



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA**

Azienda Unità Sanitaria Locale di Ferrara

ISTRUZIONI OPERATIVE SUL SISTEMA DI VALUTAZIONE AZIENDALE

Ferrara, aggiornamento anno 2015

INDICE

Premessa pag. 3

1. *La valutazione come strumento di gestione e valorizzazione delle risorse umane pag. 3*

2. *La normativa pag. 6*

3. *Il Sistema di Valutazione pag. 7*

3.1 *Negoziazione degli obiettivi di struttura ed individuali pag. 7*

3.2 *Verifica periodica dei risultati. pag. 12*

3.3 *Valutazione annuale degli obiettivi delle strutture pag. 12*

3.4 *Valutazione annuale dei Dirigenti pag. 13*

3.5 *Valutazione positiva e corresponsione degli emolumenti pag. 13*

3.6 *Valutazione negativa pag. 14*

3.7 *Il percorso di valutazione pag. 14*

3.8 *Valutazione del comparto pag. 15*

4. *Le condizioni per l'attuabilità del percorso pag. 15*

ALLEGATI pag. 15

PREMESSA

Le indicazioni pervenute dal livello nazionale e regionale relativamente all'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009, l'istituzione a livello regionale di un Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), unico per l'intera regione Emilia-Romagna pur coadiuvato da Organismi Aziendali di Supporto (O.A.S.) e la normativa vigente in materia di valutazione del personale dirigente, inducono alla revisione del sistema di valutazione annuale del Personale dirigente. L'Azienda già dal 2011 ha provveduto ad una revisione dell'intero processo, dalla individuazione degli obiettivi riportati nel documento di direttive di budget fino alla valutazione di ogni singolo Dirigente. Infine sono necessarie alcune puntualizzazioni che si sono rese indispensabili per un suo completo allineamento alle indicazioni sopra citate.

Analoga revisione, con i necessari adattamenti, è in corso per il sistema di valutazione del personale dell'area comparto.

Considerati gli aspetti innovativi del percorso per la realtà aziendale, esso era già stato concretamente testato negli anni 2012 – 2013, per evidenziare gli eventuali punti di debolezza; poi modificato nella maniera più appropriata ed adattato agli orientamenti ricevuti dalla Regione. In considerazione anche della presenza di Dipartimenti interaziendali tra la ASL e l'Azienda Ospedaliero-Universitaria della provincia, le due Aziende hanno condiviso strumenti e metodi, fino anche alla scheda di valutazione della performance individuale annuale del personale dirigente applicati poi in ciascuna realtà secondo i disegni ed i percorsi in atto.

Il testo è rispettoso, in termini di principio, delle più recenti indicazioni normative in materia.

1. LA VALUTAZIONE COME STRUMENTO DI GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

L'attività di verifica e valutazione, prevista dalla normativa legata al contratto collettivo nazionale di lavoro, sia della Dirigenza che del Comparto, dal cap. n.5 della DGR n. 1113/2006, dal D.Lgs. n. 150/09, dalle indicazioni operative delle Delibere CiVIT, dalla legge n. 135/2012 e dalle indicazioni regionali, richiede l'introduzione di più innovativi concetti di gestione e valorizzazione delle risorse umane all'interno dell'Azienda.

Le tipologie di valutazione previste dalla normativa, finalizzate ad un miglioramento dell'efficacia gestionale attraverso la valorizzazione delle risorse umane, rivolgono in particolare l'attenzione ai seguenti livelli valutativi:

- a) *performance individuale;*
- b) *performance organizzativa.*

La valutazione della performance individuale si compendia in:

- *valutazione relazionale*, inerente ai comportamenti organizzativi;
- *valutazione manageriale*, relativamente alle capacità del Dirigente di guidare la Struttura affidatagli e di perseguire gli obiettivi collegati;
- *valutazione professionale*, relativa alle skill di ogni Dirigente.

La revisione del percorso di valutazione, nel rispetto delle normative e dei regolamenti aziendali, deve contribuire al miglioramento degli standard di qualità tecnica e relazionale, al fine di offrire una migliore risposta ai bisogni del cittadino – utente.

Anche i più recenti indirizzi di programmazione ed organizzazione riguardanti le Aziende Sanitarie, sia a livello nazionale che regionale, evidenziano la necessità di sviluppare percorsi assistenziali tesi a privilegiare un tipo di organizzazione del lavoro basata sul contributo operativo di molteplici professionalità che devono

interagire tra di loro.

La logica della valutazione necessita di uno stretto collegamento al processo di gestione aziendale. A questo scopo appare necessario prevedere la realizzazione di percorsi valutativi legati allo sviluppo della qualità e non ancorati esclusivamente a concetti giuridico – amministrativi, anche se questi rappresentano un consistente aspetto della valutazione del personale.

Valutazione, sviluppo professionale e progressione di carriera devono essere considerati in maniera integrata.

Il percorso e gli strumenti della valutazione devono tener conto delle diversificate capacità di risposta da parte di ciascuna persona valutata, in rapporto al proprio livello di responsabilità, alle *performance aziendali*, in un'ottica di *qualità*, rivolta non solo ad aspetti quantitativi, ma anche di tipo relazionale, con attenzione ai livelli di soddisfazione del cittadino – utente.

