



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Ferrara

Staff di Direzione Generale  
Organismo di Valutazione Aziendale

# ISTRUZIONI OPERATIVE SUL SISTEMA DI VALUTAZIONE AZIENDALE

*Ferrara, anno 2013*

# INDICE

<b>Premessa</b>	<i>pag. 3</i>
<b>1. La valutazione come strumento di gestione e valorizzazione delle risorse umane</b>	<i>pag. 3</i>
<b>2. La normativa</b>	<i>pag. 5</i>
<b>3. Il Sistema di Valutazione</b>	<i>pag. 6</i>
<b>3.1 Negoziazione degli obiettivi di struttura ed individuali</b>	<i>pag. 7</i>
<b>3.2 Verifica periodica dei risultati.</b>	<i>pag. 9</i>
<b>3.3 Valutazione annuale degli obiettivi delle strutture</b>	<i>pag. 9</i>
<b>3.4 Valutazione annuale dei Dirigenti</b>	<i>pag. 10</i>
<b>3.5 Valutazione Direttore di Dipartimento</b>	<i>pag. 10</i>
<b>3.6 Valutazione positiva e corresponsione degli emolumenti</b>	<i>pag. 10</i>
<b>3.7 Valutazione negativa</b>	<i>pag. 11</i>
<b>3.8 Soggetti preposti alla valutazione</b>	<i>pag. 11</i>
<b>3.9 Il percorso di valutazione</b>	<i>pag. 13</i>
<b>4. Le condizioni per l'attuabilità del percorso</b>	<i>pag. 13</i>
<b>Allegati</b>	<i>pag. 15</i>

## **PREMESSA**

Nell'attesa di ulteriori direttive regionali relativamente all'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 e della normativa vigente in materia di valutazione del personale dirigente, considerata l'importanza della materia ai fini gestionali, l'Azienda ha inteso procedere alla revisione del proprio sistema di valutazione annuale del personale dirigente, rivisitando l'intero processo, dalla individuazione degli obiettivi riportati nel documento di direttive di budget fino alla valutazione di ogni singolo dirigente. Successivamente, analoga revisione verrà estesa ed adattata al personale dell'area comparto.

Il percorso tracciato intende identificare tutti gli elementi critici e gli strumenti concettuali necessari per il conseguimento dell'obiettivo.

Considerati gli aspetti innovativi del percorso, esso è stato concretamente testato per evidenziare gli eventuali punti di debolezza, modificato nella maniera più appropriata ed adattato agli orientamenti fino ad ora ricevuti dalla Regione. Il disegno ed i percorsi sono stati definiti e l'applicazione ufficiale si trova in discreto stato di avanzamento.

Il testo attuale rispetta, in termini concettuali, anche le più recenti indicazioni normative nella 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, dall D.Lgs. N. 150/09, dalle indicazioni operative delle Delibere CiVIT, dalla legge n. 135/2012 e dalle indicazioni Regionali del 19 dicembre 2012, 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 organizzativa;*
- b) *performance individuale.*

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, pur 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.

I 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.

A questo proposito occorre prevedere la necessità di sviluppare ulteriori strumenti per la valutazione del clima organizzativo interno, richiesta per altro esplicitamente nel D.Lgs. n. 150/09. Questo bisogno diventa altresì specifica esigenza aziendale quando si tratta di implementare la logica di gestione budgetaria.

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.

L'ASL di Ferrara affida all'Organismo di Valutazione anche il compito di rivedere e sviluppare, in una prima fase, la metodologia ed il percorso di sviluppo della valutazione all'interno dell'Azienda.

All'Organismo di Valutazione spetta anche il compito di svolgere funzioni di terzietà, 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 rispetti 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.

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

- annuale, eseguita dai dirigenti preposti;
- alla scadenza dell'incarico, posta in essere dai Collegi Tecnici.

La valutazione dell'Organismo di Valutazione deve prevedere:

- obiettivi affidati (di attività e di gestione delle risorse);
- 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,
- le capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali,
- l'attività di ricerca e formazione come meglio esplicitato negli aspetti normativi.

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 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.

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 DGR n. 1113/2006, dalla legge n. 135/2012, dal capitolo 27 dell'atto aziendale, approvato con D.G.R. n. 849 del 15 giugno 2009, dal D.Lgs. n. 150/2009, dalle indicazioni operative delle Delibere CiVIT, e dalle indicazioni Regionali del 19 dicembre 2012, Reg. PG 2012 n. 298303.

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.

In attesa che siano ulteriormente definite dall'Amministrazione regionale le modalità applicative del D.Lgs. n. 150/09, risulta opportuno ridefinire alcuni aspetti del procedimento di valutazione annuale, sottolineando i principi posti in evidenza dal nuovo provvedimento di legge e adottando una nuova scheda di valutazione, che adegui quella già in uso al modello elaborato nell'ambito della sperimentazione promossa dalla FIASO e dal Dipartimento di Funzione Pubblica, in attuazione del D.Lgs. n. 150/09.

