”, emerge chiaramente la centralità del carattere di sistematicità della performance stessa <sup>(13)</sup>. Un punto centrale del concetto di performance è infatti la concatenazione bisogni-obiettivi- azioni-output-outcome ed esprime la vitale necessità di integrazione tra le fasi di pianificazione, programmazione, controllo e valutazione. Questa definizione, oltre a differenziare ulteriormente il concetto di performance da quello di rendimento o risultato, sottolinea l'importanza dell'adozione di una logica sistemica passando da una mera “misurazione della performance” a una più complessa e completa “gestione delle performance”. Tutto ruota intorno al concetto di performance intesa come "il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, team, singolo

---

<sup>12</sup> Giovanelli L., La valutazione della performance in ambito sanitario. Profili teorici ed evidenze empiriche, G. Giappichelli Editore, Torino 2013

<sup>13</sup> Ruffini R., La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni, Franco Angeli Editore, 2013 Milano

individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata creata.

La valutazione della performance, nella pubblica amministrazione, ha avuto inizio con il D.Lgs. 150/90. Essa è intesa come “il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata creata”. Il concetto di performance in sé è complesso e al tempo stesso ambiguo, poiché si presenta a molteplici utilizzi (dalle analisi di tipo meramente economico-finanziarie, a quelle riguardanti l'organizzazione o la qualità dei servizi) e rischia di risultare opinabile finché non spiega a chi l'organizzazione destina la sua performance <sup>(14)</sup>.

La misurazione della performance deve essere improntata su tre variabili tra loro correlate:

- Gli scopi di conoscenza della performance, ovvero le concezioni della medesima;
- La struttura informativa del sistema di misurazione della performance;
- La struttura organizzativa del sistema di misurazione.

Come ben evidenziato dalla Delibera Civit n.114/2010, i sistemi di misurazione e valutazione della performance «sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative» <sup>(15)</sup>. La delibera rimarca

---

<sup>14</sup> <http://www.funzione pubblica.gov.it>. Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione

<sup>15</sup> Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali Definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance di AGENAS - Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali - Aggiornamento 2019 - (Art. 7, comma 1 del D. Lgs. 150/2009)

come, al centro dei processi di misurazione e di valutazione della performance, deve essere posto l'indice di soddisfazione del destinatario dei servizi, cioè il cittadino. Sul piano generale, "misurare" significa determinare la misura, cioè il rapporto tra una grandezza e un'altra ad essa omogenea scelta convenzionalmente come unità: riguarda perciò elementi certi e oggettivi di misurazione. "Valutare" significa assegnare un valore a qualcosa: anche qui ci si basa su una misurazione, ma si dà rilievo ad elementi soggettivi di giudizio e di apprezzamento. Pertanto, misurare le performance vuol dire fissare gli obiettivi, stabilire le grandezze (cioè degli indicatori che siano specchio fedele degli obiettivi), rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il valore degli indicatori in base a criteri oggettivi. Valutare le performance vuol dire invece interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul raggiungimento dei fini dell'organizzazione.

#### **4.1- PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale. Sono due dimensioni complementari e Performance organizzativa e performance individuale rappresentano due dimensioni complementari, le cui evoluzioni devono avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche<sup>(16)</sup>. L'articolazione delle disposizioni che seguono e dei relativi strumenti e procedure finalizzati a garantire la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, è finalizzata ad agevolare il coordinamento dei vari soggetti ed organismi coinvolti nel sistema. Gli obiettivi individuali ovviamente sono differenti dagli obiettivi della performance organizzativa. Sono due entità distinte in quanto gli obiettivi della performance individuale riguardano il singolo individuo ed è l'unico soggetto chiamato a risponderne, mentre quelli appartenenti alla performance organizzativa rappresentano i risultati che un ufficio o una struttura deve

---

<sup>16</sup> DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150, <https://www.normattiva.it/uri->



raggiungere dove tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire. Tra le due performance, troviamo dei punti in comune. Più specificamente, come emanato nell'articolo 9 del d.lgs 150/2009, il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (*performance organizzativa*) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della *performance* individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La performance organizzativa è il contributo che ciascuna Area/Servizio/Settore dell'Ente è tenuto ad apportare all'attività comunale nel suo complesso, in relazione alle competenze istituzionali della medesima ed agli obiettivi degli organi di governo e comunque in funzione della soddisfazione dei bisogni degli utenti.

La misurazione della performance organizzativa di ciascuna Area/Servizio/Settore dell'Ente fariferimento ai seguenti ambiti:

- a) il grado di attuazione dei compiti e servizi ordinariamente assegnati in relazione alle risorse di personale, tecniche, tecnologiche e finanziarie assegnate;
- b) il contenimento delle spese di gestione ordinaria rispetto l'anno precedente;
- c) la capacità di reperire risorse finanziarie;
- d) il livello di aggiornamento e formazione professionale.

La performance individuale è il contributo che ciascun dipendente apporta attraverso la propria azione al mantenimento dell'ordinaria gestione ed al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi del Comune <sup>(17)</sup>. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di Area/Servizio/Settore è collegata:

- a) agli indicatori di performance dell'unità organizzativa livello di riferimento;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) ai comportamenti organizzativi;

---

<sup>17</sup> Legge 29 marzo 1983 n. 93, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1983-03-29;93>

L'esito della misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di Area/Servizio/Settore vengono utilizzati per determinare l'indennità di risultato. La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata, al contributo di ciascuno all'attività ordinaria del Area/Servizio/Settore di appartenenza; tale valutazione viene utilizzata per la ripartizione delle risorse accessorie (art. 15 CCNL 01.04.1999), al conseguimento di specifici obiettivi o progetti individuali o di gruppo monitorati attraverso specifiche schede contenenti indicatori riferiti al grado di raggiungimento dei risultati attesi; tale valutazione viene utilizzata per l'erogazione delle risorse accessorie collegate a ciascun obiettivo/progetto .

#### **4.2- ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

La misurazione della performance ha come finalità quella di ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o no (esempio: un processo, un'organizzazione, un'attività, ecc.). È necessario che l'organizzazione si doti di un sistema capace di svolgere funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni in modo che l'organizzazione sia capace di:

- 1 Definire e comunicare gli obiettivi
- 2 Informare e guidare i processi decisionali
- 3 Dirigere in maniera efficace le risorse disponibili e i processi organizzativi
- 4 Valutare la condotta di individui e gruppi
- 5 Consolidare l'accountability e le responsabilità tra i differenti livelli gerarchici
- 6 Stimolare l'apprendimento organizzativo e il miglioramento continuo

Gli elementi principali di un sistema di valutazione della performance sono gli

indicatori e i target. Gli indicatori garantiscono la possibilità di acquisizione delle diverse informazioni <sup>(18)</sup>. Devono essere collegati all'obiettivo e devono essere strutturati in modo da poter replicare il processo di misurazione. Mentre i target, ossia il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o un processo, sono utili in quanto monitorizzano, valutano e modificano i comportamenti in maniera tale da ottenere un risultato; deve essere uno stimolo ed è necessario che i soggetti incaricati di ottenerlo posseggano abilità e competenze necessarie affinché il target sia realizzabile. Altro elemento fondamentale è l'infrastruttura, indispensabile per la raccolta dei dati.

## **5- SITUAZIONE IN SANITÀ PRIMA DELLA RIFORMA BRUNETTA**

La valutazione della prestazione ha subito importanti modifiche riguardanti le metodologie utilizzate per quanto riguarda il ruolo personale del lavoratore nella sua interpretazione all'interno dell'azienda. In passato le Pubbliche Amministrazioni venivano considerate una macchina erogatrice di servizi e la qualità dei servizi stessi non era oggetto di valutazione.

Negli anni 70, troviamo come mezzi di valutazione delle prestazioni delle scale di giudizio. Perscala di giudizio si intende un numero specifico di fattori riguardanti sia l'attività professionale che l'attività manageriale, fattori in seguito graduati su scale di intensità espresse o con aggettivi, o numeri, o in forma numerica o raramente in definizioni descrittive. Sostanzialmente si andava a valutare il personale mediante una tabella, stesso identico sistema utilizzato nelle scuole; il soggetto veniva valutato per materie, arrivando ad una media finale mediante il giudizio finale diviso per tutte le materie <sup>(19)</sup>.

Dagli anni Ottanta, troviamo la nascita del Management by Objective. Si incomincia a parlare di un'azienda che agisce per obiettivi, in modo tale che gli obiettivi individuali ad una serie di parametri di natura gestionale, si colleghino

---

<sup>18</sup> Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche DELIBERA n. 114/2010 Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) approvata nella seduta del 10 novembre 2010

<sup>19</sup> Mattalucci L., Evoluzione della cultura della valutazione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni, Dialoghi: Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, AnnoII, numero 1, Marzo 2011

a loro volta ad un sistema di corresponsione di premi variabili. La valutazione “per pagelle” viene sostituita da una valutazione basata sul conseguimento dell’obiettivo e sul conseguimento dei risultati, rendendo così il sistema più trasparente e oggettivo, incrementando inoltre il rapporto manager/superiore, definendo insieme i compiti/obiettivi, discutendone insieme. Tuttavia, la tematica della valutazione e della retribuzione accessoria legata al merito è stata oggetto di analisi, tanto che a partire dai contratti che venivano stipulati, in vigenza della Legge 29 marzo 1983 n. 93, sono stati previsti strumenti per collegare quote variabili della retribuzione al merito e quindi all’utilizzo di strumenti di valutazione. I contratti collettivi di lavoro, a partire dagli anni ’80, hanno introdotto forme di retribuzione variabile ancorate alla produttività e/o ad obiettivi, nonché alla valutazione del lavoratore sulla base di schede di valutazione, spesso definite in modo riduttivo “pagelline”. Su questi sistemi c’è sempre stato molto dibattito circa la loro efficacia, spesso ci si è lamentati che tali incentivi venissero erogati “a pioggia”, senza cioè differenziare le valutazioni tra i diversi dipendenti, o con automatismi (per esempio, ancorando i premi alla presenza in servizio), e in generale sono stati visti e vissuti in molte situazioni come mero incremento retributivo. Questi tentativi non hanno avuto effetti apprezzabili sul piano della differenziazione retributiva, tanto che le risorse finanziarie a ciò destinate sono state di fatto distribuite in maniera generalizzata, per un effetto di incapacità o non volontà di valutare. A seguire, arriviamo alla fase che porta alla luce il termine Qualità: questo è il risultato di una prestazione comporta sia da risultati, ma anche dalla condotta del manager. A partire dagli anni Novanta, si è proceduto alla costruzione di sistemi di valutazione efficaci nelle pubbliche amministrazioni. Con il Decreto Legislativo 3 febbraio 1993 n.29 e dalle successive modifiche, la valutazione del personale è divenuta parte di un sistema organizzativo e gestionale complessivamente orientato al risultato. Si prevede che in tutti gli enti pubblici si istituiscano nuclei di valutazione o servizi di controllo interno chiamati ad esprimere periodicamente valutazioni sull’andamento degli uffici e sull’operato dei Dirigenti; si prevede inoltre l’istituzione di uffici per le relazioni con il pubblico in tutte le amministrazioni <sup>(20)</sup>. Per questo motivo negli ultimi dieci anni si è

---

<sup>20</sup> ALLEGATO C Strumenti di premialità previsti dall’art. 20 (Delibera CiVIT 104/2010 inattuazione dell’art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009 Revisione 17 Dicembre 2010 1 Strumenti di premialità previsti dall’art. 20 ll’art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009)

assistito allo sviluppo di sistemi di valutazione realmente finalizzati alla valorizzazione del merito, equindi, della differenziazione retributiva; in questa direzione ha contribuito anche la contrattazione collettiva chiarendo le modalità di accantonamento di risorse finanziarie destinate alla parte variabile della retribuzione e sottolineandone la non utilizzabilità in assenza di sistemi di valutazione operativi. In tal senso anche la Corte dei conti ha più volte dichiarato l'illegittimità della distribuzione a pioggia di risorse finanziarie destinate originariamente alla retribuzione variabile. (Dipartimento della Funzione Pubblica Ufficio per l'Innovazione delle Pubbliche Amministrazioni, Presidenza del Consiglio dei ministri, 2004). Le riforme degli anni Novanta mirano a realizzare un'Amministrazione Pubblica orientata al risultato e alla responsabilità meno autoreferenziale. Il modello di *governance* proposto è costituito da un'Amministrazione tesa all'obiettivo e attenta alla qualità dei servizi. Tra le disposizioni che hanno contribuito in maniera importante a definire un nuovo scenario, troviamo il Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n.286, tramite il quale viene definito che le Pubbliche Amministrazioni debbano dotarsi di strumenti adeguati a:

- Garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa
- Verificare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa
- Valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale
- Valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico.

È grazie a questo Decreto che la Pubblica Amministrazione smette di essere una macchina dispensatrice di servizi per trasformarsi in uno strumento di innovazione e modernizzazione del Paese. Viene avvertita la necessità di orientare l'Amministrazione Pubblica verso la misurazione della performance soprattutto per un'efficiente ripartizione ed impiego delle risorse pubbliche <sup>(21)</sup>. Nonostante l'impegno, il risultato purtroppo è stato

---

<sup>21</sup> Tamburini R., Il sistema di compensation, Azienda 2001, [https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Ottobre\\_2001/pag14.pdf](https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Ottobre_2001/pag14.pdf)

inferiore alle attese. Le cause di tale insuccesso sono molteplici:

- Il blocco del turn-over che ha sensibilmente ridotto il numero degli addetti causando un aumento dell'età media a fronte di una maggior richiesta di prestazioni
- Il taglio delle risorse economiche che ha avuto un notevole impatto sia sul fronte di strumenti e dotazioni, sia sui fondi dedicati alla contrattazione integrativa
- Mancata applicazione del Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n.29, con il quale il ruolo manageriale veniva assegnato al Dirigente
- Infine, argomento che a noi interessa maggiormente, troviamo un'assenza di obiettivi e impossibilità a valutare la qualità della *performance*

Concentrandosi su questo ultimo punto, in quanto argomento principale di questo progetto di primo anno, troviamo come uno degli interventi più importanti proprio la Riforma Brunetta, Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

## **6- ANALISI D.L. 27/10/2009**

Il processo di riforma della pubblica amministrazione avviato negli anni Novanta ha evidenziato la necessità di ricorrere a principi e criteri aziendalistici tipici del mondo privato, idonei a garantire l'efficacia delle politiche pubbliche, l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'economicità della gestione della cosa pubblica. In riferimento a questo punto, la Riforma Brunetta rappresenta uno dei pilastri perché propone una gestione manageriale della pubblica amministrazione, incentivando l'utilizzo di sistemi di misurazione e valutazione della performance sia per l'amministrazione, sia per le unità organizzative, sia per i singoli dipendenti. Per perseguire gli obiettivi sopracitati, il sistema di valutazione e misurazione della performance deve rispettare alcuni principi di carattere generale tra i quali, in primo luogo, quello di garantire la centralità degli stakeholder, intesi come gli utenti esterni, i cittadini e i destinatari

dei servizi della pubblica amministrazione <sup>(22)</sup>. In secondo luogo, deve essere valorizzato il merito sia in termini individuali che di struttura. In terzo luogo, devono essere garantite le pari opportunità e, infine, la trasparenza dei risultati conseguiti, che rappresenta un ruolo fondamentale per la c.d. accountability perché, la misurazione dei risultati conseguiti, può tradursi in una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti. Tali principi devono essere di ispirazione per un valido sistema di misurazione e di valutazione della performance, che viene meglio definito nel ciclo della performance.

## **6.1 - PRINCIPI DELLA RIFORMA BRUNETTA**

Il D.L. 150/2009 delinea un nuovo modello organizzativo e gestionale del lavoro pubblico, con regole sulla programmazione, il controllo, la trasparenza, la contrattazione collettiva, la premialità, la dirigenza e le sanzioni disciplinari <sup>(23)</sup>. La riforma Brunetta trae vantaggio e ispirazione da un'attenta analisi della realtà italiana e dal profondo senso di sfiducia nelle strutture pubbliche, giudicate spesso inadeguate da parte del cittadino-utente e prende spunto da una serie di interventi in atto da diversi Paesi OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) finalizzati al miglioramento del rendimento della Pubblica Amministrazione e al rafforzamento della rendicontazione dei risultati ai propri cittadini. Questo nuovo modello organizzativo e gestionale del lavoro pubblico si fonda su nuovi strumenti: il Sistema di valutazione della performance (art. 7), il Piano della performance (art. 10), il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (art. 11), il riordino della Dirigenza Pubblica, Sanzioni e procedimento disciplinare, la contrattazione nazionale ed integrativa ed il principio di premialità del merito. La riforma Brunetta ha introdotto l'obbligo da parte delle amministrazioni pubbliche di sviluppare modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo integrati a sistemi di valutazione delle performance organizzative e individuali. La riforma dispone lo sviluppo di un sistema

---

<sup>22</sup> Civit - Delibera n. 114/2010 contenente "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

<sup>23</sup> Bouckhaert, Geert. 1993. Measurement and meaningful management, Public Productivity and Management Review. 17 (1): 31-43

incentrato su un ciclo della performance che prevede la definizione di un piano triennale strategico, un piano annuale operativo e un sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, integrati nel cosiddetto Piano della performance da approvare e pubblicare ogni anno entro fine gennaio.