In particolare, devono essere tenuti nella massima considerazione i collegamenti con gli standard previsti dall'accreditamento di qualità, secondo le indicazioni delle Regione Emilia – Romagna.

La capacità di promuovere adeguati comportamenti relazionali e comunicativi appare particolarmente importante nel settore sanitario, non solo in relazione ai fabbisogni di conoscenza manifestati dai pazienti durante la loro permanenza presso la struttura sanitaria, ma anche in relazione ai fabbisogni informativi e di coinvolgimento da parte del personale dell'Unità Operativa.

Ai fini della comprensione, della accettazione e della condivisione degli obiettivi aziendali occorre che ad ogni singolo operatore siano garantite le necessarie informazioni, nel tempo e nei contenuti, congruenti con le diverse responsabilità legate alla specifica posizione.

La conoscenza degli obiettivi aziendali, la loro articolazione in obiettivi di Unità Operativa, i sistemi e le unità di misura scelti per la verifica dei contributi individuali, i tempi della valutazioni, sono tutti elementi che devono essere esplicitati correttamente per mezzo di un chiaro e trasparente processo di comunicazione aziendale e all'interno della singola unità operativa.

In particolare, la Direzione Aziendale ritiene che “attivare un efficace percorso di comunicazione degli obiettivi strategici debba essere considerato come uno degli elementi di valutazione dei Dirigenti responsabili di Struttura”.

Il processo di valutazione, in termini organizzativi, deve svilupparsi in un'ottica di sviluppo dell' *Health system responsiveness* del sistema, (capacità del sistema di rispondere alle aspettative dei cittadini), tenendo quindi nella giusta considerazione gli aspetti e le personali caratteristiche di ciascuno, in rapporto alle capacità di integrazione, di orientamento al risultato richiesto, della capacità di partecipare e favorire il lavoro di gruppo, della capacità di negoziazione degli obiettivi assegnati, dei livelli di relazione all'interno della propria struttura lavorativa, della capacità di gestione dei conflitti, del livello di attenzione ai bisogni dell'utente/paziente.

In sostanza il sistema di valutazione:

- Serve per orientare i i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità
- Rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi per sviluppare le competenze dei singoli dipendenti
- Supporta i processi decisionali che riguardano la gestione delle persone (assegnazione rinnovo incarichi dirigenziali, posizioni organizzative, assunzioni....) producendo informazioni utili che vengono raccolte nel dossier curriculare personale di ogni Operatore
- Fornisce a tutti i “gestori di collaboratori” occasioni e strumenti efficaci per il governo delle risorse umane affidate
- Costituisce una delle attività manageriali critiche di successo attraverso le quali chi ha responsabilità di gestione di persone può svolgere la sua

funzione di guida

Sulla base di questi principi guida, l'ASL di Ferrara aveva rivisto e sviluppato, in una prima fase, 2011 – 2013 la metodologia ed il percorso della valutazione all'interno dell'Azienda.

Ha operato con il supporto tecnico e metodologico di un organo "esterno" (OIV aziendale), con il preciso scopo di garantire alla Dirigenza ed a tutti gli Operatori che il processo di valutazione delle performance di struttura operativa e di singolo dipendente rispettasse i criteri di trasparenza, equità ed oggettività previsti dalle norme di buon andamento dell'amministrazione pubblica e delle vigenti discipline di legge e contrattuali in materia per tutti i Dirigenti fino alle U.O.

Nel 2013 e nel 2014 la funzione di valutazione è assegnata ad un Collegio di Valutazione, composto dalla Direzione aziendale, dalla Programmazione e controllo di gestione e dal Sistema informativo, committenza e mobilità, e dall'O.V.A. (Organismo di Valutazione Aziendale), U.O. Gestione Trattamento Economico personale dipendente, a contratto e convenzionato secondo le indicazioni regionali. Tale Collegio ha mantenuto la funzione di garante metodologico dei criteri e dei metodi messi in atto nel processo di valutazione (Delibera 346 del 24/12/2013, Nota Prot. n. 53170 del 2/9/2014 "Temporanea costituzione dell'Organismo Aziendale di supporto alla funzione di valutazione delle performance individuali ed organizzative del personale dipendente e altre funzioni previste dal D. Lgs. N. 33/2013" dove si confermano al Presidente le funzioni già attribuite con delibera n.. 346 del 24/12/2012).

A seguito della L.R. 26 del 20/12/2013 e della DGR n.334 del 2014, dove si costituisce l'OIV unico regionale, l'Azienda recepisce le indicazioni regionali con la Del. 332 del 15/12/2014 "Presa d'atto funzioni dell'organismo indipendente di valutazione (OIV) per il servizio sanitario regionale e istituzione organismo aziendale di supporto all' OIV unico regionale".

