



Servizio Sanitario Nazionale - Regione Liguria
Azienda Sanitaria Locale n. 5 "Spezzino"
LA SPEZIA

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N. **463** DEL **24 MAG. 2012**

Il Direttore Generale, Dr. Gianfranco Conzi

su proposta dei Responsabili di: Dipartimento Amministrativo, S.C. Gestione Risorse Umane, S.C. Governo Clinico e Controllo di Gestione, S.C. Pianificazione e Qualità organizzativa, Direzione Professioni Sanitarie

adotta la seguente deliberazione:

Oggetto: Ciclo della performance e valutazione delle prestazioni del personale.

I Responsabili di:

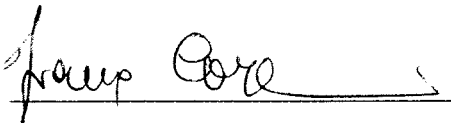
Dipartimento Amministrativo

S.C. Gestione Risorse Umane

S.C. Governo Clinico e Controllo di Gestione

S.C. Pianificazione e Qualità organizzativa

Direzione Professioni Sanitarie



Imputazione € **14.825,00** aut. 2012/17 C.E. **14101000** centro di costo _____

Il Responsabile

S.C. Gestione Risorse Economiche e Finanziarie
Dott. Fabio Cargioli

I Responsabili di:

Dipartimento Amministrativo
S.C. Gestione Risorse Umane
S.C. Governo Clinico e Controllo di Gestione
S.C. Pianificazione e Qualità organizzativa
Direzione Professioni Sanitarie

evidenziano quanto segue:

la gestione del ciclo della performance, quale strumento per migliorare l'attività di programmazione e di controllo delle Pubbliche Amministrazioni e garantire una maggiore qualità dei servizi, è stato oggetto di alcuni dei più recenti interventi normativi di riforma della Pubblica Amministrazione e si sta da tempo consolidando tra i fondamentali delle Aziende Pubbliche, anche e soprattutto alla luce della situazione generale di riduzione delle risorse disponibili, che impone una più attenta programmazione delle attività, una gestione più efficiente e una verifica sempre più puntuale dell'efficacia delle azioni avviate;

Oltre all'ambito della misurazione e valutazione della performance organizzativa, gli aspetti di novità introdotti dal nuovo contesto normativo si incentrano sul collegato processo di misurazione e valutazione della performance individuale, con gli aspetti inerenti le competenze dimostrate ed i comportamenti organizzativi attuati per il raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo e della struttura. Un sistema di valutazione delle prestazioni del personale, agganciato ad un sistema incentivante per i risultati raggiunti, in una logica di direzione per obiettivi, è diventato quindi essenziale nel ciclo di programmazione, misurazione e controllo della performance di una azienda;

L'ASL 5 Spezzino, con attenzione al contesto descritto e considerazione di quanto avviato da altre aziende operanti nel Sistema Sanitario Nazionale, ha ritenuto strategico progettare un proprio modello, rivedendo in particolare il processo di definizione degli obiettivi organizzativi, già presente nel ciclo del budget, integrandolo, attraverso la correlazione tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, con il processo di definizione degli obiettivi individuali/ di gruppo, proprio della valutazione del personale; modello attraverso il quale tendere al miglioramento della qualità dei servizi e alla crescita delle competenze professionali dei dipendenti;

Alla luce di quanto considerato, è stato costituito nel corso del 2011 un Gruppo di Lavoro aziendale costituito dai Responsabili di:

Dipartimento Amministrativo
S.C. Gestione Risorse Umane
S.C. Governo Clinico e Controllo di Gestione
S.C. Pianificazione e Qualità organizzativa
Direzione Professioni Sanitarie
Ufficio Relazioni Sindacali

che ha elaborato i principi guida del nuovo sistema e progettato gli strumenti operativi. Il nuovo sistema prevede, contestualmente all'utilizzo dei risultati del budget, quale modalità di misurazione della performance organizzativa, l'introduzione di un processo di valutazione della performance individuale (dirigenza e comparto) da rilevarsi tramite scheda di valutazione, con l'obiettivo di svi-



luppare il ciclo della performance, di evidenziare gli apporti individuali al raggiungimento degli obiettivi complessivi e di introdurre un sistema per la crescita e lo sviluppo del personale; strumenti indispensabili in contesti organizzativi complessi come quello in cui si trova ad operare una Azienda Sanitaria;