## **6.2 - CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Come emanato nell'articolo 4 del D.Lgs 150/2009, viene definito Ciclo di gestione della performance un processo di definizione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al lororaggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e di valutazione. Questo ciclo deve essere sviluppato dalle singole amministrazioni pubbliche coerentemente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio <sup>(24)</sup>.

Sempre nell'articolo 4, vengono specificate le fasi del Ciclo (Allegato 3):

- Definizione e assegnazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, dei valori attesi dirisultato e dei corrispondenti indicatori
- Collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse
- Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- Valutazione e misurazione della performance, sia organizzativa sia individuale
- Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- Rendicontazione dei risultati agli organi d'indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agliutenti e ai destinatari dei servizi

---

<sup>24</sup> Lega F. La valutazione delle performance per il governo strategico nelle aziende sanitarie, pagg.11-23. Milano: EGEA, Biblioteca dell'economia d'azienda; 2013





**Allegato 3.** Il ciclo della Performance. Fonte: Il portale della Performance: <https://performance.gov.it>

La valutazione delle performance organizzative ed individuali si basa sugli obiettivi ed indicatori all'interno della programmazione triennale (attualmente la programmazione avviene su base annuale). La scelta di ampliare a tre anni la realizzazione degli obiettivi risponde alla logica di rafforzare il ruolo della programmazione. Tutti questi strumenti di valutazione, ed il Ciclo di gestione della performance stesso, sono essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici, e, se correttamente sviluppati ed implementati, possono giocare un ruolo indispensabile nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, e soprattutto, per aumentare il grado di soddisfazione dei cittadini stessi. Il cittadino deve essere posto al centro di ogni sistema di valutazione della performance di una pubblica amministrazione in quanto il suo grado di soddisfazione e la sua partecipazione al processo di creazione di valore sono il vero motore di processi di miglioramento ed innovazione. Anche per il dipendente dell'azienda troviamo molteplici vantaggi grazie alla fase di valutazione della performance individuale. Oltre a adempiere alle richieste normative dettate dalla legge, lo scopo principale di questo processo di valutazione è quello di coinvolgere maggiormente il dipendente nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, motivando e coinvolgendo il personale in merito alle attività svolte. Con l'inserimento di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli

obiettivi, di verifica del loro stato di compimento, fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che permette di individuare dei percorsi di crescita delle competenze del personale anche attraverso formazione ed attività dedicate. Il punto massimo di confronto reciproco si trova nel colloquio individuale tra il valutatore ed il valutato, tramite la consegna della scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, con la stesura del correlato Piano di miglioramento individuale sulla base delle criticità emerse. Il Piano di miglioramento deve prevedere l'identificazione da parte del valutatore di azioni volte al superamento delle difficoltà rilevate.

Quindi riassumendo, i nuovi vantaggi riscontrati nel processo del Ciclo di gestione della performance, in questo caso individuale, sono:

- Capacità di coinvolgimento dei collaboratori
- Valorizzazione del personale assegnato
- Miglioramento del benessere organizzativo sui luoghi di lavoro
- Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- Applicazione del Codice di Comportamento

## **7- VANTAGGI DEL SISTEMA PREMIANTE: FINE DEL SISTEMA A DISTRIBUZIONE “A PIOGGIA”**

Punto cardine e di maggior rilievo della Riforma Brunetta è senza dubbio costituito la valorizzazione della meritocrazia. Questo viene perseguito sia mediante l'introduzione di specifici premi che attraverso la suddivisione del personale e dei dirigenti in 3 fasce cui devono corrispondere forme diversificate di trattamento economico. Nell'applicare queste disposizioni agli enti locali, viene attribuita un'ampia autonomia, che è vincolata unicamente al rispetto delle scelte di carattere generale contenute nel provvedimento. Questo provvedimento prevede la valorizzazione dei meriti garantita in base ai seguenti strumenti:

- bonus per le eccellenze

- premio per l'innovazione
- progressioni economiche
- progressioni verticali
- conferimento di incarichi di responsabilità
- accesso a percorsi formativi di eccellenza a livello nazionale o internazionale.

Altra forma di incentivazione è costituita dal premio di efficienza. Come emanato nell'articolo 20 del D.Lvo 150/2009, gli elementi del sistema premiante, correlato al raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi del dirigente/responsabile di unità organizzativa, devono incidere sulle seguenti diverse dimensioni:

- 1) Sistema incentivi da attribuire ai responsabili/o gruppi di dipendenti legati al raggiungimento degli obiettivi assegnati od a risultati economici di progetti;
- 2) Politica delle assunzioni e di mobilità delle risorse di personale per premiare le unità con obiettivi strategici e/o con ritorno economico;
- 3) Politica di sviluppo della formazione/competenze delle risorse;
- 4) Attribuzione di budget finanziari alle unità meritevoli;
- 5) Sviluppo di carriera;
- 6) Attribuzione di assegni di ricerca.

Questo modello permette all'imprenditore o alla direzione sanitaria di avere una leva per guidare la crescita dei lavoratori e supportare la comunicazione interna, tramite alcuni momenti di feedback anche formali e relazione tra le diverse aree aziendali.

La pianificazione e la predisposizione degli obiettivi per i premi devono seguire

alla pianificazione della strategia, alla definizione delle priorità e all'identificazione delle linee guida aziendali e relativi indicatori di performance. Gli incentivi risultano utili e convenienti sia per il lavoratore, ottenendo un benefit commisurato al proprio impegno, sia per l'azienda, migliorando la qualità dell'assistenza., in quanto sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati. Assieme al tema della valorizzazione, troviamo il tema della compensation.<sup>(25)</sup>

Dietro ad una solida struttura remunerativa, vi è la necessità di una buona struttura valutativa. Eseguendo una valutazione si differenzia, e differenziando si comprende chi, come e quanto remunerare. E una delle maggiori finalità della valutazione è quella di motivare e fidelizzare il personale. Ma soprattutto, il fattore remunerativo aiuta l'organizzazione a stimolare il personale e ad influenzare i comportamenti organizzativi. Per questo motivo è essenziale che la gestione delle politiche di compensation siano progettate tenendo conto delle altre politiche di gestione di risorse umane, tra cui lo sviluppo delle persone e delle loro competenze, la formazione delle risorse interne all'organizzazione, la selezione del personale e, più in generale.

Si motivano così i dipendenti, orientando i loro comportamenti organizzativi verso la mission aziendale, attraverso politiche di equità e trasparenza. Per trasparenza si intende la comunicazione ai dipendenti di come opera il processo remunerativo e degli effetti che scaturisce.

Le decisioni che vengono prese devono essere comunicate nel momento esatto in cui nascono e il dipendente deve avere il diritto di dire la sua al riguardo. Per equità, invece, si deve intendere che i dipendenti sono remunerati in base al loro contributo, in maniera oggettiva e imparziale. Per gli operatori avere l'opportunità di partecipare significa sentirsi collaboratori, su un piano di parità, in un'impresa comune.

---

<sup>25</sup> D'Adamo A., Lombardi C., Misurazione e valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione, in Manuale per la gestione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni, di D'Adamo A., Lombardi C., Rosa A., Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2019, 35 ss.

## 7.1- SODDISFAZIONE UTENTI CON SISTEMA PREMIANTE

Il sistema premiante collega la retribuzione di risultato ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati. Gli strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa devono essere ispirati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi. Le amministrazioni pubbliche promuovono così facendo, il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche mediante l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera. Se ben individuati e calati nella specificità dell'azienda e degli obiettivi strategici prefissati, il sistema premiante è senza dubbio uno degli strumenti più efficaci per il raggiungimento della performance sia individuale che organizzativa attese, sia in qualità di lavoro svolto, sia in qualità di risultati economico-finanziari, sia in qualità di comportamenti e di cambiamento <sup>(26)</sup>. La partecipazione rafforza e crea negli operatori, non solo infermieristici, la convinzione che meritino di essere consultati e che venga riconosciuta e valorizzata la loro intelligenza e competenza. La possibilità di raggiungere gli obiettivi di lavoro, in completa autonomia gestionale e professionale, è risultata prioritaria per tutte le categorie professionali. Per quanto riguarda la valutazione, negli ultimi anni si è assistito ad un progressivo aumento dell'interesse delle organizzazioni sia pubbliche che private verso le varie forme di valutazione: non c'è oggi organizzazione, grande o piccola, che non si sia posta il problema della valutazione delle proprie risorse. Nelle organizzazioni pubbliche si avverte con sempre maggiore frequenza la necessità di adottare sistemi di valutazione ad hoc. La valutazione in un'organizzazione rappresenta un tassello fondamentale all'interno del processo di gestione delle risorse umane, in quanto costituisce un'occasione di valorizzazione delle persone generando effetti positivi sul clima organizzativo e sulla loro motivazione. La valutazione del personale nasce da un'esigenza di informazione e di conoscenza che la persona esprime per sapere cosa ci si attende da lei, parallelamente la valutazione è un nodo primario per qualsiasi organizzazione, poiché si attiva un processo di apprendimento verso una nuova

---

<sup>26</sup> <https://performance.gov.it/performance/sistemi-misurazione/>

cultura gestionale e di responsabilizzazione diffusa dei diversi attori interessati, in primis i responsabili, nel gestire i propri collaboratori non solo in funzione della norma, ma anche il contributo e il valore professionale rappresentato da ciascun dipendente.

## **8- IL CASO TRATTATO: UNO STUDIO MULTICENTRICO DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE NELLA REGIONE MARCHE**

Nel mondo aziendalistico “valutare” può assumere un duplice significato. Secondo una prima accezione “valutare” significa stimare, apprezzare, esprimere in termini monetari l’insieme di proprietà quali-quantitative di un determinato oggetto <sup>(27)</sup>. In una seconda accezione, di tipo organizzativo, “valutare” può essere riferito al giudicare l’adeguatezza, appropriatezza e conformità di un’azione, comportamento o risultato rispetto a uno standard atteso; in questa seconda interpretazione “valutare” può essere visto come sinonimo di “verificare” <sup>(28)</sup>. La valutazione, intesa come attività di verifica e di formulazione dei giudizi riguardo a comportamenti, azioni e risultati, costituisce una componente fondamentale dei sistemi gestionali di governo delle aziende. Oggigiorno molte organizzazioni usano modelli basati sulle competenze (“competency models”) come base per i propri sistemi di performance. Questi tipi di modelli mettono insieme le conoscenze, le abilità, le competenze, le esperienze e altri ulteriori elementi ritenuti maggiormente utili e strumentali per raggiungere gli obiettivi dell’organizzazione. Per identificare le competenze chiave e i relativi comportamenti si ricorre a tecniche di analisi quali colloqui, focus group, indagini statistiche, questionari. La delicatezza e la complessità, che contraddistinguono la fase di valutazione, richiedono una forte determinazione della direzione strategica nel sostenere, a tutti i livelli, l’importanza aziendale di tale meccanismo, all’interno di un disegno più complessivo di gestione strategica del personale e di sviluppo organizzativo, in sintonia con le indicazioni normative e contrattuali. Lo studio si pone come l’obiettivo verificare se nella regione Marche il processo univoco di valutazione sia univoco tra le diverse Aziende sanitarie, se

---

<sup>27</sup> Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. (09G0164)". Fonte:Gazzetta Ufficiale del 31 ottobre 2009, n. 254 - Supplemento Ordinario n. 197)

<sup>28</sup> Giannessi, 1979

vengano utilizzati gli stessi meccanismi sopra citati e se soprattutto, vi siano differenze nelle due sfere di valutazione trattate nella performance individuale. Grazie allo studio condotto, è stata riscontrata una disparità tra i vari modelli di scheda per la valutazione. L'analisi condotta è stata svolta grazie alla disponibilità delle schede ricavate nei siti di portale della performance, una volta ricavati tutti i modelli, è iniziato lo studio. L'analisi condotta in seguito, si pone l'obiettivo di analizzare ogni singolo modello di scheda di valutazione di performance individuale per definire le disparità tra i quattro modelli presi in esame. Di seguito sono riportate le schede con le relative caratteristiche.

## **8.1- ANALISI SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE AZIENDA SANITARIA ASUR MARCHE**

L'ASUR ha adottato sistemi di valutazione ispirati ai principi del D.lgs. 150/2009 e s.m.i, in linea con le indicazioni regionali, applicati sia al personale della dirigenza che a quella del comparto <sup>(29)</sup>. La scheda di valutazione individuale è strutturata in maniera tale da misurare sia il livello di partecipazione ai risultati della struttura di appartenenza, sia i comportamenti; di fatto troviamo un documento diviso in due aree, a loro volta divise in microaree.

Le due aree risultano essere perfettamente conformi ai due aspetti principali precedentemente citati, vale a dire il raggiungimento di obiettivi specifici e la qualità del contributo alla performance dell'unità operativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti:

- A: Area dei risultati (A1)
- B: Area dei comportamenti organizzativi (B1, B2, B3, B4)

In sede di contrattazione collettiva integrativa si determinerà il livello della valutazione complessiva della performance individuale da considerare quale valutazione positiva ovvero negativa. L'esito della valutazione risulterà positivo se il punteggio è superiore a 60/100, il contrario se inferiore.

---

<sup>29</sup> Sistema di misurazione della performance, 2019, <http://asur.marche.it/documents>

Per ogni fattore individuato all'interno dell'Area dei risultati e dell'Area dei comportamenti organizzativi il valutatore dovrà esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valori (Allegato 4):

Giudizio	Valutazione
Non conforme: il livello di performance non è conforme alle attese	da 1 a 2
Parzialmente conforme: il livello di performance necessita di miglioramento	da 3 a 5
Conforme: il livello di performance è conforme alle attese	da 6 a 7
Buono: il livello di performance è buono con attitudine allo sviluppo	da 8 a 9
Eccellente: il livello di performance è eccellente	10

**Allegato 4.** Legenda di valutazione scheda ASUR Marche. Fonte:

<https://portaledipendentiasur.sanita.marche.it/group/portaledeldipendente/visione-valutazione1>

Le due Aree della scheda di valutazione (Allegato 5) sono a loro volta suddivise in items e di seguito vengono riportate:

#### **Area A**

- A1: Livello di partecipazione alla realizzazione della programmazione delle attività della struttura organizzativa a cui è assegnato in riferimento agli obiettivi di budget della struttura (da 1 a 10)

#### **Area B**

- **B1: Competenze ed attitudini professionali**
  - B.1 1 Grado di conoscenza professionale e di esperienza nell'espletamento dei compiti assegnati (da 1 a 10)
  - B1.2 Capacità di portare a termine i compiti assegnati (da 1 a 10)
- **B2: Comportamento ed impegno globale nel lavoro**
  - B2.1 Capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e della puntualità (da 1 a 10)
  - B2.2 Correttezza e disponibilità nei confronti dei colleghi e dei superiori, riconoscimento del ruolo che rivestono e rispetto delle loro competenze (da 1 a 10)
  - B2.3 Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi (da 1 a 10)



- **B3: Stile relazionale**
  - B3.1 Capacità di relazionarsi con utenti e colleghi in modo garbato e disponibile (da 1 a 10)
  - B3.2 Capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza (da 1 a 10)
  
- **B.4 Livello quali-quantitativo delle prestazioni**
  - B4.1 Capacità di utilizzo efficace ed efficiente di attrezzature e macchine (da 1 a 10)
  - B4.2 Precisione, accuratezza, rapidità di esecuzione della prestazione richiesta (da 1 a 10)

Una volta compilate tutte le aree, verrà calcolato il punteggio finale di valutazione. Oltre ad attribuire un punteggio numerico, caratteristica di questa scheda di valutazione è la possibilità di parola. Di fatto, troviamo due sezioni, una dove il valutatore ha possibilità di compilare evidenziando ad esempio i punti di forza del valutato, ma anche gli aspetti da migliorare.