La valutazione dell'attività del dirigente è periodica, con le seguenti scadenze:

- 1) annuale, relativamente alla performance individuale (comprendente le competenze professionali) ed alla performance organizzativa, quest'ultima effettuata dall'O.A.S. per i Direttori di Distretto, di Dipartimento e degli Uffici di staff e, a cascata, da questi ai Dirigenti delle Strutture di afferenza;
- 2) alla scadenza dell'incarico, posta in essere dai Collegi Tecnici;
- 3) alla scadenza del periodo di prova per i nuovi inserimenti, a cura del Responsabile di riferimento

La valutazione deve prevedere:

- obiettivi affidati (di attività e di gestione delle risorse) (per tutti i Dirigenti fino alle UOC);
- qualità e quantità della prestazione;
- comportamenti tecnici, relazionale e gestionali tenuti nel periodo esaminato.

Sono tenute in considerazione

- l'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni,
- l'orientamento all'utenza,
- i risultati riportati nel processo di autorizzazione ed accreditamento e la certificazione di qualità dei Servizi,
- le capacità comunicative relazionali,
- la gestione degli aspetti legati alle innovazioni tecnologiche e procedurali,
- l'osservanza di norme, regolamenti e scadenze

- le capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali,
- l'attività di ricerca e formazione, qualora richieste.

Questo nuovo sviluppo del percorso di valutazione tende a rafforzare sistemi di orientamento dei comportamenti e responsabilizzazione degli Operatori.

Per raggiungere una reale efficacia e tradurre in concreto il cambiamento, il percorso di valutazione deve possedere specifiche caratteristiche, che sono state tenute in considerazione nella sua realizzazione e, in particolare, nella costruzione degli strumenti.

Sono state predisposte adeguate misure ed interventi formativi anche sui livelli dipartimentali affinché il sistema sia conosciuto e favorevolmente accettato dal contesto lavorativo aziendale e risulti facilmente gestibile dal punto di vista operativo, senza appesantimenti dell'organizzazione. La proposta è stata presentata alla Direzione Aziendale, al Collegio di Direzione, alle Organizzazioni Sindacali, alla Dirigenza ed ai titolari di posizione organizzativa del Comparto in quattro incontri, ai Comitati di Dipartimento che hanno ritenuto di volersi confrontare nella fase sperimentale di applicazione, a singoli Dirigenti che ne hanno fatto richiesta. Ad ogni incontro hanno fatto seguito una rivalutazione, eventuali aggiustamenti e/o chiarimenti con l'UO Programmazione e controllo di gestione e con la Direzione aziendale. Per la predisposizione degli strumenti ci si è avvalsi della collaborazione di rappresentanti della Dirigenza medica ospedaliera, territoriale e della Dirigenza amministrativa. Gli incontri di confronto, aggiustamenti e spiegazioni successivi sono stati numerosi e rivolti a tutta la Dirigenza. La scheda di valutazione della performance individuale annuale è stata sperimentata nell'anno 2013, condivisa con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria ed adottata formalmente per l'anno 2014 per tutto il personale dirigente, compresi i professional, per questi ultimi, senza ricadute economiche conseguenti alla erogazione della retribuzione di risultato.

La valutazione ha lo scopo di consentire il raggiungimento di risultati validi ed efficaci, nell'ottica della progettazione ed implementazione di percorsi di carriera, in grado di valorizzare le differenziate competenze e potenzialità degli operatori.

2 . LA NORMATIVA

Il percorso di valutazione del personale dirigente è definito, in conformità a quanto previsto dall'art. 15, comma 5, del D.Lgs. n. 229/1999, dai contratti collettivi nazionali di lavoro, dal cap. n. 5 della D.G.R. n. 1113/2006, dalla legge n. 135/2012, dal capitolo 27 dell'atto aziendale, approvato con D.G.R. n. 849/2009, dal D.Lgs. n. 150/2009, dalle indicazioni operative delle Delibere CIVIT ed A.N.A.C. dalle indicazioni Regionali del 19 dicembre 2012, Reg. PG 2012 n. 298303, dal D.Lgs. n. 158/2012, dal D.Lgs.n. 190/2012, dalla L. RER n. 26/2013, dalla D.G.R. n. 636/2013, dalla D.G.r. N. 34/2014, dal D.L. n. 90/2014, dalla Delibera O.I.V. RER n.1/2014.

In base a quanto previsto dalle disposizioni normative sopra richiamate, tale percorso è diretto a valutare le prestazioni ed i comportamenti del personale dirigente, articolandosi nelle due fattispecie della valutazione annuale e della valutazione di fine incarico.

Oggetto del presente documento è dunque la procedura di valutazione annuale, che è correlata all'attribuzione dei trattamenti incentivanti, relativi alla retribuzione di risultato costituendo altresì parte integrante degli elementi di valutazione per l'affidamento e/o la conferma degli incarichi.

In linea con quanto previsto dalla più volte citata recente normativa, L'Azienda adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance organizzativa ed individuale, secondo criteri strettamente connessi al

soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi. Nella valutazione sono utilizzati i dati ufficiali del Sistema Informatico della U.O. Programmazione e controllo di gestione, e della contabilità analitica, dell'accreditamento e della gestione del rischio, anche al fine di consentire la valutazione comparata dei risultati raggiunti in rapporto a quanto evidenziato da altre Aziende con profilo analogo all'Azienda USL di Ferrara, per dimensioni, caratteristiche dei servizi forniti, assetto organizzativo ecc. (benchmarking).