Oggetto del presente documento è dunque la procedura di valutazione annuale, che è correlata all'attribuzione dei trattamenti incentivanti, 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 anche utilizzati i risultati registrati dal controllo di gestione, 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 criteri, 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;
- trasparenza dei risultati della valutazione;
- conoscenza diretta da parte del valutatore dell'attività svolta dal valutato;
- verifica delle valutazioni da parte di un valutatore di seconda istanza;
- partecipazione del valutato al procedimento di valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio, con la possibilità di farsi assistere da un consulente di fiducia.

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

- i comportamenti organizzativi;
- le prestazioni fornite, in rapporto agli obiettivi di attività concordati, coerentemente con gli obiettivi definiti per la struttura di riferimento nella negoziazione di budget;

- l'adeguatezza delle competenze tecnico-specialistiche individuali;
- 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.

In tal caso, solo nell'evenienza di dissenso, il Responsabile del controllo di gestione può affiancare il valutatore di 2<sup>a</sup> istanza, unitamente ad un esperto, eventualmente designato dal Direttore Generale, scelto tra i professionisti che abbiano competenze tecnico-specialistiche nella medesima area e non in situazioni di conflitto di interessi.

Il procedimento di valutazione è stato strutturato come segue.

### **3.1 Negoziazione degli obiettivi di struttura ed individuali**

Per tutti i Dirigenti (Direttori di Macrostruttura, di Dipartimento, di Struttura complessa o semplice e Dirigenti con incarico professionale), 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 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 (All.1: scheda di negoziazione degli obiettivi della struttura), specificandone:

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

Tali obiettivi sono contestualmente trasferiti nelle schede di valutazione individuali dei singoli Direttori e Responsabili (All. 2: scheda di valutazione individuale area dirigenza), dove - da parte del superiore diretto - sono riportati anche gli obiettivi affidati ai Dirigenti con incarico professionale.

Oltre agli obiettivi di attività (coincidenti o legati agli obiettivi di struttura), la scheda di valutazione individuale del dirigente (All. 2) è finalizzata all'apprezzamento di ulteriori elementi, quali le competenze ed i comportamenti individuali, ed il raggiungimento degli obiettivi economici. Schematicamente, la scheda è dunque articolata in 3 sezioni.

**3.1.1** La prima sezione riguarda **le competenze ed i comportamenti individuali**, per cui sono previsti i seguenti parametri di valutazione:

A. Partecipazione alla vita organizzativa	A.1 contributo alle strategie aziendali ed adesione ai regolamenti e alle direttive aziendali
	A.2 contributo ai programmi dell'unità operativa

B. Capacità tecnico-specialistiche e sviluppo professionale	B.1 adeguatezza dei contenuti professionali
	B.2 formazione ed aggiornamento
C. Orientamento alla soluzione dei problemi ed autonomia	C.1 problem solving
	C.2 autonomia decisionale
D. Capacità di programmazione ed organizzazione	D.1 elaborazione dei piani di attività ed analisi e valutazione dei carichi di lavoro
	D.2 Guida e orientamento allo sviluppo professionale dei collaboratori
	D.3 ottimizzazione costi / benefici
E. Capacità di innovazione	E.1 orientamento all'innovazione professionale e tecnologica
F. Capacità di relazione	F.1 leadership
	F.2 orientamento all'integrazione organizzativa, al lavoro di squadra e all'attività multi-professionale
	F.3 gestione dei conflitti
G. Orientamento ai bisogni dell'utenza	G.1 Capacità di relazione con i pazienti, i loro familiari, la comunità locale, le associazioni, ecc.

Il peso relativo di questa componente della valutazione, in rapporto al risultato complessivo, non potrà in ogni caso eccedere la quota del 30%.

Per ciascuno dei 14 (quattordici) parametri previsti dalla scheda, la valutazione è espressa con indicazione di un valore intero, scelto tra:

1 (*insoddisfacente*),

2 (*da migliorare*),

3 (*soddisfacente*),

4 (*buono*),

5 (*ottimo*).

E' necessario che la valutazione sia adeguatamente motivata, ancor più 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**, 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, non potrà in ogni caso essere inferiore al 30% 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, in rapporto al risultato complessivo, non potrà in ogni caso essere inferiore al 30%.

Il peso relativo di ciascuna sezione della valutazione sul risultato complessivo sarà definito, in relazione al ruolo e all'attività di ciascun Dirigente, nella fase di negoziazione degli obiettivi. Questa fase si conclude con la sottoscrizione di entrambe le schede (All. 1 e All. 2) in qualità di valutato e in qualità di valutatore di 1<sup>a</sup> istanza.

Il Dirigente con incarico professionale sottoscriverà la scheda All. 2, in qualità di valutato, unitamente al Direttore / Responsabile di Unità Operativa come valutatore.