La seconda sezione riguarda invece il valutato, che, come per quanto riguarda il valutatore, ha libera opportunità di mettere per iscritto le proprie osservazioni, sia aspetti negativi, sia aspetti positivi. Aspetto singolare di questa scheda, è che a differenza delle successive che andremo ad analizzare, troviamo una nota finale qualora il dipendente non condivida la valutazione stessa, viene indicato che il valutato avrà quindici giorni di tempo dalla data di presa visione della scheda stessa, per esprimere con chiarezza ed esaustività i motivi del proprio disaccordo e proponendo eventualmente il punteggio di valutazione ritenuto congruo.

È l'unico modello in regione dove la prima parte della scheda è dedicata ai dati anagrafici del dipendente, alla struttura organizzativa di appartenenza, alla relativa categoria appartenente e la matricola personale.

SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPARTO		
CATEGORIE A – B – C – D		
Cognome e Nome:	<input type="text"/>	Matricola: <input type="text"/>
Struttura organizzativa:	<input type="text"/>	
Profilo professionale:	<input type="text"/>	Categoria: <input type="text"/>
Per ogni fattore, il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valori:		
Giudizio		Valutazione
Non conforme	Il livello di performance non è conforme alle attese	da 1 a 2
Parzialmente conforme	Il livello di performance necessita di miglioramento	da 3 a 5
Conforme	Il livello di performance è conforme alle attese	da 6 a 7
Buono	Il livello di performance è buono con attitudine allo sviluppo	da 8 a 9
Eccellente	Il livello di performance è eccellente	10

A. AREA DEI RISULTATI	Valutazione
A.1 Livello di partecipazione alla realizzazione della programmazione delle attività della struttura organizzativa cui è assegnato in riferimento agli obiettivi di budget della struttura (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B. AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Valutazione
B.1 Competenze ed attitudini professionali	
B.1.1 Grado di conoscenza professionale e di esperienza nell'espletamento dei compiti assegnati (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.1.2 Capacità di portare a termine i compiti assegnati (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.2 Comportamento ed impegno globale nel lavoro	
B.2.1 Capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.2.2 Correttezza e disponibilità nei confronti dei colleghi e dei superiori, riconoscimento del ruolo che rivestono e rispetto delle loro competenze (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.2.3 Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.3 Stile Relazionale	
B.3.1 Capacità di relazionarsi con utenti e colleghi in modo garbato e disponibile (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.3.2 Capacità di dare informazioni chiare ed esaurienti sugli argomenti rientranti nella propria competenza (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.4 Livello quali-quantitativo delle prestazioni	
B.4.1 Capacità di utilizzo efficace ed efficiente di attrezzature e macchine (da 1 a 10)	<input type="text"/>
B.4.2 Precisione, accuratezza, rapidità di esecuzione della prestazione richiesta (da 1 a 10)	<input type="text"/>
<b>Valutazione complessiva (somma dei punteggi):</b>	
	<input type="text"/>

*L'esito si considera: positivo se la valutazione complessiva è uguale o superiore a 60/100; negativo se la valutazione complessiva è inferiore a 60/100.*

**Punti di Forza e Aspetti da Migliorare**

SCHEDA PUBBLICATA DAL VALUTATORE IN DATA:  VALUTATORE

Sezione da compilare da parte del Valutato: PRESA VISIONE DELLA SCHEDA:  DATA DI PRESA VISIONE:

**Osservazioni del valutato**

SCHEDA ACCETTATA ELETTRONICAMENTE:  IN DATA:

**N.B.** In caso di non condivisione della valutazione di prima istanza il dipendente ha facoltà di avviare la procedura di conciliazione; per accedere al percorso conciliativo il valutato, nel termine perentorio di 15 giorni dalla data di presa visione della scheda di valutazione, deve inviare apposita istanza di revisione rivolta al valutatore di prima istanza nonché, per conoscenza, al Controllo di Gestione ed alla Gestione Risorse Umane, esprimendo con chiarezza ed esattezza i motivi del proprio disaccordo e proponendo eventualmente il punteggio di valutazione ritenuto congruo. Le procedure di conciliazione sono analiticamente descritte nel documento relativo al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ASUR approvato con determina ASUREDG n. 736/2020.

Allegato 5. Scheda valutazione performance individuale Azienda ospedaliera ASUR

Marche, fonte:

<https://portaledipendentiasur.sanita.marche.it/group/portaledeldipendente/visione-valutazione1>

## **8.2- ANALISI SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE AZIENDA OSPEDALIERA OSPEDALI RIUNITI MARCHE NORD**

A differenza della precedente scheda analizzata, l'azienda ha strutturato la scheda in cinque distinte aree, includendo all'interno di esse i due punti focali emanati nell'articolo 7 <sup>(30)</sup>. All'interno di ciascuna area troviamo degli obiettivi specifici:

- **Area delle competenze organizzative** volta a valutare l'impegno della disponibilità correlate l'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi
- **Area delle competenze professionali**, che si pone l'obiettivo di valutare le abilità tecniche e il grado di aggiornamento
- **Area della efficacia- utile alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi prestazioni personali quali-quantitativi** espressamente affidati nonché all'accuratezza e tempestività di esecuzione correlata all'autonomia e responsabilità
- **Area delle relazioni**, utile alla valutazione della propensione al "cliente" ed alla corretta comunicazione
- **Area del potenziale**, utile alla valutazione della volontà di evoluzione professionale

Ciascuna di queste aree si suddivide in uno/due comportamenti organizzativi, e ciascun comportamento organizzativo suddiviso a sua volta in due/tre items.

---

<sup>30</sup> Sistema di misurazione della performance: <https://www.ospedalimarchenord.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/>

I dipendenti sono valutati attraverso una scala di cinque gradi di valutazione, la cui legenda è riportata sulla scheda stessa. (Allegato 6)

LEGENDA	
1	Ha espresso una prestazione incoerente ed inadeguata alle attese
2	La prestazione presenta lacune sul piano quantitativo/qualitativo
3	Ha espresso una prestazione sufficiente rispetto al ruolo assegnato
4	Ha espresso una prestazione adeguata a quella richiesta dal ruolo
5	Ha espresso una prestazione ottima rispetto a quella richiesta dal ruolo

**Allegato 6.** Legenda punteggi scheda valutazione performance individuale, Azienda Ospedaliera Marche Nord, fonte: <https://www.ospedalimarchenord.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/>

Il raggiungimento del valore soglia pari al 60% del raggiungimento degli obiettivi di scheda presuppone una valutazione positiva, negativa se inferiore. Di seguito sono presentate le diverse macroaree di valutazione presenti nel documento (Allegato 7):

## **AREA 1: ORGANIZZAZIONE**

### **1- Comportamento organizzativo: Lavorare in gruppo.**

**Item 1:** mostra spirito di collaborazione per il lavoro di gruppo (da 1 a 5 punti)

**Item:** ricerca sempre il miglior compromesso in caso di contrasti tra colleghi (da 1 a 5 punti)

### **2- Comportamento organizzativo: Flessibilità.**

**Item 1:** dimostra capacità di adattamento adeguate e rapide nei confronti dei cambiamenti organizzativi (da 1 a 5 punti)

**Item 2:** è disponibile a adeguarsi alle esigenze relative alle attività istituzionale svolta anche variando il proprio orario di lavoro per fronteggiare esigenze di servizio non disponibili (da 1 a 5 punti)

## **AREA 2: COMPETENZE PROFESSIONALI**

### **1- Comportamento organizzativo: Qualità del contributo professionale**

**2- Item 1:** possiede le competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti/funzioni assegnate (da 1 a 5 punti)

**Item 2:** è in grado di espletare con efficacia ed efficienza le proprie attività (da 1 a 5 punti)

### **3- Comportamento organizzativo: Sviluppo professionale**

**Item 1:** cura l'aggiornamento delle sue conoscenze/competenze attraverso la Formazione Aziendale, l'Autoformazione e lo scambio professionale (da 1 a 5 punti)

**Item 2:** Applica le nuove conoscenze al fine di contribuire a creare innovazione e miglioramenti per l'ambito di competenza

## **AREA 3: EFFICACIA**

### **1- Comportamento organizzativo: Accuratezza e tempestività**

**Item 1:** esercita la propria funzione con la massima accuratezza rispetto alle direttive aziendali (da 1 a 5)

**Item 2:** garantisce la corretta tenuta di strumenti, materiali e documentazione (da 1 a 5)

**Item 3:** rispetta i tempi assegnati per l'esecuzione delle prestazioni e segnala eventuali criticità che non consentono il rispetto dei tempi (da 1 a 5)

### **2- Comportamento organizzativo: Autonomia e responsabilità**

**Indicatore 1:** assume le responsabilità connesse al lavoro e alle proprie funzioni

**Indicatore 2:** è in grado di gestire in autonomia il proprio lavoro (da 1 a 5)

## **AREA 4: RELAZIONI**

### **1- Comportamento organizzativo: Relazioni con colleghi/orientamento ai bisogni dell'utenza**

**Item 1:** si relaziona adeguatamente con persone sia interne che esterne all'organizzazione (da 1 a 5)

**Item 2:** è disponibile al tutoraggio/inserimento neoassunti/neoinseriti (da 1 a 5)

**Item 3:** risponde in modo adeguato ed efficace alle richieste dell'utenza interna ed esterna nel rispetto delle Direttive aziendali del codice Deontologico e/o del Codice di Comportamento (da 1 a 5)

### **2- Comportamento organizzativo: Comunicazione**

**Item 1:** comunica e favorisce la circolazione delle informazioni relative alla propria attività (da 1 a 5)

**Item 2:** ispira la sua condotta ai principi di disciplina correttezza e decoro imposti dal proprio ruolo (da 1 a 5)

**Item 3:** utilizza il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche ed ai bisogni dei destinatari (da 1 a 5)

## **MACROAREA 5: POTENZIALE**

### **1- Comportamento organizzativo: volontà di evoluzione professionale**

**Item 1:** partecipa in modo proattivo al raggiungimento degli obiettivi e favorisce la diffusione e il relativo raggiungimento degli stessi tra i colleghi

In questo modello di scheda di valutazione, a differenza della precedente analizzata, non è presente la possibilità di commento né da parte del valutato, per esprimere eventuali pareri o eventuali disaccordi riguardanti il punteggio assegnato dal valutatore, né da parte del valutatore stesso, per esprimere punti di forza o di debolezza del dipendente valutato, o eventuali motivazioni riguardanti il punteggio assegnato. Non è inoltre presente un'eventuale data di presa visione della scheda e di presa accettazione della stessa da parte del dipendente valutato, bensì solamente il punteggio finale attribuitogli dal valutatore. È presente una legenda di valutazione differente, con punteggi da assegnare diversi. Altro aspetto mancante e differente dalla precedente scheda analizzata, è la mancanza dei dati anagrafici del valutato; non è presente né il profilo appartenente, né la struttura organizzativa.

SCHEDA PERSONALE COMPARTO Cat. A B Bs C D							
MACROAREA	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	INDICATORE	VALUTAZIONE				
ORGANIZZAZIONE	LAVORARE IN GRUPPO	Mostra spirito di collaborazione per il lavoro di gruppo	1	2	3	4	5
		ricerca sempre il miglior compromesso in caso di contrasti tra colleghi	1	2	3	4	5
	FLESSIBILITA'	Dimostra capacità di adattamento adeguate e rapide nei confronti dei cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	5
		E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze relative alle attività istituzionale svolta anche variando il proprio orario di lavoro per fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili	1	2	3	4	5
COMPETENZE PROFESSIONALI	QUALITA' DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE	Possiede le competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti/funzioni assegnate	1	2	3	4	5
		E' in grado di espletare con efficacia ed efficienza le proprie attività	1	2	3	4	5
	SVILUPPO PROFESSIONALE	Cura l'aggiornamento delle sue conoscenze/competenze attraverso la Formazione Aziendale, l'Autoformazione e lo scambio professionale	1	2	3	4	5
		Applica le nuove conoscenze al fine di contribuire a creare innovazioni e miglioramenti per l'ambito di competenza	1	2	3	4	5
EFFICACIA	ACCURATEZZA E TEMPESTIVITA'	esercita la propria funzione con la massima accuratezza rispetto alle direttive aziendali	1	2	3	4	5
		garantisce la corretta tenuta di strumenti, materiali e documentazione	1	2	3	4	5
		rispetta i tempi assegnati per l'esecuzione delle prestazioni e segnala eventuali criticità che non consentono il rispetto dei tempi	1	2	3	4	5
	AUTONOMIA E RESPONSABILITA'	assume le responsabilità connesse al lavoro e alle proprie funzioni	1	2	3	4	5
E' in grado di gestire in autonomia il proprio lavoro		1	2	3	4	5	
RELAZIONI	RELAZION CON COLLEGGI/ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA	Si relaziona adeguatamente con persone sia interne che esterne all'organizzazione	1	2	3	4	5
		E' disponibile al tutoraggio/inserimento neoassunti/ neoinserti	1	2	3	4	5
	COMUNICAZIONE	Risponde in modo adeguato ed efficace alle richieste dell'utenza interna ed esterna nel rispetto delle Direttive aziendali del codice Deontologico e/o del Codice del Comportamento	1	2	3	4	5
		comunica e favorisce la circolazione delle informazioni relative alla propria attività	1	2	3	4	5
POTENZIALE	VOLONTA' DI EVOLUZIONE PROFESSIONALE	Ispira la sua condotta ai principi di disciplina correttezza e decoro imposti dal proprio ruolo	1	2	3	4	5
		utilizza il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche ed ai bisogni dei destinatari	1	2	3	4	5
		Partecipa in modo proattivo al raggiungimento degli obiettivi e favorisce la diffusione e il relativo raggiungimento degli stessi tra i colleghi	1	2	3	4	5
			Totale				
LEGENDA	<b>1</b> Ha espresso una prestazione incoerente ed inadeguata alle attese <b>2</b> La prestazione presenta lacune sul piano quantitativo/qualitativo <b>3</b> Ha espresso una prestazione sufficiente rispetto al ruolo assegnato <b>4</b> Ha espresso una prestazione adeguata a quella richiesta dal ruolo <b>5</b> Ha espresso una prestazione ottima rispetto a quella richiesta dal ruolo						

**Allegato 7.** Scheda di valutazione performance individuale Azienda ospedaliera Marche

Nord. Fonte: <https://www.ospedalimarchenord.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/>

### **8.3- ANALISI SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI UMBERTO I, G.M LANCISI, G. SALES DI ANCONA**

La scheda utilizzata all'interno dell'Azienda Ospedali Riuniti di Ancona (Allegato 8) prevede un'articolazione in due dimensioni sia per la dirigenza che per il comparto: risultati e competenze/comportamenti attesi. Il peso relativo di queste due dimensioni può variare in relazione al ruolo di responsabilità assunto in Azienda; di fatto, il primo aspetto differente di questo modello di scheda rispetto alle precedenti analizzate è che troviamo un peso diverso (espresso in forma percentuale) per le categorie A, B e C rispetto al peso da attribuire alla categoria D <sup>(31)</sup>. Di pari passo, troviamo percentuali difformi tra le varie aree della scheda stessa. È la sola scheda all'interno della Aziende Sanitarie marchigiane dove la categoria D viene separata dalle altre tre categorie, evidenziando così la maggior responsabilità in base agli obiettivi dell'Azienda stessa. Adiacentemente a tali punteggi, troviamo in maniera esplicita, tranne che nella prima e nell'ultima area di valutazione, un diretto giudizio di mancato raggiungimento o meno della performance stessa. Differentemente da tutte le altre schede presenti in regione, non è presente la legenda di valutazione, ma solamente la possibilità di esprimere due pareri, espressi in percentuale. La valutazione del raggiungimento di ciascun obiettivo viene effettuata dal valutatore attribuendo un punteggio sui singoli items la cui somma è pari a 100. Si qualifica "rendimento insufficiente" del dipendente la valutazione della performance individuale annuale inferiore a 60 punti, qualificandosi, la stessa come "valutazione negativa". A differenza delle schede precedentemente analizzate, non troviamo la presenza di una legenda indicativa i punteggi da attribuire per ciascun obiettivo, dal momento che la percentuale sarà automaticamente attribuita se il valutatore apporrà sì se la performance è stata raggiunta. Le due aree di analisi emanate nell'articolo 7 del D.lgs. 150/2009, vengono incluse nelle otto aree all'interno della scheda (Allegato 9). In riferimento a ciò, all'interno di tale modello si presentano rispettivamente obiettivi, che a loro volta si suddividono in molteplici items:

---

<sup>31</sup> Controllo di gestione sistema di misurazione e valutazione performance aggiornamento 2018  
<http://ospedali riuniti.etrasparenza2.it>