3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione è improntato ai seguenti principi:

- trasparenza dei processi e dei criteri usati e delle valutazioni effettuate con determinazione in via preventiva dei principi e delle modalità applicative che informano i sistemi di valutazione, di cui si dà tempestiva comunicazione al personale interessato
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate
- informazioni preparatorie alla valutazione adeguate e partecipazione del valutato anche attraverso il contraddittorio, con la possibilità di farsi assistere da un consulente di fiducia, e l'autovalutazione
- diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto facilmente comprensibile, semplice e trasparente
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi.

Il contenuto della valutazione, documentato in un'apposita scheda, ha come oggetto:

- i comportamenti organizzativi;
- l'adeguatezza delle competenze tecnico-specialistiche individuali;
- le prestazioni fornite, in rapporto agli obiettivi di attività concordati, coerentemente con gli obiettivi definiti per la struttura di riferimento nella negoziazione di budget;
- nonché, nel caso in cui l'incarico conferito comporti anche la gestione di risorse, la valutazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi economici definiti.

Il procedimento di valutazione è stato strutturato come segue.

3.1 Negoziazione degli obiettivi di struttura ed individuali

Per tutti i Dirigenti gli obiettivi sono di norma definiti secondo i percorsi della programmazione regionale e aziendale.

Il procedimento ha inizio con la definizione degli obiettivi di struttura (Direttori di Macrostruttura, di Dipartimento, di Struttura Complessa o Semplice), a seguito dell'approvazione delle direttive di budget, linee guida di Budget, secondo lo specifico Regolamento aziendale e secondo le indicazioni in esse contenute.

Per ogni Macrostruttura, Dipartimento, Unità Operativa, i Responsabili, coadiuvati dall'U.O. Programmazione e controllo di gestione, formalizzano gli obiettivi nella scheda allegata specificandone:

- il risultato atteso,
- le azioni da intraprendere (dettagliate solamente in alcuni casi),
- i tempi di realizzazione,
- l'indicatore utilizzato per la misurazione del grado di conseguimento,
- la ponderazione agli effetti della valutazione dei risultati.

In sintesi ogni obiettivo ha un peso diverso, in rapporto alle priorità negoziate e stabilite dalla Direzione Aziendale.

Ciascun Direttore/Responsabile, con meccanismo a cascata e attraverso le schede di valutazione individuale, assegna tutti o parte degli obiettivi a ciascun Dirigente appartenente alla propria U.O. con la discrezionalità gestionale ed i limiti della sostenibilità che l'operazione richiede.

Oltre agli obiettivi di attività (coincidenti o dipendenti dagli obiettivi di struttura), la scheda di valutazione individuale del dirigente è finalizzata all'apprezzamento di ulteriori elementi, quali le competenze ed i comportamenti individuali e, in alcuni casi, il raggiungimento degli obiettivi economici (per i Direttori di Dipartimento e per le UOC).

Valutazione dei Direttori Distretto

La valutazione dei Direttori di Distretto, fa capo direttamente alla Direzione strategica in considerazione degli obiettivi di performance previsti dalla Direzione stessa, propri della gestione dei Distretti.

Modello di Scheda di valutazione della performance individuale annuale

Questa prima parte (performance individuale annuale) della scheda attualmente in uso è dunque articolata in 4 sezioni.

3.1.1 La prima sezione riguarda la “**Soddisfazione dell'utenza esterna ed interna**” per cui sono previsti i seguenti parametri di valutazione:

1. Soddisfazione dell'utenza esterna ed interna
1.1 CAPACITA' DI RELAZIONE CON GLI UTENTI, I LORO FAMILIARI, LA COMUNITA' LOCALE, LE ASSOCIAZIONI, ECC.
Mantiene con gli utenti, i familiari e la comunità locale rapporti positivi creando spazi per l'ascolto ed il trasferimento delle informazioni. Orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.
1.2 GESTIONE DEI CONFLITTI
Si attiva per prevenire i conflitti e per gestirli con efficacia nel caso si manifestino.
1.3 ORIENTAMENTO ALL'INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA, AL LAVORO DI SQUADRA E ALL'ATTIVITA' MULTIPROFESSIONALE
Interagisce in modo costruttivo con i colleghi condividendo le informazioni; è autorevole e contribuisce a creare un clima collaborativo nell'UO. Interagisce positivamente con tutti i ruoli organizzativi e ricerca sistematicamente l'integrazione organizzativa tra quanti partecipano all'erogazione del servizio. E' autorevole e tende alla rimozione degli ostacoli per pervenire a risultati utili e condivisi.