L'attività del Gruppo di Lavoro si è sviluppata in un periodo di circa 6 mesi, durante i quali il Gruppo si è rapportato con la Direzione Aziendale, ha illustrato il nuovo sistema alle Organizzazioni Sindacali ed ha messo a punto, anche attraverso questo confronto, modifiche e miglioramenti al sistema stesso, presentato nel documento allegato alla presente delibera : "Ciclo della Performance e Valutazione delle prestazioni del personale";

La ASL 5 Spezzino, sulla base del lavoro svolto, intende oggi avviare un progetto di medio-lungo periodo, finalizzato alla implementazione e verifica del modello del ciclo della performance e valutazione del personale, incentrato sullo svolgimento, a titolo sperimentale, di un ciclo di valutazione per l'anno 2012, riferito ai risultati dell'anno 2011. Il progetto comprende: 1) la sperimentazione del sistema di valutazione del personale, coordinato e gestito dalle S.C. Governo Clinico e Controllo di Gestione, per la parte relativa alla performance organizzativa, dalla S.C. Gestione Risorse Umane e dall'Ufficio Relazioni Sindacali per la parte relativa alla valutazione del personale e gestione del sistema incentivante, dalla S.C. Pianificazione e Qualità organizzativa per la messa a punto ed implementazione del Piano della Performance, con la collaborazione delle Strutture facenti parte del Gruppo di Lavoro già costituito per la progettazione del modello e delle altre Strutture Aziendali di volta in volta necessarie ed il supporto della S.C. SIA per la parte informatica. 2) un parallelo percorso formativo, ritenuto essenziale in relazione alla articolazione e complessità del progetto, fortemente integrato ed affiancato allo stesso ed in grado di garantire la migliore preparazione dei responsabili della valutazione delle prestazioni;

Il Gruppo di Lavoro, in considerazione della valenza strategica dell'intervento e della specificità degli argomenti oggetto del progetto di formazione, ha ritenuto opportuno richiedere il supporto a formatori esterni per svolgere una parte di tale percorso formativo, integrato con i momenti di informazione sul progetto aziendale svolti dal personale interno.

Sono state a tal fine richieste offerte a Praxi S.r.l., MediaConsult S.r.l., Mixura S.r.l. e dalla valutazione delle stesse si è ritenuto rispondente alle esigenze prospettate in termini di progettazione del percorso, offerta economica, esperienze dei proponenti, contenuto professionale dei docenti, conoscenza delle problematiche aziendali, la proposta della società Mixura S.r.l. per un importo di € 14.625;

A conclusione del progetto finalizzato alla implementazione e verifica del modello del ciclo della performance e valutazione del personale, le linee guida contenute nel documento allegato alla presente delibera : "Ciclo della Performance e Valutazione delle prestazioni del personale" e gli strumenti messi a punto per l'operatività del sistema: schede e manuali di valutazione, rivisti ove necessario alla luce dei risultati del periodo di sperimentazione, saranno oggetto di formalizzazione definitiva attraverso delibera da parte dell'Azienda.