### **1- Contributo ai programmi della struttura organizzativa**

**Indicatore 1:** Non ha partecipato al raggiungimento degli obiettivi di budget (punteggio 0% per personale A, B, C, D)

**Indicatore 2:** Ha partecipato parzialmente al raggiungimento degli obiettivi di budget (punteggio 5% per personale A, B, C, D)

**Indicatore 3:** Ha partecipato pienamente al raggiungimento degli obiettivi di budget (punteggio 15% per personale A, B, C, D)

### **2- Capacità di risoluzione criticità (Problem Solving)**

**Indicatore 1:** Si attiva nella prevenzione degli eventi avversi (area sanitaria) o errori (area amministrativa) (punteggio 10% personale A, B, C – punteggio 15% personale categoria D)

**Indicatore 2:** Coinvolge gli altri nella soluzione del problema, se necessario (punteggio 10% personale A, B, C – punteggio 15% personale categoria D)

**Indicatore 3:** Al termine del turno, nel rispetto nel piano di lavoro, non lascia sospesi (punteggio 10% personale A, B, C – punteggio 15% personale categoria D)

**Indicatore 4:** Di fronte a problemi che non può risolvere autonomamente, si interfaccia con il diretto superiore (categoria A, B, C) /propone soluzioni (categoria D) (punteggio 10% personale A, B, C – punteggio 15% personale categoria D)

**Indicatore 5:** Ha capacità di individuare i problemi relativi al proprio lavoro e/o di proporre soluzioni adeguate (punteggio 10% personale A, B, C – punteggio 15% personale categoria D)

### **3- Orientamento ai bisogni dell'utenza**

**Indicatore 1:** Mantiene rapporti appropriati con l'utente interno ed esterno (punteggio 15% personale A, B, C – punteggio 10% personale categoria D)

**Indicatore 2:** Crea occasioni per l'ascolto e il trasferimento delle informazioni con l'utente interno ed esterno (punteggio 15% personale A, B, C – punteggio 10% personale categoria D)

**Indicatore 3:** Orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze (punteggio 15% personale A, B, C – punteggio 10% personale categoria D)

**Indicatore 4:** Tutela la privacy e la dignità dell'utente interno ed esterno (punteggio 15% personale A, B, C – punteggio 10% personale categoria D)

**Indicatore 5:** Dimostra attenzione nei confronti delle richieste dell'utente interno ed esterno (punteggio 15% personale A, B, C – punteggio 10% personale categoria D)

#### **4- Competenze professionali**

**Indicatore 1:** Partecipa attivamente all'elaborazione dei protocolli/processi (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 2:** Partecipa attivamente alle riunioni (arriva preparato rispetto ai contenuti, interviene facendo proposte) (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 3:** Partecipa agli eventi formativi della struttura di appartenenza (SOD/SOS/SO/Dipartimento) (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 4:** Condivide le conoscenze possedute ai colleghi (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 5:** È attento alla custodia delle risorse materiali e strumentali della struttura (punteggio 15% personale A, B, C, D)

#### **5- Programmazione/esecuzione attività:**

**Indicatore 1:** Concorre alla revisione e applica i piani di lavoro (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 2:** Conosce e utilizza le procedure e i protocolli SOD/SOS/SO/Dipartimento, Azienda (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 3:** Mette in atto tutte le attività e le prestazioni previste dai piani di lavoro con dedizione e precisione e nel rispetto dei tempi previsti (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 4:** Include nella programmazione l'attività del neoassunto/neo assegnato e dello studente della SOD/SOS/SO e ne controlla l'esecuzione (punteggio 15% personale A, B, C, D)

**Indicatore 5:** Garantisce la tracciabilità dei propri processi assistenziali (area sanitaria) o amministrativi (area amministrativa) (punteggio 15% personale A, B, C, D)

## **6- Relazioni interne alla struttura organizzativa**

**Indicatore 1:** Fornisce l'apporto ai colleghi (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 2:** Conosce l'organigramma della struttura e ne rispetta i livelli di responsabilità (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 3:** Contribuisce a garantire la continuità assistenziale (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 4:** Evita lo scontro con altre figure professionali (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 5:** È puntuale, rispetta gli orari, comunica eventuali ritardi, indossa in maniera corretta la divisa (punteggio 10% personale A, B, C, D)

## **7- Contributo ai progetti della struttura**

**Indicatore 1:** Realizza progetti/attività assegnate (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 2:** Collabora con l'equipe multidisciplinare nella realizzazione di progetti/attività assegnati (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 3:** Propone soluzioni di fronte a eventuali criticità nella realizzazione di progetti/attività assegnati (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 4:** È puntuale rispetto ai tempi previsti per la realizzazione di progetti/attività assegnati (punteggio 10% personale A, B, C, D)

**Indicatore 5:** Collabora nella diffusione e nel coinvolgimento dell'equipe nell'implementazione dei progetti assegnati (punteggio 10% personale A, B, C, D)

## **8- Competenze tecniche scientifiche**

**Indicatore 1:** Non raggiunge l'obiettivo concordato (punteggio 0% per personale A, B, C, D)

**Indicatore 2:** Raggiunge l'obiettivo concordato solo parzialmente (punteggio 5% per personale A, B, C, D)

**Indicatore 3:** Raggiunge l'obiettivo assegnato (punteggio 10% per personale A, B, C, D)

Anche in questo modello di scheda di valutazione, come nella precedente analizzata, non è presente la possibilità di commento né da parte del valutato, per esprimere eventuali pareri o eventuali disaccordi riguardanti il punteggio assegnato dal valutatore, né da parte del valutatore stesso, per esprimere punti di forza o di debolezza del dipendente valutato, o eventuali motivazioni riguardanti il punteggio assegnato, ma come precedentemente indicato, troviamo la possibilità per il valutatore di specificare per quale item il dipendente non ha raggiunto la performance attesa. È completamente diverso dagli altri modelli di valutazione presente in regione la modalità di votazione. Il valutato non ha la possibilità di esprimere un punteggio partendo da un valore minimo o da un valore massimo, ma ha la sola possibilità di dichiarare se il dipendente abbia raggiunto il livello di performance o meno, assegnando di conseguenza una parte di percentuale che andrà a comporre il punteggio finale (sempre espresso in percentuale), in base alla categoria lavorativa appartenente. Come già citato, il valutatore ha possibilità di esprimere in maniera evidente se il dipendente abbia raggiunto o meno la performance, apponendo o Sì o No sulla relativa area da valutare, e di conseguenza, se l'esito sarà positivo, automaticamente il punteggio verrà espresso per percentuale. Inoltre, questo modello analizzato, è l'unico modello dove non è presente una legenda di valutazione. Come per la scheda utilizzata nell'Azienda Ospedaliera Marche Nord, anche nella scheda di valutazione degli ospedali Riuniti di Ancona non vi è riferimento ai dati anagrafici del valutato; non è presente né il profilo appartenente, né la struttura organizzativa.



SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
AREA COMPARTO—RUOLO SANITARIO – CAT. A, B, C, D

1- Contributo ai programmi della struttura organizzativa		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT.D
1	Non ha partecipato al raggiungimento degli obiettivi di budget			0 %	0 %
2	Ha partecipato parzialmente al raggiungimento degli obiettivi di budget			5 %	5 %
3	Ha partecipato pienamente al raggiungimento degli obiettivi di budget			15 %	15 %
2- Capacità di risoluzione criticità (Problem Solving)		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT.D
1	Si attiva nella prevenzione degli eventi avversi (area sanitaria) o errori (area amministrativa)	SI	NO	10 %	15 %
2	Coinvolge gli altri nella soluzione del problema, se necessario	SI	NO		
3	Al termine del turno, nel rispetto del piano di lavoro, non lascia sospesi	SI	NO		
4	Di fronte a problemi che non può risolvere autonomamente, si interfaccia con il diretto superiore (cat. A,B,C)/propone soluzioni (cat. D)	SI	NO		
5	Ha capacità di individuare i problemi relativi al proprio lavoro e/o di proporre soluzioni adeguate	SI	NO		
3- Orientamento ai bisogni dell'utente		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT. D
1	Mantiene rapporti appropriati con l'utente interno ed esterno	SI	NO	15 %	10%
2	Crea occasioni per l'ascolto e il trasferimento delle informazioni con l'utente interno ed esterno	SI	NO		
3	Orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze	SI	NO		
4	Tutela la privacy e la dignità dell'utente interno ed esterno	SI	NO		
5	Dimostra attenzione nei confronti delle richieste dell'utente interno ed esterno	SI	NO		
4- Competenze professionali		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT.D
1	Partecipa attivamente all'elaborazione dei protocolli/processi	SI	NO	15 %	15%
2	Partecipa attivamente alle riunioni (arriva preparato rispetto ai contenuti, interviene facendo proposte)	SI	NO		
3	Partecipa agli eventi formativi della struttura di appartenenza (SOD/SOS/SO/Dipartimento)	SI	NO		
4	Condivide le conoscenze possedute ai colleghi	SI	NO		
5	E' attento alla custodia delle risorse materiali e strumentali della struttura	SI	NO		
5- Programmazione/esecuzione attività		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT.D
1	Concorre alla revisione e applica i piani di lavoro	SI	NO	15 %	15 %
2	Conosce e utilizza le procedure e i protocolli della SOD/SOS/SO/Dipartimento, Azienda	SI	NO		
3	Mette in atto tutte le attività e le prestazioni previste dai piani di lavoro con dedizione e precisione e nel rispetto dei tempi previsti	SI	NO		
4	Include nella programmazione l'attività del neoassunto/neoassegnato e dello studente della SOD/SOS/SO e ne controlla l'esecuzione	SI	NO		
5	Garantisce la tracciabilità dei propri processi assistenziali (area sanitaria) o amministrativi (area amministrativa)	SI	NO		
6- Relazioni interne alla struttura organizzativa		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT.D
1	Fornisce supporto ai colleghi	SI	NO	10 %	10%
2	Conosce l'organigramma della struttura e ne rispetta i livelli di responsabilità	SI	NO		
3	Contribuisce a garantire la continuità assistenziale	SI	NO		
4	Evita lo scontro con altre figure professionali	SI	NO		
5	E' puntuale, rispetta gli orari, comunica eventuali ritardi, indossa in maniera corretta la divisa	SI	NO		
7- Contributo ai progetti della struttura		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT.D
1	Realizza progetti/attività assegnate	SI	NO	10 %	10 %
2	Collabora con l'equipe multidisciplinare nella realizzazione di progetti/attività assegnati	SI	NO		
3	Propone soluzioni di fronte a eventuali criticità nella realizzazione di progetti/attività assegnati	SI	NO		
4	E' puntuale rispetto ai tempi previsti per la realizzazione di progetti/attività assegnati	SI	NO		
5	Collabora nella diffusione e nel coinvolgimento dell'equipe nell'implementazione dei progetti assegnati	SI	NO		
8- Competenze tecniche specifiche		RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE		CAT. A, B, C	CAT.D
1	Non raggiunge l'obiettivo concordato			0 %	0 %
2	Raggiunge l'obiettivo concordato solo parzialmente			5 %	5 %
3	Raggiunge l'obiettivo assegnato			10 %	10 %

Allegato 8 . Scheda valutazione performance individuale Azienda Ospedaliero

Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, G.M Lancisi. G.Salesi Ancona. Fonte:

[https://ospedaliriuniti.etrasparenza2.it/archiviofile/ospedaliriuniti/CONTROLLO\\_DI\\_GE STIONE/Sistema\\_di\\_misurazione\\_e\\_valutazione\\_Performance/ANNO%202022/Smvp% 20agg.2022.pdf](https://ospedaliriuniti.etrasparenza2.it/archiviofile/ospedaliriuniti/CONTROLLO_DI_GE STIONE/Sistema_di_misurazione_e_valutazione_Performance/ANNO%202022/Smvp% 20agg.2022.pdf)

## **8.4- ANALISI SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE AZIENDA SANITARIA I.N.R.C.A. (ISTITUTO A CARATTERE SCIENTIFICO)**

La scheda di valutazione individuale dell'Istituto a carattere scientifico I.N.R.C.A. si distingue dagli altri modelli precedentemente proposti in questo elaborato per la sua difformità. Anzitutto, non troviamo un documento in un'unica facciata, bensì in tre pagine separate, dove ogni dipendente in base al ruolo all'interno dell'Azienda, troverà obiettivi e indicatori diversi di valutazione; perciò, non vi è la presenza di un modello unico contenente gli stessi obiettivi e indicatori come nelle schede analizzate in precedenza <sup>(32)</sup>.

Per esprimere se i risultati sono stati raggiunti o meno, troviamo la seguente scala di valori per la valutazione, che non troviamo all'interno della scheda stessa, ma all'interno del documento del processo di valutazione della performance nel sito portale dell'INRCA. Tale legenda prevede:

- 1- Risultati non raggiunti
- 2- Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento
- 3- Risultati discreti, con spazio di miglioramento
- 4- Risultati buoni, con possibilità di ulteriore miglioramento
- 5- Risultati raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento
- 6- Risultati ottimi, da confermare nel tempo
- 7- Eccellenza sostenuta nel tempo

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

- Risultato < 60% valutazione negativa – obiettivo non raggiunto
- Risultato > = 60% < 90% obiettivi raggiunti da compensare economicamente in misura percentuale al loro raggiungimento
- Risultato > = 90% obiettivi raggiunti da compensare economicamente al 100%

---

<sup>32</sup> Trasparenza/performance/ammontare complessivo I.N.R.C.A. <http://inrca.it/inrca/files.it>

Nella scheda (Allegato 9) troviamo quattro aree di valutazione; ognuna di esse contiene criteri di valutazione, che a loro volta possiedono i loro indicatori, indicando i due punti emanati nell'articolo 7 del D.lgs. Tuttavia, a precedenza delle altre schede analizzate, non viene indicata un'area di valutazione riguardante i comportamenti professionali del dipendente, bensì il loro grado di coinvolgimento all'interno della realtà lavorativa.

- **AREA 1: Partecipazione agli obiettivi**

**Criteri di valutazione** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

**Indicatori** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

- **AREA 2: Grado di autonomia nell'esercizio nell'attività**

**Criteri di valutazione** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

**Indicatori** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

- **AREA 3: Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse assegnate**

**Criteri di valutazione** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

**Indicatori** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

- **AREA 4: Coinvolgimento nell'UO e nell'istituto**

**Criteri di valutazione** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

**Indicatori** (diversi in base al ruolo e grado ricoperto dal dipendente)

La scheda di valutazione dell'Istituto a carattere scientifico I.N.R.C.A è l'unico modello differente dagli altri, sia per contenuti, sia per grafica. Dentro questo modello vi è la possibilità di descrivere un'eventuale motivazione del giudizio assegnato da parte del valutatore per ogni singola area di valutazione, per giustificare il punteggio assegnato, e non unicamente nella parte finale del documento. Mentre, per quanto riguarda la possibilità di condivisione del giudizio espresso dal valutatore, nell'ultima parte della scheda, viene chiesto esplicitamente al dipendente valutato se concorda con la valutazione espressa dal valutatore, apponendo sì se concorde, o no se non concorde. Ulteriore caratteristica differente dalle altre schede analizzate, è la presenza della firma del valutato e del valutatore dopo aver effettuato il colloquio iniziale, con tanto di data d'incontro. La scheda va sottoscritta da entrambe le figure coinvolte. Durante questa fase iniziale il

valutatore andrà a procedere, per ogni item della scheda, alla comunicazione dei criteri e degli indicatori che saranno oggetto di valutazione. Una volta presa visione della valutazione e del punteggio assegnatogli, il dipendente firmerà per presa visione e indicherà su base volontaria le personali osservazioni nell'apposito spazio dedicato alle osservazioni del valutato stesso, come presente nella scheda di valutazione proposta dall'ASUR Marche già analizzata. Per giunta, viene apertamente chiesto al valutato se concorda con la valutazione espresso dal valutatore. Anche nella scheda dell'I.N.R.C.A. non è presente la sezione dedicata ai dati anagrafici, categoria e profilo di appartenenza.