La seconda riguarda l' **“Economicità/efficienza”** con i seguenti parametri di valutazione

2. Economicità/efficienza
2.1 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI ED ADESIONE ALLE NORME E AI REGOLAMENTI ED ALLE DIRETTIVE AZIENDALI
Dimostra interesse, conosce le linee strategiche aziendali ed offre contributi specifici alla loro definizione; si informa sistematicamente ed è attento all'evoluzione dell'azienda. È attento a declinare i propri comportamenti professionali nel rispetto delle norme .
2.2 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA
L'azione organizzativa è informata al rispetto degli obiettivi di budget.
2.3 ELABORAZIONE DEI PIANI DI ATTIVITA' ED ANALISI DEI CARICHI DI LAVORO
Predisporre i piani di lavoro per i propri collaboratori. Analizza periodicamente i carichi di lavoro, valutando in modo differenziato i propri collaboratori e introducendo i correttivi necessari per perequarli all'interno del gruppo.
2.4 OTTIMIZZAZIONE COSTI/BENEFICI
E' consapevole dell'impatto economico delle proprie scelte. Ha cura delle attrezzature e degli strumenti messi a disposizione. Predisporre od osserva linee guida basate su prove di efficacia clinica. Individua le priorità d'intervento. Suggerisce i miglioramenti che impattano sul contenimento dei costi.

La terza la **“Formazione”** ed i parametri sotto riportati

3. Formazione
3.1 FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO PERSONALI
Sviluppa una costante attività di aggiornamento e formazione professionale mantenendosi aggiornato sugli sviluppi della ricerca scientifica o/e dell'innovazione tecnologica e contribuendo all'attività di audit e confronto all'interno nell'U.O. ed eventualmente all'esterno.
3.2 GUIDA E ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI
Trasferisce conoscenze ai propri collaboratori. Effettua proposte di formazione. Valorizza l'autonomia dei collaboratori. Conferisce incarichi (non necessariamente formalizzati) ai collaboratori.

La quarta l' **“Appropriatezza/qualità e capacità tecnico professionali”** con i relativi parametri

4. Appropriatelyzza/qualità e capacità tecnico-professionali
4.1 PROBLEM SOLVING
Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema (raccolta, quantificazione, verifica, ricerca delle cause), ed elabora soluzioni, con atteggiamento costruttivo, prospettando alternative. Utilizza prioritariamente soluzioni di comprovata efficacia e sicurezza per il paziente e di vantaggio per l'Azienda.
4.2 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE PROFESSIONALE E TECNOLOGICA
E' attento a seguire l'evoluzione professionale e tecnologica dimostrando altresì capacità di proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative. Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità del servizio.
4.3 AUTONOMIA DECISIONALE
Sa prendere decisioni in autonomia anche in condizioni d'incertezza ed emergenza assumendosi le responsabilità ad esse collegate e rispondendone direttamente.
4.4 LEADERSHIP
E' punto di riferimento autorevole per i Colleghi e per gli Utenti. Effettua apprezzamenti e segnalazioni alla Direzione Generale sul comportamento dei Collaboratori. Effettua correttamente la valutazione della prestazione dei Collaboratori . Assenza o bassa conflittualità interna ed esterna.

Essendo la scheda stata condivisa con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria , per questa, e comunque per le U.O. per le quali “ricerca e didattica” rappresentino un prioritario obiettivo aziendale, la scheda è completata con una quinta sezione specificamente dedicata.

L'utilizzo per la valutazione della scheda a 13 o 16 item è a discrezione del Direttore/Responsabile della Struttura/U.O. di riferimento e dà comunque origine ad peso complessivo degli item pari a 100.

5. Attività di ricerca e didattica
5.1 PARTECIPAZIONE A PROGETTI DI RICERCA
Partecipa sia nella fase di progettazione che nella fase di realizzazione a progetti di ricerca nazionali, regionali, internazionali, studi clinici, o altra attività di ricerca finanziata da Fondazioni e altre entità nazionali e internazionali, anche in qualità di Principal Investigator.
5.2 CONTRIBUTO AI RISULTATI DELLA RICERCA
L'apporto al processo di ricerca è evidenziato attraverso l'entità e la qualità di pubblicazioni, poster, presentazioni a congressi, ecc. .
5.3 ATTIVITA' DIDATTICA
Presta il proprio contributo e le proprie competenze nell'attività didattica in Corsi di Studio e Scuole di Specializzazione universitari, nell'attività di tutoraggio a Specializzandi, Operatori Sanitari e ad altre figure/professionalità, nell'attività didattica accreditata interna ed esterna all'Azienda

A seguito delle osservazioni che deriveranno dalla applicazione nel 2014 della scheda e delle indicazioni dell'O.I.V. regionale, in accordo con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria, è possibile una revisione della scheda stessa.

Il peso relativo di questa componente della valutazione, in rapporto al risultato complessivo, almeno in questa prima fase è stato stabilito essere pari al 30% del peso complessivo della valutazione.

Per ciascuno dei 13 o 16 parametri previsti dalla scheda, la valutazione è espressa, attualmente, con indicazione di un valore, scelto tra:

0,5	= molto insoddisfacente
1	= insoddisfacente
1,5	= molto da migliorare
2	= da migliorare
2,5	= scarsamente soddisfacente/adequato
3	= soddisfacente/adequato
3,5	= buono
4	= molto buono
4,5	= quasi ottimo
5	= ottimo

E' necessario che la valutazione sia adeguatamente motivata, soprattutto quando negativa, con la formulazione da parte del Responsabile dei percorsi di miglioramento da porre in essere.