Tanto premesso

PROPONGONO

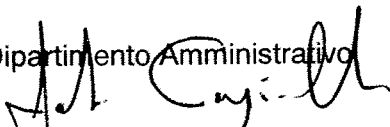
- di approvare le linee guida e gli indirizzi operativi contenuti nel documento : "Ciclo della Performance e valutazione delle prestazioni del personale" allegato alla presente delibera;
- di approvare l'avvio di un progetto finalizzato alla implementazione e verifica del modello del ciclo della performance e valutazione del personale incentrato sullo svolgimento, a titolo sperimentale, di un ciclo di valutazione per l'anno 2012, riferito ai risultati dell'anno 2011, comprendente la sperimentazione del sistema di valutazione del personale e un parallelo percorso for-



mativo integrato, al fine della formalizzazione del sistema e del suo avvio operativo:

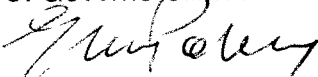
- di approvare l'onere per l'organizzazione del percorso formativo pari ad € 14.825 di cui € 200,00 per l'accREDITAMENTO ECM Regionale, € 14.625 per attività di docenza, (lezioni/esercitazioni pratiche), attestati di partecipazione dei discenti, eventuali spese di viaggio e soggiorno dei docenti, materiale didattico e stampati.

I Responsabili di:

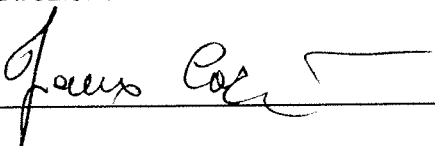
Dipartimento Amministrativo


S.C. Gestione Risorse Umane


S.C. Governo Clinico e Controllo di Gestione


S.C. Pianificazione e Qualità organizzativa


Direzione Professioni Sanitarie



IL DIRETTORE GENERALE

In virtù dei poteri conferitigli con delibera di Giunta Regionale n. 722 del 27/06/2011

Vista la proposta formulata dai proponenti Responsabili del: Dipartimento Amministrativo, S.C. Gestione Risorse Umane, S.C. Governo Clinico e Controllo di Gestione, S.C. Pianificazione e Qualità organizzativa, Direzione Professioni Sanitarie

Acquisito il parere del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario

DELIBERA

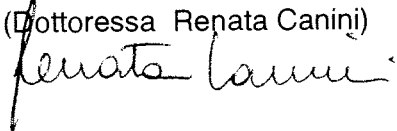
- di approvare le linee guida e gli indirizzi operativi contenuti nel documento :” Ciclo della Performance e valutazione delle prestazioni del personale” allegato alla presente delibera;
- di approvare l' avvio di un progetto finalizzato alla implementazione e verifica del modello del ciclo della performance e valutazione del personale incentrato sullo svolgimento, a titolo sperimentale, di un ciclo di valutazione per l'anno 2012, riferito ai risultati dell'anno 2011, comprendente la sperimentazione del sistema di valutazione del personale e un parallelo percorso formativo integrato, al fine della formalizzazione del sistema e del suo avvio operativo:
- di approvare l'onere per l'organizzazione del percorso formativo pari ad € 14.825 di cui € 200,00 per l'accREDITAMENTO ECM Regionale, € 14.625 per attività di docenza, (lezio-

ni/esercitazioni pratiche), attestati di partecipazione dei discenti, eventuali spese di viaggio e soggiorno dei docenti, materiale didattico e stampati.

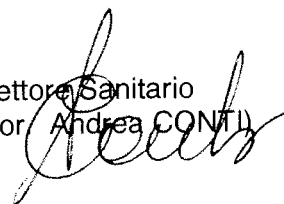
- di dare atto che la spesa derivante dal presente provvedimento viene impegnata dal fondo della Formazione obiettivi strategici aziendali aut. 2012/17;
- di dare atto che la spesa derivante dal presente provvedimento risulta regolarmente registrata nel bilancio aziendale;
- di pubblicare il presente provvedimento all'Albo Pretorio Informatico, ai sensi dell'art. 32 della L. 69/09 s.m.i.;

La Spezia, li **24 MAG. 2012**

Il Direttore Amministrativo
(Dottoressa Renata Canini)



Il Direttore Sanitario
(Dottor Andrea CONFORTI)



Il Direttore Generale
(Dottor Gianfranco CONZI)



463 **24 MAG. 2012**

Delibera n. _____ del _____ composta di n. 5 pagine e n. 1 allegato.