**ISTITUTO A CARATTERE SCIENTIFICO I.N.R.C.A.**

Scheda di valutazione processi produttivi, relazionali ed organizzativi

Anno di Riferimento

Peso singola Area di valutazione	Aree di valutazione	Valutazione sintetica da 0 a 7
----------------------------------	---------------------	--------------------------------

**PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI**

<b>40</b>	<b>Criteri di valutazione:</b>	
<b>Indicatori</b>		
<b>Scala di valori per la valutazione</b>		
1	Risultati non raggiunti	
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	
5	Risultati raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento	
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo	
7	Eccellenza sostenuta nel tempo	
<b>Eventuale motivazione</b>		

**GRADO DI AUTONOMIA NELL'ESERCIZIO DELL'ATTIVITA'**

<b>20</b>	<b>Criteri di valutazione:</b>	
<b>Indicatori</b>		
<b>Scala di valori per la valutazione</b>		
1	Risultati non raggiunti	
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	
5	Risultati raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento	
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo	
7	Eccellenza sostenuta nel tempo	
<b>Eventuale motivazione</b>		

Anno di Valutazione

Page 1 of 3

**ISTITUTO A CARATTERE SCIENTIFICO I.N.R.C.A.**

Scheda di valutazione processi produttivi, relazionali ed organizzativi

Anno di Riferimento

**CAPACITA' DI GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE**

30

Criteria di valutazione:

Indicatori

**Scala di valori per la valutazione**

1	Risultati non raggiunti		
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento		
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento		
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento		
5	Risultati raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento		
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo		
7	Eccellenza sostenuta nel tempo		

Eventuale  
motivazione

**COINVOLGIMENTO NELL'UO E NELL'ISTITUTO**

10

Criteria di valutazione:

Indicatori

**Scala di valori per la valutazione**

1	Risultati non raggiunti		
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento		
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento		
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento		
5	Risultati raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento		
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo		
7	Eccellenza sostenuta nel tempo		

Eventuale  
motivazione

Anno di Valutazione

Page 2 of 3

ISTITUTO A CARATTERE SCIENTIFICO I.N.R.C.A.

Scheda di valutazione processi produttivi, relazionali ed organizzativi

Anno di Riferimento

Totale Punteggio

0

0

Firma del Valutato (dopo colloquio iniziale)

Firma del Valutatore (dopo colloquio iniziale)

Data .....

Il Dipendente concorda con la valutazione espressa dal valutatore ?    SI    NO

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del Valutato (dopo colloquio finale)

Firma del Valutatore (dopo colloquio finale)

Data .....

## 9- CONFRONTO DIMENSIONI TRA LE SCHEDE DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE NELLE REGIONE MARCHE

Lo strumento da usare, il più delle volte una scheda di valutazione, non è lasciato all'arbitrio del singolo valutatore, ma è di norma costruito a livello aziendale e spesso concordato con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative<sup>(33)</sup>. Sarebbe importante, inoltre, che fosse tempestivamente conosciuto da tutti coloro che sulla base di esso saranno valutati. Anche questa è una prassi che dovrebbe contribuire all'obiettività delle valutazioni. Le tecniche fra cui scegliere quelle da adottare nelle varie realtà sono numerose e ben differenziate, dal metodo del confronto alla lista di controllo, dal metodo dell'incidente critico alla valutazione per obiettivi e ad altre ancora. Per la loro trattazione si rimanda alla letteratura specializzata<sup>(34)</sup>. In linea generale i valutatori sono informati e istruiti sulle tecniche prescelte e sulla relativa scheda di valutazione; si ritiene utile parlare sinteticamente almeno della tecnica più antica e tuttora più usata, che è la scala di giudizio. Gli obiettivi di performance delle singole aziende sanitarie sono definiti nell'ambito di uno scenario complesso nel quale le scelte regionali costituiscono l'elemento di maggior rilievo<sup>(35)</sup>.

A livello regionali, infatti, data la valutazione dei bisogni di salute, la valutazione del contesto specifico nel quale si opera e i vincoli sulle risorse complessive da poter impiegare, viene definita la programmazione dei risultati da conseguire a livello di ogni singola azienda, e i relativi vincoli organizzativi e di qualità. Questo avviene attraverso la combinazione degli effetti prodotti dai diversi strumenti di programmazione utilizzati a livello regionale, ad esempio Piano Socio-Sanitario Regionale, autorizzazioni, eventuali piani di rientro, vincoli sul budget, obiettivi del Direttore Generale, approvazione dell'atto aziendale e della pianta organica, tra l'altro articolati e impiegati in modo non omogeneo nell'ambito dei diversi sistemi sanitari regionali italiani. Le aziende sanitarie pubbliche a loro volta, nell'ambito

---

<sup>33</sup> Vettori A., Vannozi D., La valutazione delle performance individuali nelle aziende sanitarie. Milano, FrancoAngeli editore, 2010.

<sup>34</sup> Antonetti G., Alvaro R., Dovizio M., Fierro A., Scampati P., Giobbi M., Ducci A., La performance individuale e collettiva nell'ottica della "Riforma Brunetta". Il ruolo, le funzioni e le responsabilità del Dirigente infermieristico. Milano, Universitalia editrice, 2015

<sup>35</sup> [https://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_3304\\_allegato.pdf](https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_3304_allegato.pdf)

delle prescrizioni regioni utilizzano gli strumenti della propria programmazione che formalizzano in Piani strategici, budget aziendali impiegati per esplicitare gli obiettivi e le risorse, rispettivamente di medio e breve periodo, rilevanti sia a livello strategico che operativo. Come precedentemente analizzato dallo studio multicentrico effettuato tra le schede di valutazione della performance individuale delle Aziende Sanitarie marchigiane, vediamo nel dettaglio il peso che ciascuna Azienda stessa conferisce ad ogni aspetto della scheda stessa.

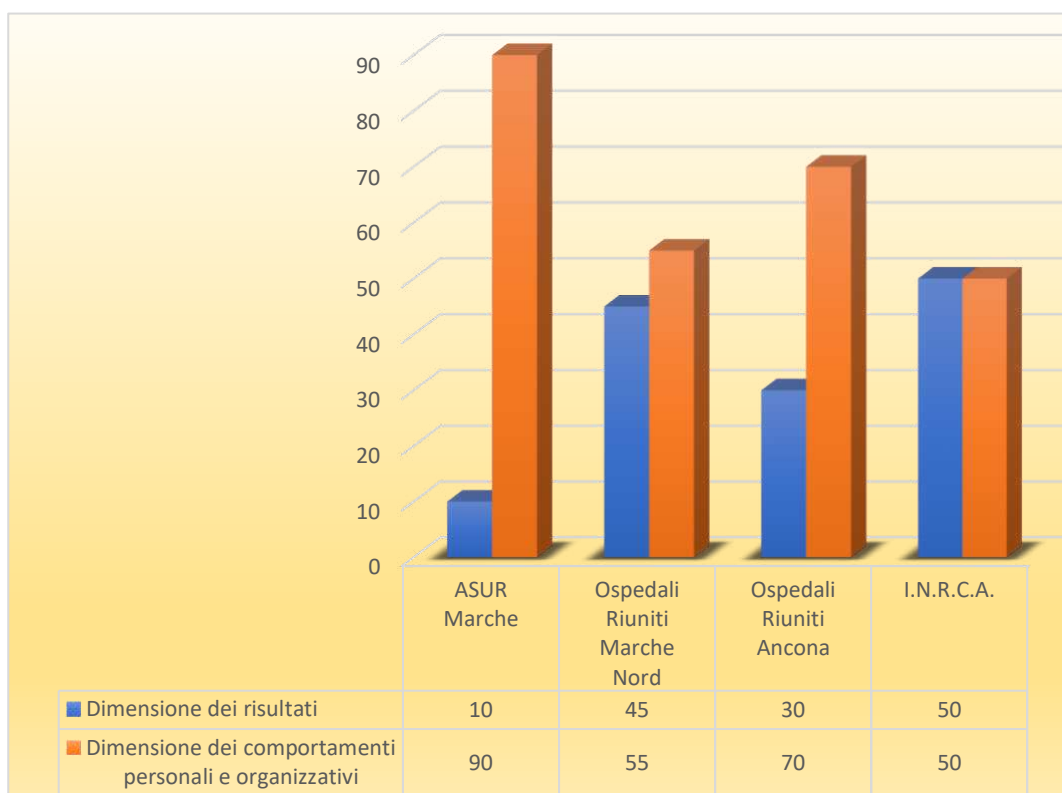
Un primo modo per poter avere sistemi di valutazione più flessibili a seconda delle diverse finalità è quello di variare i sistemi di ponderazione. A tale proposito, nelle linee guida n. 2/2017 si è già chiarito come la *performance* individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, sia l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione <sup>(36)</sup>. Dallo studio effettuato è emerso come ogni Azienda Sanitaria marchigiana valuti in maniera differente le due dimensioni appartenenti alla performance individuale, la dimensione dei risultati e la dimensione dei comportamenti.

Dall'analisi effettuata, sono stati raggiunti i seguenti risultati:

	<b>Dimensione dei risultati</b>	<b>Dimensione dei comportamenti</b>
<b>ASUR Marche</b>	10%	90%
<b>Ospedali Riuniti Marche Nord</b>	45%	55%
<b>Ospedali Riuniti di Ancona</b>	30%	70%
<b>Inrca</b>	50%	50%

<sup>36</sup> <https://performance.gov.it/#gsc.tab=0>

Come si evince dal grafico (Allegato 10) e dalla tabella, si riscontra una maggiore considerazione della sfera dei comportamenti, tranne per l'Istituto a carattere scientifico I.N.R.C.A, dove le due dimensioni sono considerate in maniera univoca. Nella scheda dell'ASUR Marche troviamo una maggiore pesatura nella dimensione dei comportamenti personali e organizzativi (90%) e una minore pesatura nella dimensione dei risultati (10%). Anche per la scheda degli Ospedali Riuniti di Ancona è presente una predominanza della dimensione dei comportamenti (70%) contro il 30% della dimensione dei risultati. Infine, per quanto riguarda il modello in uso negli Ospedali Riuniti Marche Nord, sono presenti due pesature vicine per entrambe le dimensioni (45% dimensione dei risultati e 55% dimensione dei comportamenti individuali e organizzativi). Le esperienze sopra citate mostrano un'ampia eterogeneità nell'approccio scelto, nell'accezione di performance adottata, negli obiettivi espliciti e impliciti, negli strumenti operativi utilizzati, negli attori a cui è affidato il compito di seguire il sistema di valutazione, di verificarne l'efficacia, eventualmente di rivederne il funzionamento.



**Allegato 10.** Grafico di confronto Aziende Sanitarie marchigiane pesatura dimensioni della performance

Tale eterogeneità da un lato può essere salutata favorevolmente, in quanto permette di indirizzare attenzione ed energia sugli aspetti che sono ritenuti più urgenti o

rilevanti in ciascun, diverso ospedale<sup>(37)</sup>. Da un altro lato, quella stessa eterogeneità può essere letta come risultato di sistemi di valutazione che ancora faticano a trovare piena legittimazione nel funzionamento degli ospedali italiani. In tale seconda ipotesi, i sistemi di valutazione sono diversi non tanto perché le esigenze gestionali siano diverse, quanto piuttosto per la presenza, nei diversi ospedali, di condizioni organizzative (resistenze culturali, diverse sensibilità degli uffici del personale, storia delle relazioni sindacali, attenzione del direttore generale, ecc.). Al fine di rispondere efficacemente a queste sfide appare necessario investire sui sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale che permettano di misurare e distinguere le prestazioni inadeguate da quelle eccellenti, con l'obiettivo di garantire agli utenti elevati standard di servizio e di migliorare la qualità complessiva dell'assistenza sanitaria<sup>(38)</sup>. Inoltre, i sistemi di valutazione costituiscono uno strumento prezioso al servizio dei professionisti per guidare il proprio sviluppo professionale tramite l'individuazione delle opportunità di miglioramento e potenziamento delle proprie competenze.

In tal senso, i sistemi di valutazione possono risultare efficaci se sono costruiti in un'ottica di miglioramento della qualità delle pratiche, piuttosto che per l'individuazione di chi lavora male, e se considerati e percepiti dagli operatori come validi, equi, affidabili e soprattutto utili nel rappresentare realisticamente la loro performance. In questa prospettiva, è necessario che gli strumenti tecnici (schede di valutazione, procedure, sistemi informatizzati) siano adeguatamente progettati e siano accompagnati dallo sviluppo di competenze valutative e di gestione delle risorse umane da parte di coloro che sono chiamati a utilizzarli<sup>(39)</sup>. Solo in tal modo i sistemi di valutazione della performance potranno essere efficaci e funzionali al collegamento con i sistemi incentivanti e premiali, nonché fungere da strumento per rendicontare e comunicare i risultati ai diversi stakeholder interni ed esterni in una

---

<sup>37</sup> De Pietro C., Valutare competenze e performance individuale dei medici ospedalieri nella prospettiva del management: alcune esperienze italiane. Gennaio 2012

<sup>38</sup> Acito A., Adduci D., Amendola G., Cavallo C., D'Alessandro V., De Fino M., Di Grottola G., Mitidieri B., Molinari S., Panetta M., Musto P., Nobile L., Panarace R., Picerno A., Prisco P., Rinaldi R., Telesca L., Traficante S., Vinci P.; con il supporto di Lega F., Barbieri M., Girosante G. e Sartirana M. della Scuola di Direzione Aziendale (SDA) dell'Università Bocconi

<sup>39</sup> Linee guida sulla valutazione del personale nelle aziende sanitarie, Quotidiano Sanità

logica di trasparenza ed accountability. Tali esigenze sono pienamente riconosciute dalla normativa nazionale, che in numerose occasioni ha ribadito la necessità che le amministrazioni pubbliche adottino metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, sviluppare le competenze professionali e contribuire alla trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento <sup>(40)</sup>. Sarebbe opportuno un impiego di un processo univoco e di un'unica scheda non solo per un'equità nella valutazione tra le diverse aziende per tutti i dipendenti, ma soprattutto per garantire una maggiore cognizione del procedimento stesso da parte di tutti i lavoratori, in quanto potrebbe essere utilizzato un unico sistema invece che trovare, nel caso della regione Marche, quattro procedimenti e quattro schede di valutazione diverse tra loro. È inoltre iniquo ottenere valori differenti tra le diverse organizzazioni per una maggiore considerazione o meno di una dimensione trattata nella scheda di performance, rispetto ad un'altra dimensione.

## **10- PROGETTO-PROSPETTO DI UNA NUOVA SCHEDE DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DIPENDENTE**

Lo scopo è creare un sistema più efficace per la valutazione del personale, che consenta di garantire durante il processo personalizzazione e differenziazione, sia per la dirigenza che per il comparto. Il sistema prevede l'allineamento tra gli obiettivi individuali ed obiettivi di azienda, di dipartimento e di struttura ed una maggior conoscenza dell'intero processo da parte del personale, con una loro più attiva partecipazione ed una maggior presa di coscienza della loro professione. Il colloquio di valutazione non è più considerato un momento formale e marginale, ma diventa sostanziale, durante il quale il valutatore attiverà il Coaching. Sarebbe utile adottare un modello unico di valutazione a livello regionale proprio per garantire un processo univoco regionale che venga conosciuto e utilizzato da tutti per poter garantire non solo un'unica modalità di valutazione, ma soprattutto per uniformare tutto il processo della valutazione tra tutti i dipendenti, partendo dal

---

<sup>40</sup> Simonetti S., Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Approfondimenti Risorse umane maggio-giugno 2010 (articolo estratto dal libro S. Simonetti, Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Maggioli 2010)



processo di colloquio iniziale, fino ad arrivare all'ultima fase di conferma della valutazione da parte del dipendente stesso. Si prevede l'adozione di un unico modello (Allegato 11) di scheda di valutazione della performance individuale all'interno della regione Marche per poter garantire tale univocità. In seguito all'analisi effettuata per ogni scheda di performance individuale presa in considerazione, il risultato è il seguente modello nato dalle coincidenze e dalle differenze tra di esse. La prima parte della scheda prevede l'anno e il periodo di valutazione, i dati anagrafici del valutato, inclusa la matricola, profilo professionale, struttura organizzativa e categoria, e i dati del valutatore, incluso il proprio ruolo. Il modello proposto prevede, oltre alle riunioni di gruppo, dei colloqui individuali tra il dipendente ed il suo supervisore, dove il valutatore andrà ad illustrare al valutato gli obiettivi da raggiungere, sia in maniera singola, se necessario, sia in maniera multipla inteso come obiettivo comune di unità operativa. Gli obiettivi che si andranno a definire dovranno essere raggiunti con impegno. Solitamente si ha timore nel decidere obiettivi impegnativi per paura di non raggiungerli, ed essere penalizzati poi in fase di valutazione finale. In questo caso si possono chiamare questo tipo di obiettivi "sperimentali" ed il non raggiungerli non inficerà la performance finale. Il dipendente che al contrario, riuscirà a raggiungerli, sarà un esempio per tutti. In un ciclo di performance, verrà incluso un obiettivo sperimentale. Durante il colloquio, il supervisore mostra la scheda di valutazione, che verrà compilata a fine periodo, che verrà in seguito visionata dal dipendente accedendo alla propria area riservata dove potrà accettare o rifiutare la valutazione a lui attribuita <sup>(41)</sup>.