3.1.2 La seconda sezione è relativa agli obiettivi di attività, performance organizzativa, coerenti con gli obiettivi di Struttura. Gli obiettivi di attività vanno definiti in numero contenuto, con indicazione del loro valore relativo, la cui sommatoria sarà pari a 100.

Il peso relativo di questa componente della valutazione, in rapporto al risultato complessivo, secondo le indicazioni attuali, è pari a 40% del peso totale della valutazione nel caso siano definiti anche degli obiettivi economici, e al 70% nell'altra ipotesi.

3.1.3 La terza sezione è relativa agli obiettivi di tipo economico. Nel caso sia definito più di un obiettivo, va indicato il loro valore relativo, con sommatoria pari a 100.

Il peso relativo di questa componente della valutazione, ove presente, è attualmente pari al 30% del peso totale della valutazione.

Il peso relativo di ciascuna sezione della valutazione sul risultato complessivo potrà in futuro essere definito, in relazione al ruolo e all'attività di ciascun Dirigente, nella fase di negoziazione degli obiettivi. Questa fase si conclude con la sottoscrizione della scheda in qualità di valutato e in qualità di valutatore di 1^a istanza.

Anche il il Dirigente con incarico professionale sottoscriverà la scheda in qualità di

valutato, unitamente al Direttore / Responsabile di Unità Operativa come valutatore, se pur la valutazione riportata nella prima parte della scheda, relativa alla performance individuale annuale, non ha, almeno attualmente, nessuna ricaduta economica sulla corresponsione della quota stipendiale legata al risultato. Per questi pertanto essa è dipendente esclusivamente dai risultati riportati come performance organizzativa, cioè dal raggiungimento degli obiettivi operativi.

3.2 Verifica periodica dei risultati.

La valutazione dei Dirigenti, cui è correlata l'attribuzione dei trattamenti incentivanti, è diretta alla misurazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi di performance individuale ed organizzativa negoziati.

Attraverso l'U.O. Programmazione e controllo di gestione, i risultati sono sottoposti periodicamente a verifiche che consentono di monitorare lo stato della gestione e di adottare le necessarie azioni correttive, allorché vengano rilevati scostamenti significativi rispetto alla programmazione dell'attività.

Tale monitoraggio è realizzato attraverso la reportistica aziendale relativa ai volumi di attività, all'andamento del budget, ai risultati di contabilità analitica, ad una periodica autovalutazione (cruscotto) da parte dei Direttori di Dipartimento (per tutte le proprie UOC) ed alla partecipazione diretta della Direzione ai processi delle attività.

Qualora in itinere il Dirigente preposto rilevi uno scostamento rispetto ai risultati attesi, con necessità di porre in essere interventi correttivi di miglioramento, e qualora le azioni correttive non siano sufficienti in quanto sono intervenuti fattori interni o esterni alla struttura, e comunque non dipendenti dal Dirigente, che impediscano il raggiungimento dell'obiettivo, o in presenza di altre circostanze che rendano l'obiettivo non più rilevante, il Dirigente ne propone alla Direzione aziendale la rinegoziazione.

La Direzione stabilisce il termine ultimo per procedere alla revisione degli obiettivi assegnati ad inizio anno, termine che, attualmente, secondo indicazioni dell'O.I.V. regionale non può superare il 31 agosto dell'anno di riferimento.

3.3 Valutazione annuale degli obiettivi delle Strutture

Al termine del periodo annuale di attività, entro il mese di giugno dell'anno successivo, secondo gli attuali accordi con le OO.SS., si procede alla verifica dei risultati conseguiti dalle Strutture, sulla base degli obiettivi assegnati e definiti nella scheda allegata, a cura dell' O.A.S., attualmente costituito dal Direttore amministrativo, dal Direttore sanitario, dal Direttore dell' U.O. Programmazione e controllo di gestione - con funzioni di Coordinatore - dal Direttore dell'U.O. Committenza, mobilità sanitaria e controllo di produzione, dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza ed integrità, dal Direttore del Dipartimento interaziendale amministrazione del personale e da un componente esterno con esperienza di valutazione.

La valutazione, espressa sinteticamente in un valore numerico che nel caso di integrale conseguimento degli obiettivi corrisponde a 100, viene effettuata, mediante sintetica relazione e produzione delle evidenze relative agli indicatori prefissati negli accordi di budget, dai Direttori delle macrostrutture, dei Distretti, dei Dipartimenti e degli Uffici di staff.

Il grado di conseguimento degli obiettivi di Struttura, valutato in forma percentuale, determinerà l'importo della quota della retribuzione di risultato che sarà preso come base per il calcolo in via definitiva del compenso incentivante da erogare al Personale dirigente della Struttura/Dipartimento/U.O., in relazione anche all'ulteriore valutazione individuale con il meccanismo a cascata precedentemente citato. Tale erogazione potrà riconoscere una distribuzione omogenea a tutto il personale o

differenziata, a seconda dell'attribuzione di specifici obiettivi ad inizio anno o di un diverso contributo prestato dal singolo al raggiungimento di obiettivi comuni. In ogni caso, il risultato derivante dalle singole assegnazioni dei compensi incentivanti dovrà risultare coerente con quanto assegnato e riconosciuto dalla valutazione dell'O.A.S. aziendale sul raggiungimento dello specifico obiettivo o degli obiettivi della struttura.