Il ciclo della performance e il sistema di valutazione delle prestazioni del personale

IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

1.0 PREMESSE

Le ultime leggi di riforma della pubblica amministrazione hanno introdotto il concetto di ciclo della performance, visto come strumento attraverso il quale tendere al miglioramento della qualità dei servizi e alla crescita delle competenze professionali dei dipendenti.

Recependo questi principi fondamentali, anche confrontandosi con altre realtà regionali ed extra che da più tempo hanno intrapreso questo percorso, l'ASL 5 spezzino ha ritenuto strategico riprogettare il proprio sistema di valutazione ridefinendo in particolare:

- 1) Il budget, il processo di definizione degli obiettivi ed il **ciclo della performance**;
- 2) Il collegato processo di **valutazione del personale**;

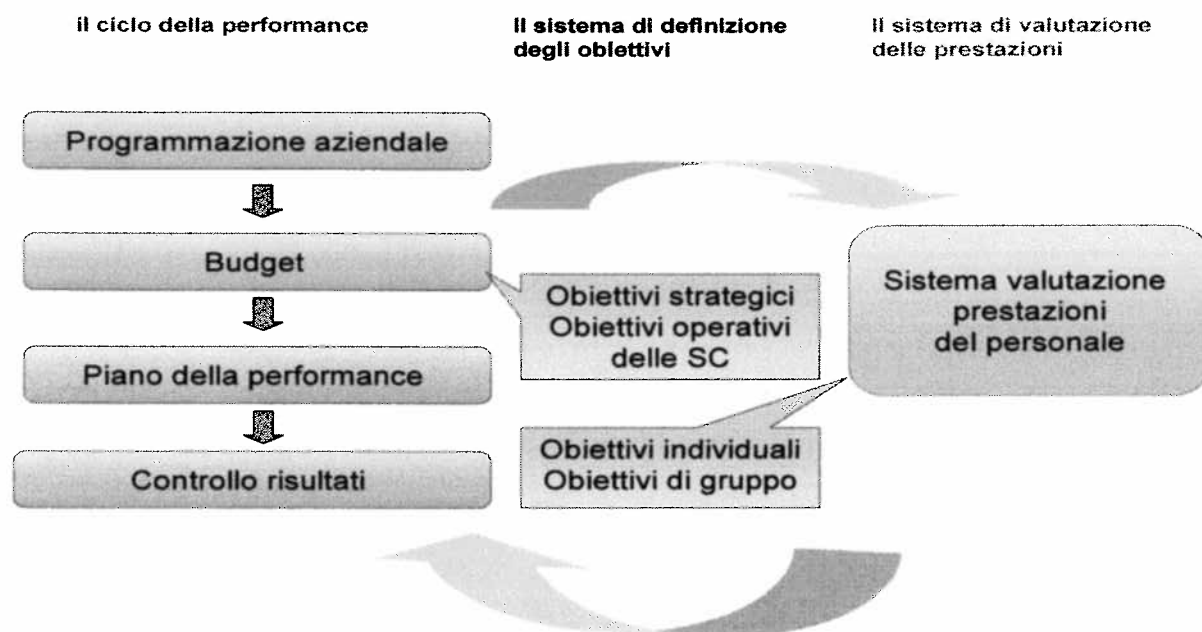
Nel nuovo sistema incentivante proposto il budget della struttura di appartenenza è solamente uno degli aspetti che concorrono all'assegnazione di ciascun dipendente/valutato all'interno di fasce di merito.

Il nuovo sistema prevede infatti contestualmente all'utilizzo dei risultati del budget, quale strumento di misurazione della **performance organizzativa**, l'introduzione di un processo di valutazione della **performance individuale** (sia di dirigenza sia di comparto) da rilevarsi tramite la scheda di valutazione.

L'introduzione del ciclo della performance è inoltre inteso come un sistema per la crescita e lo sviluppo del personale, strumento sempre più indispensabile in contesti organizzativi complessi come quello dell'ASL 5 anche e soprattutto alla luce della situazione generale di tendenziale riduzione delle risorse disponibili.