Il modello prevede colloqui durante il processo di performance, durante i quali si guarderà il periodo trascorso e si studieranno eventuali correzioni da attuare. A fine periodo, il valutatore e il valutato compileranno la scheda di valutazione, la quale sarà inserita nel sistema informatizzato ed andrà ad incrementare il fascicolo personale del dipendente. Ad ogni incontro con il dipendente, il valutatore attiverà il Coaching. Lo scopo degli incontri sarà sempre quello di stimolare il dipendente in maniera positiva, di aumentare la sua autostima ed incentivarlo alla crescita personale. La legenda proposta per il nuovo modello prevede un'attribuzione di punteggio da 1 (risultati non raggiunti) a 5 (risultati raggiunti in maniera eccellente).

---

<sup>41</sup> Mattalucci L., Evoluzione della cultura della valutazione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni, Dialoghi: Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, Anno II, numero 1, marzo 2011

In seguito alla griglia di valutazione, si passa direttamente alle due dimensioni trattate nella scheda di performance individuale: l'area dei risultati organizzativi e individuali e l'area delle competenze e dei comportamenti. Come già citato in precedenza, all'interno della Pubblica Amministrazione risultano essere presenti molteplici modelli di tali schede di valutazione, ma la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale è effettuata sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate a due dimensioni sempre trattate:

- Dimensione 1: raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- Dimensione 2: alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La scheda proposta, garantisce un'equa attribuzione di punteggio ad entrambe le dimensioni, senza che una prevarichi sull'altra in termini di punteggio finale. Queste due "sfere" di valutazione vengono elaborate in due macroaree, ognuna articolata in cinque parti; per ciascuna di esse quindi si ha la possibilità di poter attribuire un punteggio da 10 a 50, per poi poter arrivare ad un punteggio minimo di 20 e massimo di 100. Nella parte finale della scheda di seguito proposta, è presente la sezione di firma del valutato e valutatore, e data dopo il colloquio iniziale effettuato tra le due figure, ed è l'unica parte da compilare prima della valutazione finale. Infine, in seguito alla valutazione, troviamo sezioni dedicate sia alla firma del valutato e del valutatore dopo la presa visione: la prima riguarda l'eventuale condivisione del risultato da parte del valutatore, dove apponendo Sì o No avrà possibilità di esprimere un eventuale diniego. La seconda sezione il valutato potrà esprimere le proprie osservazioni, scrivendo nell'apposito spazio un ipotetico commento. Infine, l'ultima parte che sarà da compilare riguarderà la firma di presa visione del punteggio finale. Il valutatore e il valutato a fine valutazione svolgeranno un incontro, dove il primo andrà a motivare le proprie considerazioni riguardanti il dipendente. Si andrà ad indagare se gli obiettivi precedentemente concordati siano stato raggiunti o meno, su come si potrà in futuro raggiungere il risultato prefissato in caso di mancato raggiungimento concordato e su come correggere eventuali errori o equivoci che non abbiano giovato al conseguimento dell'obiettivo.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE –  
PERSONALE COMPARTO CATEGORIE A – B – C - D**

Anno di valutazione:	Periodo di valutazione:
<b>DATI DEL DIPENDENTE VALUTATO</b>	
Nome:	Cognome:
Struttura organizzativa:	Matricola:
Profilo professionale:	Categoria:
<b>DATI DEL VALUTATORE</b>	
Nome:	Cognome:
Ruolo:	

**Legenda: per ogni fattore, il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala dei valori**

- 1 Risultati non raggiunti
- 2 Risultati sufficienti, ma con ampio spazio di miglioramento
- 3 Risultati buoni, con spazi di miglioramento
- 4 Risultati raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento
- 5 Risultati raggiunti in maniera eccellente

<b>AREA DEI RISULTATI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI</b>		<b>VALUTAZIONE</b>				
		1	2	3	4	5
<b>Contributo ai programmi degli obiettivi aziendali</b>	Livello di partecipazione alla realizzazione della programmazione delle attività della struttura organizzativa cui è assegnato in riferimento agli obiettivi di budget della struttura					
	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione					
	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.					
	Capacità di adattamento adeguate e rapide nei confronti dei cambiamenti organizzativi					
	Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di budget					
<b>Capacità di gestione e valorizzazione degli obiettivi individuali assegnati</b>	Capacità di orientamento alle attività in una logica di programmazione e di controllo					
	Capacità di portare a termine un compito assegnato					
	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro					
	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					

AREA DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI		VALUTAZIONE				
		1	2	3	4	5
<b>Grado di autonomia e di competenza nell'esercizio dell'attività</b>	Capacità di espletare con efficacia ed efficienza le proprie attività					
	Capacità di assumere le responsabilità connesse al lavoro e alle proprie funzioni					
	Capacità di garantire la corretta tenuta di strumenti, materiali e documentazioni					
	Capacità di attenersi al piano di lavoro					
	Capacità di utilizzo efficace ed efficiente di attrezzature e macchine					
<b>Capacità di relazione e comunicazione</b>	Capacità di mantenere rapporti appropriati con l'utente interno e esterno					
	Capacità di comunicare e favorire la circolazione delle informazioni relative alle proprie attività					
	Capacità di instaurare rapporti di collaborazione con tutti gli operatori al fine di sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento degli obiettivi					
	Capacità di affrontare e gestire le situazioni che originano contrasti all'interno del gruppo e tensioni nei rapporti interpersonali					
	Capacità di utilizzo di principi di disciplina e correttezza e decoro imposti dal proprio ruolo					
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>						

<b>Firma del Valutato (dopo colloquio iniziale)</b>	
<b>Firma del Valutatore (dopo colloquio iniziale)</b>	
<b>Luogo e data</b>	
<b>Il dipendente concorda con la valutazione espressa dal valutatore?</b>	
Sì	No
<b>Punti di forza e aspetti da migliorare:</b>	
<b>Osservazioni del valutato:</b>	
<b>Firma del Valutato (dopo colloquio finale)</b>	
<b>Firma del Valutatore (dopo colloquio finale)</b>	
<b>Luogo e data</b>	

Allegato 11. Nuovo modello unico scheda valutazione Performance individuale

## 11- RISULTATI

Questo elaborato si concentra sui cambiamenti, soprattutto a livello del singolo lavoratore, o meglio, più specificamente, al progresso della valutazione della performance individuale con l'emanazione della Riforma Brunetta. Grazie a questa riforma, a questo tema viene attribuito un valore innovativo non solo per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente, ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento delle qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati. La valutazione del contributo dell'individuo si presenta inoltre come uno strumento di sviluppo del personale, basato sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le prestazioni del dipendente, ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione. Anche dall'analisi del decreto legislativo 150 del 2009, l'attenzione si concentra sulla valutazione della performance individuale e l'obiettivo principale diviene identificare gli effetti che il processo di valutazione provoca nel soggetto valutato. Da questo obiettivo, se ne scaturiscono altri secondari, quali la comprensione da parte del personale infermieristico sul processo di valutazione della performance e il coinvolgimento del soggetto stesso al processo di valutazione della propria performance. Dopo un'attenta analisi della letteratura, si è visto quindi un cambiamento nelle finalità e nelle metodologie del processo di valutazione della performance nel corso degli anni. I risultati vengono quindi presentati dopo un'analisi della letteratura e della normativa forniti, e ci indicano come questi cambiamenti abbiano influito sulla crescita professionale, sullo sviluppo delle competenze di ciascun operatore e sul miglioramento della qualità delle prestazioni. Pertanto, si enuncia che performance, valutazione, trasparenza, integrità e meritocrazia sono le parole chiave con le quali la riforma ha inteso dare risposte alle aspettative di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione. Con l'entrata in vigore della riforma del pubblico impiego, si è introdotta un'inversione della generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei premi per i dipendenti pubblici; con norma di buon senso si è inteso rapportarli non solo al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento effettivo della qualità dei servizi offerti al cittadino, ma soprattutto alla valutazione delle performance individuali e collettive. Inoltre, il decreto legislativo 150/2009 rafforza

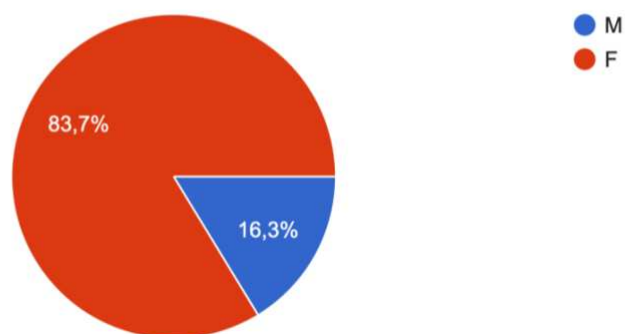
ulteriormente la trasparenza nelle pubbliche amministrazioni, mediante tre elementi principali: l'obbligo per le amministrazioni, di predisporre un'apposita sezione sul proprio sito internet, contenente ogni informazione riguardante l'organizzazione stessa: gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il conseguimento dei risultati; infine, l'attività di misurazione e valutazione. Questo obbligo mira a favorire forme diffuse di controllo interno ed esterno, anche da parte del cittadino. Altra novità della riforma è la selettività nell'attribuzione degli incentivi economici e di carriera, premiando così capaci e i meritevoli, incoraggiando l'impegno sul lavoro e scoraggiando di conseguenza comportamenti di segno opposto. Così facendo, si andrà ad effettuare un'inversione di rotta rispetto alla tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che da decenni ha prevalso. Per quanto riguarda l'adozione di un modello unico regionale, è emerso in primis che vi siano diverse pesature all'interno delle schede di valutazione di performance individuale delle Aziende Sanitarie marchigiane. Dalla somministrazione del questionario nell'adozione di un modello unico regionale sono emersi i seguenti risultati. Come già riportato, lo studio è stato condotto grazie alla disponibilità dei dipendenti iscritti al sindacato NURSIND dell'Azienda AST 3. Previa presentazione del progetto alla Direzione Infermieristica aziendale, è stato possibile distribuire la scheda con il relativo questionario tramite l'utilizzo di un link per accedere alla piattaforma Google Form. Al questionario hanno risposto 42 dipendenti. È stato somministrato nell'arco di venti giorni, con un tempo medio di compilazione di 12 minuti. Tutti e cinquanta i questionari sono risultati validi al termine della raccolta delle risposte. I feedback ricevuti hanno permesso di strutturare il questionario in maniera tale da esprimere maggiore chiarezza nella formulazione delle domande e nella struttura grafica per la stesura grafica definitiva.

Le caratteristiche del campione sono di sottoelencate:

- Sesso: si è suddiviso il campione tra partecipanti di sesso femminile (83,7%) e maschile (16,3%). (Grafico 1)

Indicare il sesso:

43 risposte

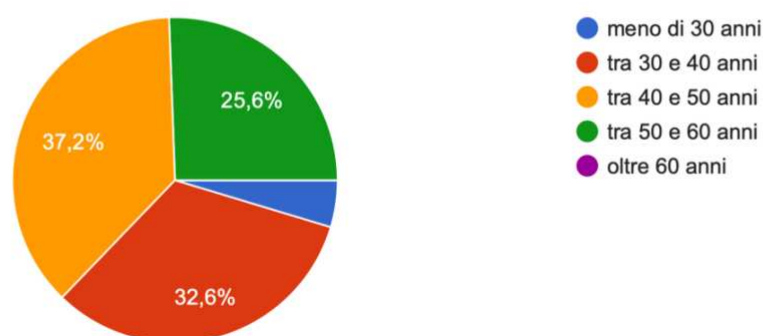


**Grafico 1**

- Et : si   suddivisa l'et  in fasce di 10 anni: meno di 30 anni (4,7%), tra 30 e 40 anni (32,6%), tra 40 e 50 anni, 37,2 %, tra 50 e 60 anni 25,6%, oltre 60 anni (0%) (Grafico 2)

Indicare la classe di et :

43 risposte

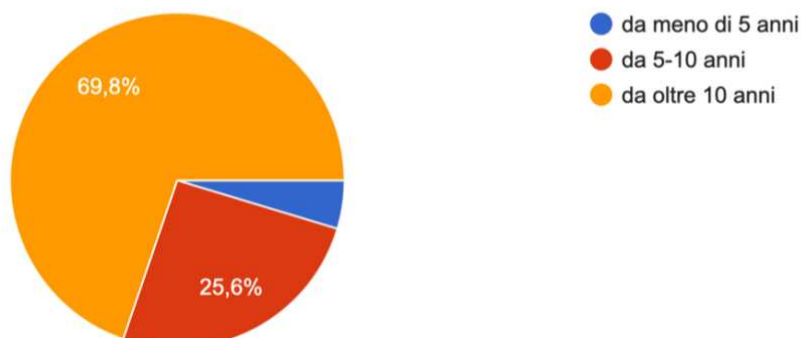


**Grafico 2**

- Esperienza lavorativa: da meno di 5 anni (4,7%), da 5-10 anni (25,6%) e da oltre 10 anni (69,8%) (Grafico 3)

Da quanto tempo svolge la sua professione?

43 risposte



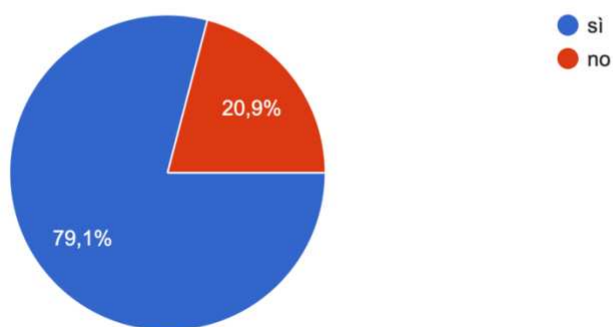
**Grafico 3**

Dalla domanda n.4 alla domanda n.7 si va ad indagare il tema della performance individuale e il tema della scheda stessa. È stato chiesto al campione dello studio la propria conoscenza riguardo il processo di valutazione e la propria conoscenza riguardo il modello di scheda aziendale utilizzato.

- Nella domanda n.4 è stato chiesto se si ritenesse di avere una buona conoscenza riguardo il processo di valutazione di performance individuale, con un risultato favorevole del 79,1 % contro un risultato sfavorevole del 20,9%. (Grafico 4).

Ritiene di avere una buona conoscenza riguardo il processo di valutazione di performance individuale?

43 risposte

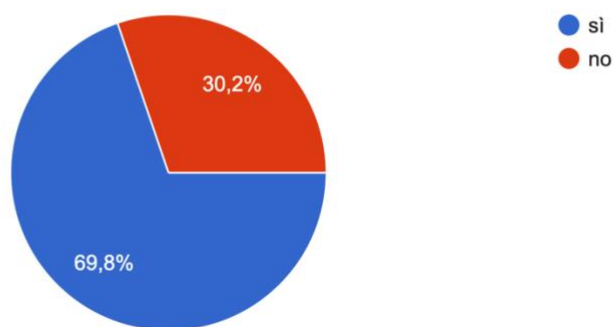


**Grafico n.4**

- Nella domanda n.5 è stato chiesto se tale processo risultasse utili ai fini lavorativi o personali, con un risultato favorevole del 69,8% contro un 30,2%. (Grafico 5)

Ritiene che tale processo sia utile ai fini lavorativi o personali?

43 risposte



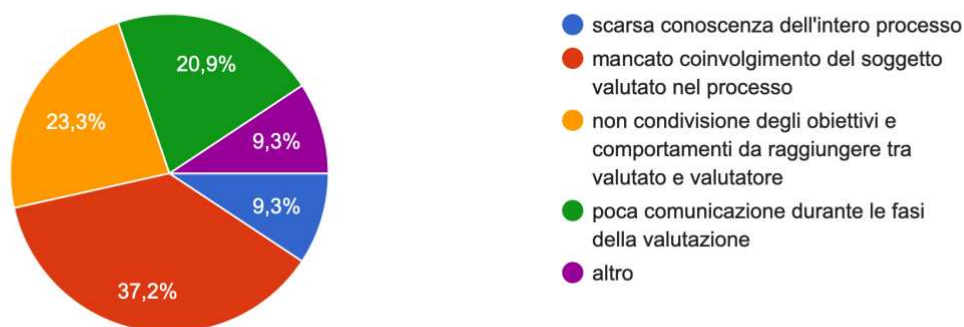
**Grafico n.5**



- Nella domanda n.6 sono stati chiesti i punti di debolezza, secondo il campione, del processo di valutazione della performance. È stato riscontrato che secondo la maggior parte degli intervistati (37,2%) il punto di maggior sfavore dell'intero processo è il mancato coinvolgimento del soggetto valutato nel processo. Successivamente troviamo un 23,3% che trova sfavorevole la non condivisione degli obiettivi e comportamenti da raggiungere tra valutato e valutatore. Il 20,9% ritiene che la poca comunicazione durante le fasi della valutazione sia un punto di debolezza. (Grafico 6)

Indichi i punti di debolezza, secondo lei presenti nel processo di valutazione di valutazione della performance.