3.4 Valutazione annuale dei Dirigenti

La valutazione della performance individuale annuale e del contributo prestato al raggiungimento degli obiettivi operativi (performance organizzativa) ed eventualmente economici, così come riconosciuti alla Struttura dalla valutazione dell'O.A.S., avviene all'interno di ciascuna Struttura secondo un meccanismo piramidale a cascata che segue l'organizzazione riportata nell'Atto Aziendale. Vale a dire che il Direttore di Dipartimento valuta i Direttori delle Strutture Complesse ad esso afferenti, i quali valutano i Responsabili delle Strutture Semplici di competenza, i quali, a loro volta, valutano ciascun Dirigente appartenente alla propria U.O.. Il tutto, come già espresso, in coerenza con la percentuale di raggiungimento degli obiettivi operativi ed economici riconosciuta alla Struttura/U.O. di riferimento.

In sostanza, il Direttore/Responsabile di ciascuna Struttura/U.O. è responsabile di tutti gli obiettivi operativi ed economici della Struttura/U.O. presieduta: per il loro raggiungimento, secondo la propria discrezionalità gestionale e secondo una logica operativa sostenibile, egli si avvale dei propri collaboratori ai quali assegna tutti o una parte degli obiettivi dei quali è responsabile ed egli stesso, quale diretto superiore e conoscitore dei propri collaboratori, provvederà alla valutazione della loro performance oltre che organizzativa anche individuale annuale.

Per le stesse garanzie, derivanti dalla diretta conoscenza e costante vicinanza al valutato, nel caso dei Dipartimenti interaziendali, il valutatore sarà il Direttore responsabile diretto, indipendentemente dall'Azienda di appartenenza, territoriale o ospedaliero/universitaria, che comunicherà l'esito della valutazione all'Azienda competente per la liquidazione del conguaglio della quota stipendiale di risultato.

La valutazione complessiva si svolge, mediante colloquio, utilizzando l'apposita scheda e verte sull'apprezzamento dei comportamenti, sul grado di conseguimento degli obiettivi di attività e, qualora assegnati, sul livello di raggiungimento degli obiettivi economici.

In particolare in caso di valutazione negativa, quando non supportata da evidenze esterne, registrate ed inequivocabili, eventuali rilevanti contestazioni devono essere supportate da precedenti formali contestazioni.

La valutazione può anche essere anticipata ed effettuata prima della scadenza dell'anno, se vi è percezione evidente di un risultato negativo.

L'esito della valutazione, anche se non condiviso, viene riportato nel fascicolo personale del dipendente.

3.5 Valutazione positiva e corresponsione degli emolumenti

L'esito positivo della valutazione comporta l'attribuzione della retribuzione di risultato concordata a livello aziendale nella misura corrispondente al punteggio conseguito nella valutazione e secondo gli scaglioni ed i tempi concordati negli accordi decentrati.

L'acconto mensile di una parte della quota totale prevista quale stipendio di risultato, viene riconosciuto a seguito del monitoraggio effettuato attraverso la

reportistica aziendale, relativa al monitoraggio degli obiettivi, ai volumi di attività, all'andamento del budget, ai risultati di contabilità analitica e mediante lo strumento denominato "cruscotto" della Programmazione e controllo di gestione, garantendo una valutazione intermedia tesa a prevenire il più possibile un saldo finale con risultato economico negativo. Qualora però, a seguito delle verifiche effettuate a consuntivo sul raggiungimento annuale dell'obiettivo, la percentuale riconosciuta dovesse dar luogo ad un saldo negativo, l'azienda provvederà a trattenere la quota corrispondente indebitamente anticipata attraverso l'acconto mensile.

La valutazione annuale viene inserita nel fascicolo personale (dossier curriculare individuale), per competenza presso il Dipartimento gestione Risorse umane e costituisce parte integrante degli elementi di valutazione per l'affidamento e/o la conferma degli incarichi, o per l'acquisizione dei benefici contrattualmente previsti dai contratti di lavoro dell'Area dirigenza Medica e Veterinaria e Area S.P.T.A..

3.6 Valutazione Negativa.

Il giudizio è negativo qualora sia stato espresso un punteggio complessivo inferiore a quello minimo stabilito negli accordi decentrati con le OO.SS.. La valutazione negativa comporta la non corresponsione della retribuzione di risultato e gli ulteriori effetti contrattualmente previsti.

3.7 Il percorso di valutazione

Per una migliore comprensione dei processi di valutazione sono riportate, in maniera sintetica, le modalità legate al percorso di negoziazione del budget, da parte delle diverse strutture operative, in quanto processi intimamente collegati.