In quest'ottica si è provveduto a:

- a) riprogettare e avviare il sistema di definizione degli obiettivi (punto 3.0)
- b) riprogettare il nuovo sistema di valutazione (modalità di valutazione, di erogazione, tempistiche, strumenti di valutazione (punto 4.0)



2.0 GLI ASPETTI PRINCIPALI DEL NUOVO SISTEMA

- 1) Definizione di una percentuale dei fondi di risultato annuali (5%) attribuita alla Direzione Generale ed assegnata dalla stessa sulla base di criteri e modalità esplicitate in un apposito regolamento in via di definizione;
- 2) Attribuzione della quota restante dei fondi sulla base dei risultati di budget (performance organizzativa) e dei punteggi scaturenti dalle schede di valutazione individuale (performance individuale);
- 3) Assegnazione, a seconda del punteggio complessivo conseguito (da risultati di budget e da scheda valutazione individuale) a 3 fasce di merito;
- 4) Conferma dell'attuale sistema fondi di risultato e relativa alimentazione; conferma del meccanismo di calcolo della quota teorica di fondo spettante a ciascun dipendente in base all'incarico (dirigenza) e alla categoria e incarico (comparto);
- 5) Erogazione della retribuzione di risultato in modo più che proporzionale (rispetto alla quota teorica spettante a ciascun dipendente) nella fascia di merito più alta e meno che proporzionale in quella più bassa;
- 6) Applicazione (in fase di erogazione) di abbattimento in caso di presenza in servizio inferiore a monte ore predeterminati rispetto al debito orario (con applicazione di decurtazioni per fasce di ore presenza);
- 7) Utilizzo di criteri differenziati, per profili professionali ed incarichi, della pesatura della performance organizzativa e performance individuale (con peso della performance organizzativa maggiore nelle posizioni di responsabilità – vedi pag. 4);
- 8) Riassegnazione delle quote non distribuite al fondo dell'anno successivo.



3.0 IL SISTEMA DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo annuale di definizione degli obiettivi delle strutture, realizzato attraverso il budget, è presupposto per il funzionamento del processo di valutazione del personale.

Gli obiettivi delle Strutture Complesse vengono infatti definiti attraverso il budget annuale e quindi vanno a costituire, attraverso la misurazione del loro grado di raggiungimento, uno degli ambiti di valutazione del personale.

Il sistema di valutazione prende in considerazione, oltre agli obiettivi derivanti dal budget, che rappresentano la performance organizzativa, la scheda individuale comprensiva di elementi comportamentali ed eventuali obiettivi individuali (inizialmente previsti per i titolari di Strutture Semplici e Posizioni Organizzative/Coordinamenti), che devono essere considerati nella misurazione e valutazione della performance individuale.

In fase di prima applicazione saranno preferite soluzioni graduali e flessibili per arrivare ad affinamenti successivi del sistema.

4.0 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione definisce:

- 4.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance;
- 4.2 I criteri per l'attribuzione dei punteggi, l'inserimento nelle fasce di merito e l'attribuzione delle quote della retribuzione di risultato;
- 4.3 Le modalità di valutazione del personale;
- 4.4 L'individuazione dei valutatori;
- 4.5 Gli strumenti (schede di valutazione).

4.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di valutazione prevede contestualmente

- A) una valutazione della performance organizzativa (da risultati di budget)
- B) una valutazione della performance individuale (da scheda di valutazione annuale)

Il sistema incentivante del personale collega i due momenti valutativi attraverso l'affiancamento all'utilizzo dei risultati di budget dei punteggi scaturenti dallo strumento scheda di valutazione.

Il risultato di budget (e quindi la performance organizzativa della struttura) avrà un peso maggiore per i livelli più alti, partendo dal 90% del Direttore di Struttura Complessa/Semplice Dipartimentale per arrivare al 20% del personale del comparto in fascia A/B, in quanto si ritiene che a maggiori livelli di responsabilità corrispondano maggiori strumenti per orientare e raggiungere gli obiettivi generali. Per tutti i livelli (escluso evidentemente i Direttori di S.C./S.S.D.) è comunque prevista, all'interno della scheda individuale, una specifica area di valutazione sul contributo fornito dal dipendente al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.