43 risposte

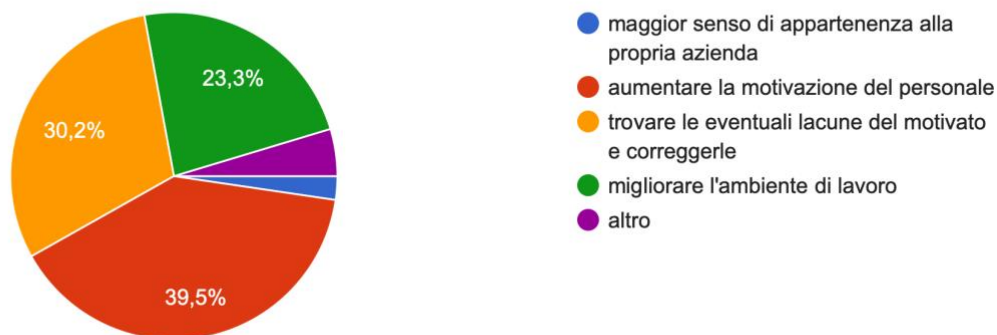


**Grafico n.6**

- Nella domanda n.7, in maniera contraria, vengono indagate le opportunità che si possono ottenere con il processo di valutazione di performance individuale. Il 39,5% ritiene che aumenti la motivazione del personale, il 30,2% che sia utile per trovare le eventuali lacune del motivato e correggerle, il 23,3% per migliorare l'ambiente di lavoro, il 4,7% che sia utile per altro, e infine il 2,3% che porti ad un maggior senso di appartenenza per l'azienda stessa (Grafico n.7)

Indichi le opportunità che si possono ottenere con il processo di valutazione della performance:

43 risposte



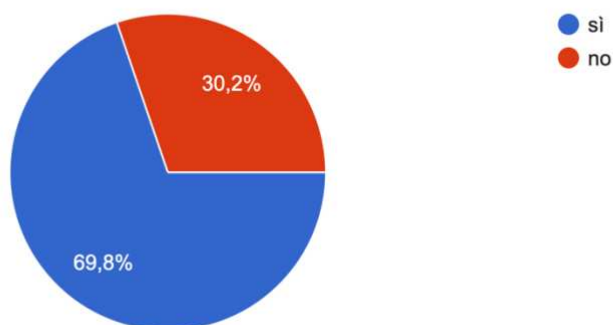
**Grafico n.7**

Le tre successive domande vanno a testare il livello di conoscenza del campione indagato della propria scheda di valutazione, e inoltre, si interroga sul fatto che il nuovo modello di valutazione di performance realizzato, possa risultare migliore rispetto al modello precedente, e maggiormente utile per poter creare un processo univoco regionale.

- Nella domanda n.8 è stato chiesto al campione se il livello di conoscenza della scheda fosse buono. Il 69,8% del personale coinvolto nello studio afferma di avere una valida cognizione del modello utilizzato dall'azienda, mentre il 30,2% afferma il contrario. (Grafico n.8).

Crede di avere una buona conoscenza riguardo la sua scheda di valutazione?

43 risposte

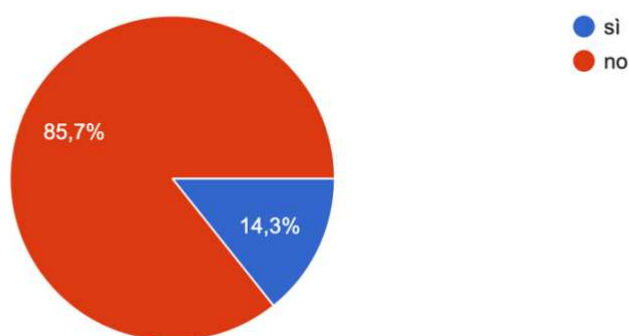


**Grafico n.8**

- Nella domanda n.9 si chiede se il dipendente sia mai stato coinvolto in un colloquio prima della valutazione. È stato riscontrato purtroppo che l'85,7% non ha mai partecipato a nessun tipo di colloquio prima della visione della scheda finale, mentre troviamo un solo 14,3% sì. (Grafico n.9)

È mai stato coinvolto in un colloquio prima della valutazione per definire gli obiettivi di performance?

42 risposte

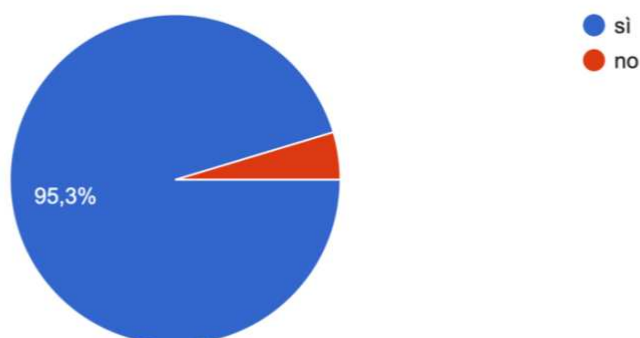


**Grafico n.9**

- Altro dato importante ci viene fornito dalla domanda n.10, dove veniva chiesto al campione se l'impiego di tale colloquio risultasse utile ai fini dell'Azienda, ed infatti un 95,2% ha risposto in maniera affermativa a tale domanda, contro un 4,8% negativo. (Grafico n.10)

Ritiene che l'impiego di un colloquio tra valutato e valutatore prima e dopo l'intero processo risulti utile ai fini dell'Azienda?

43 risposte



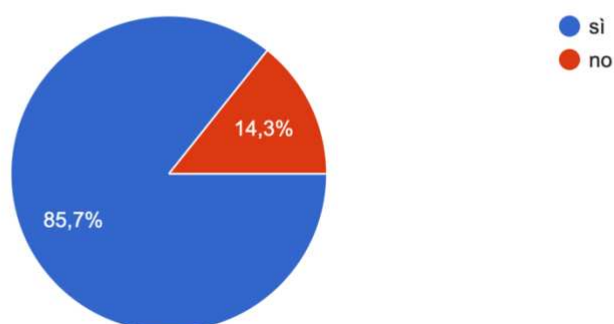
**Grafico n.10**

Le successive finali del questionario indagano se il nuovo modello proposto dallo studio possa risultare maggiormente utile.

- Nella domanda numero 11 veniva chiesto se gli indicatori trattati fossero più vantaggiosi rispetto ai precedenti. Un 85,7% ha risposto in maniera affermativa, il 14,3% no. (Grafico n.11)

Ritiene che gli indicatori trattati in questo nuovo modello di scheda di valutazione siano più vantaggiosi per eseguire una buona valutazione?

42 risposte

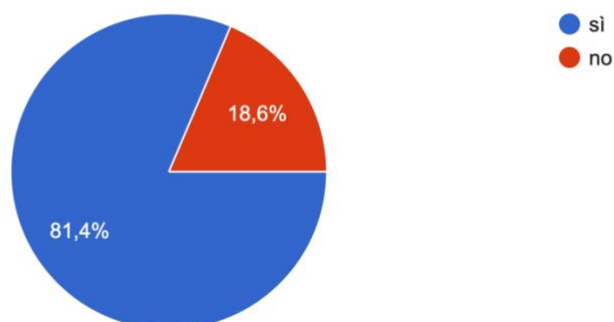


**Grafico n.11**

- Nella domanda numero 12 si è esplicitamente chiesto se il nuovo modello fosse migliore al modello applicato in azienda; l'81,4% ritiene che sia preferibile rispetto al precedente, contro un 18,6% contrario. (Grafico n.12)

Ritiene che il modello presentato sia migliore rispetto alla sua scheda di valutazione?

43 risposte

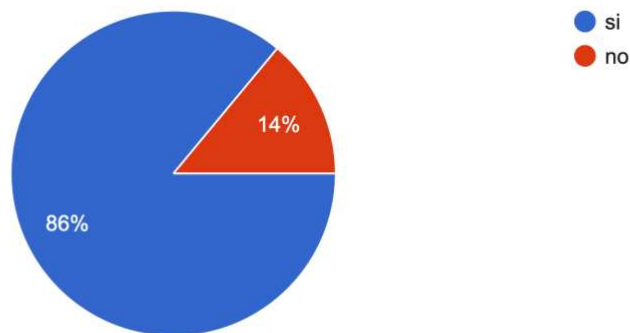


**Grafico n.12**

- Nella domanda n.13 è stato valutato se il nuovo modello di scheda proposta fosse risultato utile ai fini di un processo univoco regionale di valutazione. L'86% del campione ha risposto in maniera positiva, il 14% in maniera negativa (14%).

Ritiene che un nuovo modello di scheda unico nato dalle differenze dei modelli impiegati nella regione Marche possa risultare utile ai fini di un univoco processo di valutazione?

43 risposte

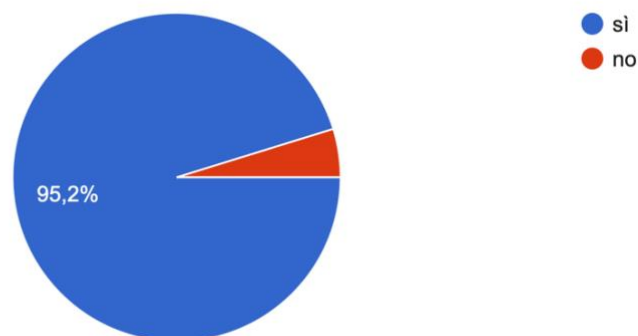


**Grafico n.13**

- La domanda n.14 si interrogava sull'utilità dell'intero studio effettuato; il 95,2% lo ha ritenuto utile, mentre il 4,8% no.

Ritiene che tale studio sia risultato utile?

42 risposte



**Grafico n.14**

L'ultima domanda (Grafico n.15) si differenzia dalle altre in quanto essendo l'unica a risposta libera e sono state ricevute 11 risposte che sono le seguenti:

- 32: risposte nulle
- 4: non ci sono aspetti da migliorare
- 1: risulta poco approfondito giudicare la capacità del solo singolo di stare in squadra: dipende anche com'è questa squadra
- 1: Possono cambiare i modelli ma, se gli individui non sono coinvolti o resi partecipi, il documento di valutazione resterà solo un semplice adempimento burocratico
- 1: Capacità di gestire l'imprevisto e chi si ha di fronte in situazioni non gradevoli,
- 1: Togliere definitivamente perché chi fa la valuta non ci conosce. Sono i pazienti che ci conoscono
- 1: Approfondimenti riguardo l'aspetto relazionale
- 1: La scheda va bene. Manca invece il coinvolgimento nell'intero percorso partendo dalla comunicazione e coinvolgimento degli obiettivi
- 1: Sì, manca la valutazione scritta con una dichiarazione aperta, del valutatore perché essendo un processo schematico, magari alcune sfumature o aspetti positivi del valutato non emergono. La dichiarazione scritta a sua volta deve essere sommata a quella dei punti della griglia, ottenendo un unico punteggio.

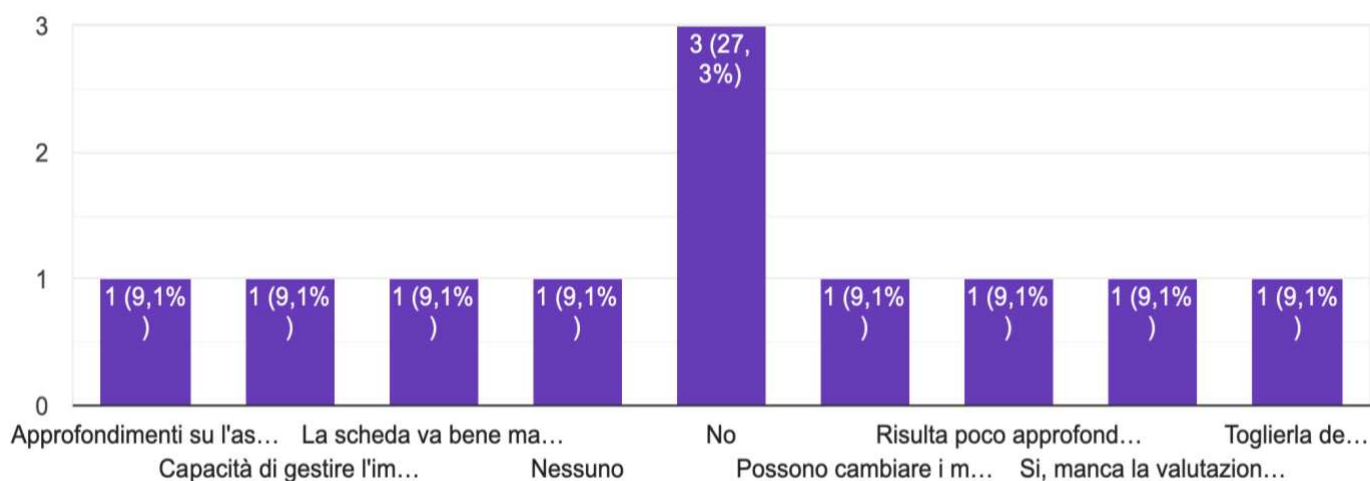


Grafico n.15

## 12- DISCUSSIONE

Il presente scritto ha avuto lo scopo di valutare gli effetti dell'emanazione del Decreto Legislativo n. 150/2009 sul sistema di valutazione delle risorse umane, in tema più specifico della valutazione della performance individuale e su come abbia portato a dei cambiamenti per il dipendente dell'azienda. In primo luogo, ho affrontato il concetto di performance, definendo il termine, dimostrando la differenza tra performance individuale e performance organizzativa ed infine gli elementi costitutivi di performance. Successivamente si è passato ad un'analisi antecedente al decreto Brunetta e su come il personale veniva valutato prima di tale riforma. Dopo di che, si è passata ad un'analisi approfondita di tale decreto, dei suoi aspetti principali e sul ciclo di gestione della performance. La Riforma Brunetta nasce dall'esigenza di operare delle profonde modifiche all'interno della Pubblica Amministrazione, caratterizzate da uno scenario in cui, come precedentemente analizzato, era assente un sistema di valutazione, con una conseguente distribuzione "a pioggia" delle risorse destinate ai premi e alla retribuzione accessoria, dove quindi, la risorsa umana non veniva valorizzata per quello che realmente era<sup>(42)</sup>. Si è avvertito quindi un orientamento delle pubbliche amministrazioni verso la valutazione dell'operato dei dipendenti e della dirigenza. Come evidenziato dalla Delibera Civit n.114/2010, i sistemi di misurazione e valutazione della performance «sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche interne di comportamenti, attitudini e performance organizzative». La delibera rimarca come, al centro dei processi di misurazione e di valutazione della performance, deve essere posto l'indice di soddisfazione del destinatario dei servizi, cioè il cittadino. A differenza del termine "misurare", inteso come determinare un rapporto tra una grandezza ed un'altra ad essa omogenea, troviamo il termine "valutare", che rimanda ad un'assegnazione a qualcosa, in questo caso, ad un merito, riconoscendo così il dipendente appartenente ad un'azienda per quello che veramente è, in maniera tale, da essere premiato o

---

<sup>42</sup> Calamandrei C., Manuale di management per le professioni sanitarie. Milano. Mc-Graw Hill Education, 2015

meno. Grazie all'introduzione del concetto di performance individuale con la Riforma Brunetta, crolla il vecchio sistema di distribuzione dei premi "tutto a tutti allo stesso modo, con la distribuzione a pioggia". Pertanto, misurare le performance vuol dire fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze, o indicatori che siano specchio fedele degli obiettivi, rilevare sistematicamente ad intervalli di tempo definiti, il valore degli indicatori in base a criteri oggettivi. Valutando la performance si interpreta il contributo, il risultato e le modalità di raggiungimento del risultato. Le aziende sanitarie si configurano come delle organizzazioni professionali, e si incaricano di produrre dei servizi; sotto il profilo manageriale questo comporta la ricerca e lo sviluppo di procedure e tecniche che consentano di raggiungere un equilibrio tra l'autonomia decisionale dei clinici e le esigenze organizzative e gestionali dell'azienda di cui fanno parte. Ritornando al concetto di performance, tema principale di questo progetto, una delle principali difficoltà della Pubblica Amministrazione italiana attiene alla scarsa, o meglio, insufficiente attività di misurazione del contributo della risorsa umana. Ciò dovuto in parte alla costruzione di sistemi di misurazione non idonei allo scopo, non rispondenti a canoni di validità, legittimità e funzionalità. Alla luce delle richiamate esigenze del settore pubblico italiano, il decreto 150/2009 si pone l'obiettivo di delineare un efficace processo di misurazione utile a valutare e a premiare il merito. Come è facile intuire, la valutazione dovrebbe essere la più obiettiva possibile, ma, per sua natura, conterrà sempre elementi di soggettività<sup>(43)</sup>. Su questo aspetto è necessario fare alcune considerazioni di carattere assai diverso, ma tutte di grande importanza.