- I. La negoziazione in sede aziendale è successiva alla individuazione degli obiettivi a livello regionale. Prima della negoziazione, gli obiettivi previsti sono stati presentati e discussi con il personale, mediante una serie di incontri articolati a livello di ciascun Dipartimento.
- II. La Direzione aziendale definisce i macro-obiettivi strategici da assegnare ai Dipartimenti, fissati anche in base al programma della "Performance annuale aziendale".
- III. Sulla base dei dati storici e macro-obiettivi aziendali, i Dipartimenti, con le UU.OO. ad essi afferenti, formulano le loro proposte.
- IV. La Direzione Aziendale negozia con ogni singolo Dipartimento lo specifico budget.
- V. La fase di negoziazione si conclude con atto deliberativo complessivo, "Master budget" che contiene tutte le schede negoziate e che viene presentato al Collegio di Direzione, pubblicato sul sito istituzionale aziendale ed inviato ai Dipartimenti e alle UU.OO, all'interno dei/delle quali viene tempestivamente presentato a tutti gli Operatori entro le scadenze indicate dall'O.I.V. regionale.

È opportuno che l'intero processo di valutazione avvenga nella massima collaborazione tra valutatore e valutato.

I Direttori, pur mantenendo la responsabilità di ciascuno degli obiettivi concordati con la Direzione, si avvalgono delle proprie Strutture per il loro raggiungimento.

La valutazione ha inoltre lo scopo di consentire al valutato le evidenze delle proprie prestazioni e l'impatto dei propri comportamenti, in un'ottica di promozione del miglioramento delle performance operative e relazionali.

In caso di mancato accordo sulla valutazione di primo livello, il Dirigente sovraordinato sarà coinvolto nella soluzione della controversia all'interno dell'Azienda e, in caso di insuccesso, il valutato potrà adire ad una valutazione di secondo livello presso l'O.I.V. regionale con i diritti riconosciuti dal contratto di lavoro.

3.8 Valutazione del comparto

Per quanto riguarda il Personale del Comparto, già vincolato secondo i vigenti accordi aziendali al raggiungimento degli obiettivi comuni alla Dirigenza, dall'anno 2015 si darà seguito, con accordi tra il Direttore del Dipartimento/Distretto/Struttura di staff e la Direzione Infermieristica, alla individuazione, tra quelli assegnati alla struttura, degli specifici obiettivi ai quali vincolare il riconoscimento della quota dello stipendio di risultato sulla base del loro raggiungimento. Sarà cura della Direzione Infermieristica il monitoraggio dell'andamento degli obiettivi assegnati al comparto sanitario in collegamento con la programmazione e controllo di gestione.

I progetti individuali, che si confermano per il 2015, verranno sottoposti comunque a valutazione da parte dell'O.A.S.

4. LE CONDIZIONI PER L'ATTUABILITÀ DEL PERCORSO

L'intero tema della valutazione, così come descritto nel presente documento, costituisce il risultato, per tutte le sue varie fasi e responsabilità che si estrinsecano durante il percorso stesso, di innumerevoli incontri e confronti con il Collegio di Direzione, con le OO.SS., con il Personale dirigente riunito in UU.OO., in forma assembleare o per propri rappresentanti. Il processo, sollecitato ed indirizzato dalla Direzione Aziendale fin dall'inizio dell'anno 2011, ha visto la collaborazione di numerose UU.OO. aziendali con soggetti anche esterni, esperti in ambito di valutazione, componenti prima l'Organismo Indipendente di Valutazione, poi l'Organismo di Valutazione Aziendale ed attualmente in parte ancora presenti nell'organismo Aziendale di Supporto, interfaccia tra l'azienda e l'O.I.V. della regione.

I tempi, la gradualità, la sperimentazione ed il principio di massima divulgazione e condivisione utilizzati dall'Azienda, fanno ritenere che tutto il Personale dirigente abbia avuto la possibilità, confermata dalle presenze formalmente rilevate durante gli incontri, di una adeguata formazione tanto nella veste di valutatore che in quella di valutato. D'altra parte il processo ha richiesto un cambio di mentalità imprescindibile per una sua adeguata implementazione.

Come descritto in precedenza, il nuovo meccanismo è stato condiviso con l'Azienda ospedaliero-universitaria, operazione necessaria per equità e coerenza, ma ancor più in ragione della presenza di Dipartimenti interaziendali nei quali il personale, incardinato in aziende diverse, si trova a lavorare quotidianamente fianco a fianco con i medesimi obiettivi.

Per le medesime ragioni pertanto, con l'Azienda ospedaliero-universitaria ci si propone di rivedere eventualmente i contenuti del documento, qualora necessario per l'esperienza maturata o per diverse indicazioni che emergessero a livello nazionale o/e regionale.

ALLEGATI

Allegato 1

Scheda di valutazione individuale annuale Azienda USL riportante gli obiettivi della performance individuale ed organizzativa, quest'ultima eventualmente suddivisa tra obiettivi operativi ed obiettivi economici, con il peso assegnato a ciascuno di essi e con i relativi indicatori.

Allegato 2

Scheda di valutazione individuale annuale Azienda Ospedaliero-Universitaria