La valutazione delle prestazioni individuali del personale avviene su ambiti diversi con differenziazione dei piani di valutazione tra Dirigenti e Comparto e, subordinatamente, tra livelli diversi di responsabilità.



Nella scheda di valutazione individuale dei titolari di Strutture Semplici (Dirigenza) e Posizioni Organizzative/Coordinamenti (Comparto) è prevista un'area di valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali che il Direttore di Struttura Complessa dovrà assegnare a inizio anno (tendenzialmente post discussione di budget). Il peso di quest'area è individuato al 30% del punteggio complessivo della scheda di valutazione individuale.

Criteria ripartizione quote

DIRIGENZA

	budget struttura	scheda individuale	<i>di cui obiettivi individuali</i>
MEDICA E SANITARIA			
Direttore S.C./S.S.D.	90	10	30%
Responsabile S.S.	80	20	
Dirigente	60	40	

	budget struttura	scheda individuale	<i>di cui obiettivi individuali</i>
PTA			
Direttore S.C./S.S.D.	90	10	30%
Responsabile S.S.	80	20	
Dirigente	60	40	

COMPARTO

	budget struttura	scheda individuale	<i>di cui obiettivi individuali</i>
SANITARIO			
Titolare P.O. / Coord.	60	40	30%
D	50	50	
C	30	70	
A/B	20	80	

	budget struttura	scheda individuale	<i>di cui obiettivi individuali</i>
NON SANITARIO			
Titolare P.O.	60	40	30%
D	50	50	
C	30	70	
A/B	20	80	



4.2 I criteri per l'attribuzione delle quote della retribuzione di risultato

Il sistema di valutazione definisce i criteri per l'attribuzione delle quote della retribuzione di risultato sulla base dei gradi di raggiungimento degli obiettivi (sia organizzativi sia individuali) e i punteggi correlati alle fasce percentuali di raggiungimento.

Il nuovo sistema si inserisce quindi ad un livello superiore rispetto al sistema di formazione dei fondi della retribuzione di risultato e del calcolo della quota teorica spettante a ciascun dipendente (in base all'incarico e/o categoria), che non viene quindi modificato.

Il sistema di valutazione definisce inoltre le logiche di assegnazione, a seconda del punteggio complessivo conseguito (da risultati di budget e da scheda valutazione individuale), a 3 fasce di merito con erogazione più che proporzionale nella fascia di merito più alta e meno che proporzionali in quella più bassa, sempre rispetto alla quota teorica di retribuzione di risultato spettante a ciascun dipendente. Ai fini della collocazione in fasce di merito saranno predisposte graduatorie uniche decrescenti **per ciascun fondo** di risultato e applicate le percentuali (con arrotondamento per difetto); in caso di graduatorie con meno di 6 dipendenti l'attribuzione della retribuzione di risultato avverrà con il punteggio puntuale conseguito.

Fasce di merito per fondo con numero di dipendenti maggiore o uguale a 6

Fascia	Percentuale di suddivisione personale	erogazione rispetto alla quota teorica
1	25%	0,70
2	50%	1
3	25%	1,30

Fasce di merito per fondo con numero dipendenti inferiori a 6

Percentuale di raggiungimento Obiettivi (esempio)	erogazione rispetto alla quota teorica (esempio)
83%	0,83



4.3 Le modalità di valutazione del personale

Il sistema di valutazione indica modalità e tempistiche (anche da correlare con il processo di budget) per la definizione (numero e caratteristiche), comunicazione e valutazione degli obiettivi individuali, ove previsti, nonché le modalità ed i tempi di effettuazione della valutazione e delle comunicazioni e forme di partecipazione al personale valutato (colloquio inizio periodo, colloquio finale, etc)

4.4 l'individuazione dei valutatori

I valutatori sono individuati tra le figure di responsabilità che hanno competenza sulla professionalità/attività del valutato e che abbiano diretta conoscenza della sua attività.