- Per attuare il processo valutativo si costruiscono e si utilizzano strumenti tendenzialmente obiettivi, ma non esistono scale, moduli o schede che possano supplire all'eventuale mancanza di sensibilità e di comprensione di chi deve valutare. La raccolta delle informazioni sul valutando e la successiva valutazione passano sempre attraverso il filtro delle convinzioni, dei valori e dei pregiudizi di chi valuta. Questi non deve necessariamente cercare di eliminare i suoi sentimenti e i suoi pregiudizi. poiché ciò sarebbe impossibile; quello che può e deve fare è riconoscere con onestà ed equilibrio le caratteristiche dei propri "filtri" e fare attenzione a ciò che vi

---

<sup>43</sup> Lega F. La valutazione delle performance per il governo strategico nelle aziende sanitarie, pagg. 11-23. Milano: EGEA, Biblioteca dell'economia d'azienda; 2013



passa attraverso. È importante formare i valutatori sui principi e le tecniche della valutazione, incluse queste delicate tematiche.

- Lo strumento da usare, il più delle volte una scheda di valutazione, non è lasciato all'arbitrio del singolo valutatore, ma è di norma costruito a livello aziendale e spesso concordato con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. Sarebbe importante, inoltre, che fosse tempestivamente conosciuto da tutti coloro che sulla base di esso saranno valutati. Anche questa è una prassi che dovrebbe contribuire all'obiettività delle valutazioni.

La riuscita del processo di valutazione dipende in buona parte dalle abilità comunicative del valutatore, volte sia alla raccolta delle informazioni necessarie alla formulazione del giudizio, sia alla comunicazione del giudizio stesso nel corso di un apposito incontro<sup>(44)</sup>. I valutatori devono affrontare il colloquio di valutazione con un approccio positivo, considerandolo un'occasione per conoscere il collaboratore, chiarire in che cosa e come dovrebbe migliorare, apprezzare i suoi comportamenti eccellenti o quanto meno adeguati e così via. Il colloquio di valutazione è tanto più efficace quanto più possiede queste caratteristiche:

- si svolge in un luogo riservato e in un clima disteso, con un tempo sufficiente;
- è attuato da un valutatore che si assume la piena responsabilità di quanto afferma e manifesta coerenza tra ciò che ha scritto nella scheda e ciò che comunica verbalmente;
- si basa sui fatti e non su impressioni o opinioni, tenendo conto del contesto;
- si riferisce ai comportamenti e alle caratteristiche messe in mostra nel lavoro e non a quelle strettamente personali del valutato;
- mostra che lo scopo non è di punire, bensì di orientare il valutato al miglioramento dei comportamenti e dei risultati.

---

<sup>44</sup> Simonetti S., Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Approfondimenti Risorse umane maggio-giugno 2010 (articolo estratto dal libro S. Simonetti, Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Maggioli 2010)

Il valutatore descrive e spiega l'esito complessivo e, per ogni fattore, i casi concreti di lavoro che hanno portato all'assegnazione del punteggio. Deve ovviamente ascoltare le ragioni del valutato e dare risposte alle sue eventuali obiezioni facendo sempre riferimento a fatti di lavoro <sup>(45)</sup>. Orientato non al passato ma al futuro, alla fine del colloquio suggerirà le modalità atte a migliorare le prestazioni non ottimali. Nel caso (in linea generale, auspicabile) in cui insieme alla valutazione gerarchica sia stata prevista l'autovalutazione, il colloquio acquista un altro scopo e viene svolto con modalità in parte diverse. I due si incontrano per confrontare le valutazioni che hanno dato a ciascun fattore e per discutere quelle che risultano differenti. La discussione in sé è un momento importante per entrambi e per la loro relazione; comunque, se restano delle differenze, la scheda ufficiale è quella compilata dal valutatore. In tutti i casi il valutato che non accetta la valutazione ricevuta potrà fare appello all'apposito comitato. La scheda realizzata tenta di far coincidere l'obiettività della valutazione, e l'importanza dei colloqui effettuati tra valutatore e valutato. La somministrazione del questionario ha permesso di verificare la comprensibilità delle domande, valutare le modalità di rilevamento dei dati, stimare la percentuale di adesioni, pianificare la somministrazione e verificare l'eventuale fattibilità di una nuova adozione della nuova scheda. Nonostante il questionario sia stato compilato in maniera anonima, lo studio presenta alcuni limiti; è probabile che si sia verificata una incomprensione delle domande/risposte, e questo potrebbe essere la conseguenza di motivazioni come minaccia psicologica, ossia che alcuni argomenti o un'eventuale rilevazione degli errori possano essere avvertiti come una minaccia psicologica da parte di chi risponde. Altro bias potrebbe risultare il committente noto, dato che a volte conoscere il committente della ricerca possa indurre ad alterare la veridicità delle risposte. Di fatto, la garanzia dell'anonimato e l'utilizzo di domande chiare e semplici sono le strategie messe in atto per evitare eventuali risposte non veritiere. Dalle risposte ottenute è emerso quanto poco non sia conosciuto l'argomento di performance individuale dal personale dipendente, e quanto sia poco attuata la procedura del colloquio prima della valutazione effettiva. Risulta utile anche l'utilizzo di un modello unico regionale per garantire un'univocità nel processo di valutazione, per poter garantire lo stesso livello di conoscenza sia da parte dei valutati, sia da parte dei valutatori.

---

<sup>45</sup> Mattalucci L., Evoluzione della cultura della valutazione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni, Dialoghi: Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, Anno II, numero 1, marzo 2011

### 13- CONCLUSIONI

Nel sistema sanitario italiano la cultura della valutazione è ancora poco diffusa. Eppure, molte attività manageriali richiedono giudizi e valutazioni sui dipendenti: chi si occupa di gestione del personale, come gli infermieri dirigenti e i coordinatori, non può quindi sottrarsi alle incombenze valutative, da esercitare con responsabilità, consapevolezza e professionalità <sup>(46)</sup>. Ma è soprattutto la creazione e il mantenimento di un equo ed efficace sistema di valutazione formale e continuo che richiede la collaborazione di tutta la dirigenza, inclusa quella infermieristica. In tutte le organizzazioni, ma specialmente in quelle in cui il sistema è in corso di introduzione, per gestire le probabili resistenze, è necessario prevedere una capillare informazione di tutti i dipendenti (obiettivi, vantaggi, modalità di attuazione), il puntuale svolgimento di quanto richiesto (per esempio, la partecipazione alla stesura della scheda di valutazione). È inoltre di fondamentale importanza che tutti coloro che esercitano il ruolo di valutatore siano adeguatamente formati e motivati e siano sostenuti nei momenti di difficoltà e di conflitto <sup>(47)</sup>. Analogo sostegno è necessario per i valutati che, ritenendo di avere subito un'ingiustizia, intendono utilizzare le modalità previste per fare presenti le loro ragioni. Un concetto di grande importanza che è utile ribadire è che valutare non significa dare dei giudizi inappellabili sulle persone in toto (“sei bravo”, “sei capace”, oppure “non sei idoneo”, “non vali”), ma utilizzare strumenti analitici che servono sia al valutatore sia al valutato per progredire, oltre che all'azienda per disporre di personale maggiormente qualificato e consapevole della crescita professionale a cui mirare. Ad oggi purtroppo, non è presente un sistema chiaro e univoco di valutazione che coinvolga il personale dipendente e dirigente in maniera uniforme. Non tutti hanno la possibilità di accedere allo stesso modo al raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati; nelle aziende non tutti svolgono colloqui tra dipendente e valutatore, e non tutti conoscono il proposito da raggiungere. Tale studio cerca di evidenziare queste diversità all'interno delle Aziende Sanitarie, con la creazione di un modello unico di valutazione,

---

<sup>46</sup> Calamandrei C., Manuale di management per le professioni sanitarie. Milano. Mc-Graw Hill Education, 2015

<sup>47</sup> Lega F. La valutazione delle performance per il governo strategico nelle aziende sanitarie, pagg. 11-23. Milano: EGEA, Biblioteca dell'economia d'azienda; 2013

uniformando così tutto il processo di valutazione di performance, fondamentale per chiunque all'interno dell'Azienda stessa. Bisogna avere chiaro che la valutazione del personale deve far parte di un progetto complessivo che tenda alla valorizzazione delle risorse umane di cui l'organizzazione dispone. Al tempo stesso è necessario essere consapevoli che di tale progetto rappresenta probabilmente la parte più difficile. Infine, la valutazione rappresenta potenzialmente lo strumento cardine una reale svolta, soprattutto nelle aziende pubbliche per un pieno riconoscimento del merito ai migliori dipendenti. La valutazione e il relativo sviluppo di competenze in un contesto complesso quale il mondo sanitario attuale dovrebbe focalizzarsi oltre che su capacità squisitamente tecniche, su skills di natura relazionale, di lavoro in squadra e sulle capacità di integrarsi con molti professionisti e con molti ambiti organizzativi diversi da quello di appartenenza superando le barriere della struttura di assegnazione a favore dell'efficienza, dell'efficacia, dell'appropriatezza e dell'economicità del servizio reso all'utente.

#### **14- BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

- 1 Ginanni F., Vettori A. Il sistema di valutazione delle prestazioni. Mediserve editoria & formazione, Prima edizione, 2009 Milano-Firenze-Napoli
- 2 Moiset C., Vanzetta M., Misurare l'assistenza il SIPI: dalla progettazione all'applicazione. 2012, Milano
- 3 McGraw-Hill, Seconda edizione, 2009 Milano
- 4 Vanzetta M., Vallicella F., Caldana P., La gestione delle risorse umane: strumenti operativi per le professioni sanitarie. McGraw-Hill, Prima edizione, 2008 Milano
- 5 Simonetti S., Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Approfondimenti Risorse umane maggio-giugno 2010 (articolo estratto dal libro S.Simonetti, Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Maggioli 2010
- 6 Articolo 15 CCNL 01.04.1999
- 7 Decreto Legislativo 3 febbraio 1993 n.29, <https://www.normattiva.it/urires/N2Ls=urn>
- 8 Giovanelli L., La valutazione delle performance in ambito sanitario. Profili teorici ed evidenze empiriche. Torino, Giapichelli editore, 2013

- 9 [https://www.enac.gov.it/sites/default/files/allegati/2020Ago/riformaBrunetta\\_web.pdf](https://www.enac.gov.it/sites/default/files/allegati/2020Ago/riformaBrunetta_web.pdf)
- 10 De Pietro C., Gestire il personale nelle aziende sanitarie italiane, contesto, politiche, strumenti, McGraw-Hill, Milano, 2005, p.1
- 11 S. Nieddu, Nessuno mi può valutare. Storie, modelli e strumenti di valutazione del personale nella sanità aziendalizzata, Ed. Il Sole 24 ORE, Milano 2008
- 12 Giovanelli L., La valutazione della performance in ambito sanitario. Profili teorici ed evidenze empiriche, G. Giappichelli Editore, Torino 2013
- 13 Ruffini R., La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni, Franco Angeli Editore, 2013 Milano
- 14 <http://www.funzione pubblica.gov.it>. Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione.
- 15 Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali Definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance di AGENAS - Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali - Aggiornamento 2019 - (Art. 7, comma 1 del D. Lgs. 150/2009)
- 16 DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2009-10-27;150!vig=>
- 17 Legge 29 marzo 1983 n. 93, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1983-03-29;93>
- 18 Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche DELIBERA n. 114/2010 Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) approvata nella seduta del 10 novembre 2010
- 19 Mattalucci L., Evoluzione della cultura della valutazione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni, Dialoghi: Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, Anno II, numero 1, Marzo 2011
- 20 ALLEGATO C Strumenti di premialità previsti dall'art. 20 (Delibera CiVIT 104/2010 in attuazione dell'art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009 Revisione 17 Dicembre 2010 1 Strumenti di premialità previsti dall'art.

- 20 ll'art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009)
- 21 Tamburini R., Il sistema di compensation, Azienda 2001, [https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Ottobre\\_2001/pag14.pdf](https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Ottobre_2001/pag14.pdf)
- 22 Civit - Delibera n. 114/2010 contenente "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)
- 23 Bouckhaert, Geert. 1993. Measurment and meaningful manangment, Public Productivity andManagment Review. 17 (1): 31-43
- 24 Lega F. La valutazione delle performance per il governo strategico nelle aziende sanitarie, pagg. 11-23. Milano: EGEA, Biblioteca dell'economia d'azienda; 2013
- 25 D'Adamo A., Lombardi C., Misurazione e valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione, in Manuale per la gestione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni, di D'Adamo A., Lombardi C., Rosa A., Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2019, 35 ss
- 26 <https://performance.gov.it/performance/sistemi-misurazione-valutazione/documento/184#:~:text=Nel%20contesto%20del%20decreto%20Brunetta,e%20degli%20obiettivi%20e%2C%20in>
- 27 Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. (09G0164)". Fonte:Gazzetta Ufficiale del 31 ottobre 2009, n. 254 - Supplemento Ordinario n. 197)
- 28 Giannessi, 1979
- 29 Sistema di misurazione della performance, 2019, <http://asur.marche.it/documents>
- 30 Sistema di misurazione della performance: <https://www.ospedalimarchenord.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/>
- 31 Controllo di gestione sistema di misurazione e valutazione performance aggiornamento 2018 <http://ospedali riuniti.etrasparenza2.it>

- 32 Trasparenza/performance/ammontare complessivo I.N.R.C.A.  
<http://inrca.it/inrca/files.it>
- 33 Vettori A., Vannozzi D., La valutazione delle performance individuali nelle aziende sanitarie. Milano, FrancoAngeli editore, 2010.
- 34 Antonetti G., Alvaro R., Dovizio M., Fierro A., Scampati P., Giobbi M., Ducci A., La performance individuale e collettiva nell'ottica della "Riforma Brunetta". Il ruolo, le funzioni e le responsabilità del Dirigente infermieristico. Milano, Universitalia editrice, 2015
- 35 [https://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_3304\\_allegato.pdf](https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_3304_allegato.pdf)
- 36 <https://performance.gov.it/#gsc.tab=0>
- 37 De Pietro C., Valutare competenze e performance individuale dei medici ospedalieri nella prospettiva del management: alcune esperienze italiane. Gennaio 2012
- 38 Acito A., Adduci D., Amendola G., Cavallo C., D'Alessandro V., De Fino M., Di Grottole G., Mitidieri B., Molinari S., Panetta M., Musto P., Nobile L., Panarace R., Picerno A., Prisco P., Rinaldi R., Telesca L., Traficante S., Vinci P.; con il supporto di Lega F., Barbieri M., Girosante G. e Sartirana M. della Scuola di Direzione Aziendale (SDA) dell'Università Bocconi
- 39 Linee guida sulla valutazione del personale nelle aziende sanitarie, Quotidiano Sanità
- 40 Simonetti S., Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Approfondimenti Risorse umane maggio-giugno 2010 (articolo estratto dal libro S. Simonetti, Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Maggioli 2010
- 41 Mattalucci L., Evoluzione della cultura della valutazione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni, Dialoghi: Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, Anno II, numero 1, marzo 2011
- 42 Calamandrei C., Manuale di management per le professioni sanitarie. Milano. Mc-Graw Hill Education, 2015
- 43 Lega F. La valutazione delle performance per il governo strategico nelle aziende sanitarie, pagg. 11-23. Milano: EGEA, Biblioteca dell'economia d'azienda; 2013
- 44 Simonetti S., Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Approfondimenti Risorse umane maggio-giugno 2010 (articolo estratto dal

- libro S. Simonetti, Le Riforme Brunetta nelle aziende sanitarie, Maggioli  
2010
- 45 Mattalucci L., Evoluzione della cultura della valutazione del personale nelle  
Pubbliche Amministrazioni, Dialoghi: Rivista di studi sulla formazione e sullo  
sviluppo organizzativo, Anno II, numero 1, marzo 2011
- 46 Calamandrei C., Manuale di management per le professioni sanitarie. Milano.  
Mc-Graw Hill Education, 2015
- 47 Lega F. La valutazione delle performance per il governo strategico nelle aziende  
sanitarie, pagg. 11-23. Milano: EGEA, Biblioteca dell'economia d'azienda; 2013