Individuazione valutatori

DIRIGENZA

MEDICA E SANITARIA

Direttore S.C./S.S.D.
Responsabile S.S.
Dirigente

valutatori

Direttore Sanitario – Direttore di Dipartimento
Direttore Dipartimento – Direttore S.C.
Direttore Dipartimento – Direttore S.C.

PTA

Direttore S.C./S.S.D.
Responsabile S.S.

valutatori

Direttore Amministrativo – Direttore di Dipartimento Amm.vo
Direttore Amministrativo – Direttore S.C.

COMPARTO

SANITARIO

Titolare P.O. di Dipartimento
Titolare P.O. trasversale
Coordinatori
D
C
A/B

valutatori

Direttore S.C. Professioni Sanitarie – Direttore Dipartimento di riferimento
Direttore S.C. Professioni Sanitarie – Direttore Dipartimento di riferimento e/o Direttore Sanitario
Tit. Posizione Organizzativa – Direttore S.C. di riferimento
Tit. Posizione Organizzativa - Coordinatore
Tit. Posizione Organizzativa - Coordinatore
Tit. Posizione Organizzativa - Coordinatore

NON SANITARIO

Titolare P.O.
D
C
A/B

valutatori

Direttore di S.C. - Direttore Dipartimento Amministrativo
Direttore di S.C. - Titolare PO di riferimento
Direttore di S.C. - Titolare PO di riferimento
Direttore di S.C. - Titolare PO di riferimento

La valutazione dei due valutatori viene espressa con un unico punteggio condiviso.
In casi eccezionali di mancato accordo tra i due valutatori interverrà la Direzione Sanitaria e/o Amministrativa Aziendale.



In caso di rifiuto da parte di un valutatore di valutare uno o più dipendenti per motivazioni valide e oggettive, la questione viene rimessa nelle mani della Direzione Sanitaria e/o Amministrativa Aziendale, che eventualmente provvederà a sostituirlo.

Un valutatore potrà eseguire la valutazione se vi è stato un periodo minimo di 3 mesi (riferito all'anno oggetto di valutazione) di permanenza comune nella struttura da parte del valutato e del valutatore.

In caso contrario dovrà essere utilizzato il valutatore precedente nell'ambito della stessa struttura (quindi nel caso di spostamento del valutatore in corso d'anno) o il valutatore della struttura di provenienza del valutato (in caso di spostamento del valutato in corso d'anno tra strutture diverse).

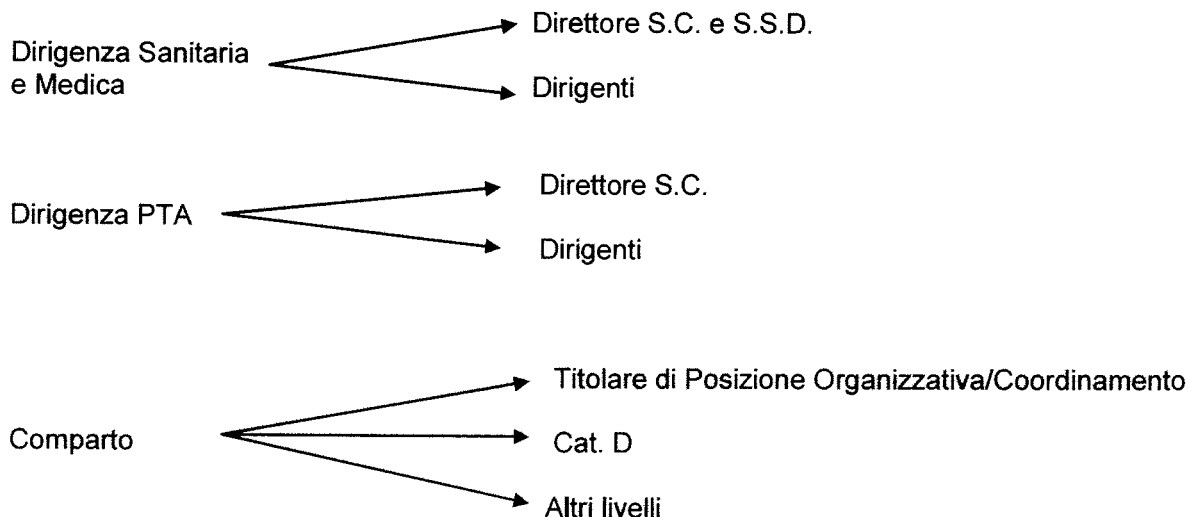
I valutatori avranno all'interno della loro scheda individuale un punto specifico riferito alla capacità di valutazione dei propri collaboratori (grado di differenziazione, motivazione dei giudizi, etc.).

Per quanto riguarda il personale neoassunto, lo stesso potrà essere valutato solo dopo sei mesi di servizio.

Saranno calendarizzati una serie di interventi di formazione/informazione sulle modalità di valutazione, sul sistema di valutazione aziendale e sulle modalità di compilazione delle schede. Sarà inoltre predisposto ad uso dei valutatori una sorta di manuale esplicativo delle varie aree/domande presenti nelle schede con indicazione delle evidenze comportamentali attese.

4.5 Gli strumenti (schede di valutazione)

L'impostazione seguita in linea generale è di definire per le categorie del personale schede diverse:



Si è privilegiata un'impostazione con un numero limitato di fattori di valutazione il più possibile modulare (con aree di valutazione comuni e aree specifiche delle singole categorie), cercando di utilizzare indicatori misurabili, anche per facilitare la formazione dei valutatori e l'adozione di logiche di valutazione le più uniformi possibili.



Eventuali ricorsi saranno possibili in via gerarchica e comunque non bloccheranno la conclusione dell'iter di valutazione e l'erogazione della retribuzione di risultato.

Per i Direttori di S.C. e S.S.D., gli obiettivi individuali coincidono con gli obiettivi della struttura. La valutazione con scheda riguarderà l'area delle competenze – comportamenti e soprattutto la capacità di valutazione dei propri collaboratori (grado di differenziazione, motivazione dei giudizi, etc.).

Gli eventuali risultati negativi in sede di budget saranno comunque considerati nel processo di verifica degli incarichi.

In ogni caso dopo il primo anno di attivazione l'impostazione delle schede di valutazione potrà essere rivista e aggiornata anche sulla base dei riscontri ricevuti.

Per l'anno 2011 le schede di valutazione individuale avranno carattere sperimentale; il loro utilizzo all'interno del processo di erogazione della retribuzione di risultato avverrà per l'anno 2012 (compilazione a febbraio 2013).

5.0 Tempi e fasi dell'intervento

I anno

Entro 31 marzo 2012	Approvazione nuovo regolamento aziendale della Performance e relativa comunicazione
Entro 30/7/2012	Formazione dei valutatori
Mese successivo	Compilazione schede individuali sperimentali anno 2011 di valutazione da parte dei valutatori con assistenza/supporto da parte del "comitato aziendale della performance"
1 aprile – 30 aprile 2012	Consolidamento budget 2011 e comunicazione alle strutture
1 maggio – 31 maggio 2012 Giugno 2012	Analisi eventuali controdeduzioni budget 2011 Consolidamento risultati finali raggiunti, loro comunicazione e corresponsione retribuzione di risultato

Anni successivi

Mese di Febbraio	Compilazione schede individuali di valutazione (anno precedente) da parte dei valutatori e assegnazione obiettivi individuali (anno in corso) a strutture semplici, posizioni organizzative, coordinatori.
Mese di Aprile	Consolidamento budget e comunicazione alle strutture
Mese di Maggio	Analisi eventuali controdeduzioni budget
Mese di Giugno	Consolidamento risultati raggiunti, loro comunicazione e corresponsione retribuzione di risultato