Attualmente il processo di valutazione risulta del tutto implementato per le parti che riguardano gli obiettivi di attività e di tipo economico (3.1.2 e 3.1.3). Le competenze ed i comportamenti individuali (3.1.1) sono oggetto di sperimentazione nell'anno corrente, relativamente al quale verrà valutata solamente la loro applicazione, indipendentemente dall'esito riportato da ciascun dirigente; una volta validata la scheda in sperimentazione, se ne prevede l'applicazione ufficiale dall'anno 2014.

### **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 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 ecc., mediante strumenti che consentono l'accesso continuo a dati aggiornati, in ogni caso con cadenza almeno trimestrale.

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.

### **3.3 Valutazione annuale degli obiettivi delle Strutture**

Al termine del periodo annuale di attività, entro il mese di giugno dell'anno successivo, si procede alla verifica dei risultati conseguiti dalle Strutture, sulla base degli obiettivi assegnati e definiti nella scheda (All. 1) a cura dell'U.O. Programmazione e controllo di

Gestione, con la supervisione del Direttore di Area e con le garanzie metodologiche assicurate dall'Organismo di Valutazione.

La valutazione, espressa sinteticamente in un valore numerico che nel caso di integrale conseguimento degli obiettivi corrisponde a 100, viene effettuata, mediante dettagliata relazione:

- dal Direttore della Direzione Medica Ospedaliera (Macrostruttura) per i Direttori di Dipartimento ad essa afferenti,
- dal Direttore di Dipartimento (Dipartimenti territoriali e ospedalieri; Distretti; Dipartimento per i Servizi Tecnici e Amministrativi) per le Strutture Complesse e Semplici a valenza dipartimentale ad essa afferenti,
- dal Direttore di Struttura Complessa per le Strutture Semplici e per i professional direttamente afferenti,
- dal Responsabile della Struttura Semplice per i professional ad esso afferenti.

Tutte le relazioni sono successivamente trasmesse al Direttore di Macrostruttura, ove esistente, o al Direttore di Area.

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, in relazione anche all'ulteriore valutazione individuale, del compenso incentivante erogato al personale dirigente della struttura. 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 riconosciuto dalla valutazione aziendale sul raggiungimento dello specifico obiettivo o degli obiettivi della struttura.

### **3.4 Valutazione annuale dei Dirigenti**

La valutazione si svolge, mediante colloquio, utilizzando l'apposita scheda (All.2) e verte sull'apprezzamento dei comportamenti relazionali, manageriali e professionali posti in essere, sul grado di conseguimento degli obiettivi di attività (alla luce di quanto emerso nella fase di valutazione dei risultati delle strutture) e 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 della possibilità di un risultato negativo.

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

### **3.5 Valutazione Direttore di Dipartimento**

Qualora all'incarico di Direttore di Dipartimento sia collegata una quota aggiuntiva di risultato, il Direttore di Dipartimento è valutato annualmente sia in relazione agli obiettivi delle Strutture complesse afferenti al Dipartimento, sia in ordine all'incarico contestuale di Direttore di Struttura complessa, secondo le procedure sopra definite.

Nell'ipotesi invece che non sia definita una quota aggiuntiva di risultato collegata al ruolo di Direttore di Dipartimento, la valutazione ai fini dell'attribuzione del compenso

incentivante sarà effettuata con riferimento all'incarico di Direttore di Struttura complessa. Anche in tal caso si procederà comunque ad una valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi assegnati complessivamente alla struttura dipartimentale, secondo le stesse procedure sopra illustrate, al fine della determinazione degli elementi connessi alla successiva conferma o revoca di incarico.

### **3.6 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.

Nell'accordo decentrato del 20 dicembre 2012 si è convenuto quanto segue:

- in presenza di valutazione pari o superiore al 90% il risultato si intende integralmente conseguito;
- per valutazioni comprese tra il 70% e l'89% si riconosce una valutazione pari al 75%;
- per valutazioni comprese tra il 35% e l'69% si riconosce una valutazione pari al 50%;
- per valutazioni inferiori al 35% nulla viene riconosciuto.

Le quote di risultato vengono corrisposte di regola non oltre il mese di settembre.

La valutazione annuale costituisce parte integrante degli elementi di valutazione per l'affidamento e/o la conferma degli incarichi, o per l'acquisizione dei benefici previsti dall'art. 26, comma 2, del CCNL Area dirigenza Medica e Veterinaria e Area S.P.T.A. 3.11.2005.

### **3.7 Valutazione Negativa.**

Il giudizio è negativo qualora sia stato espresso un punteggio complessivo inferiore al 35%. La valutazione negativa comporta la non corresponsione della retribuzione di risultato. Gli ulteriori effetti sono previsti dall'art. 30 del CCNL 3.11.2005.

### **3.8 Soggetti preposti alla valutazione**

La valutazione annuale dei dirigenti sarà effettuata dai seguenti soggetti.

Dirigente con incarico professionale inserito in una Unità Operativa Complessa:

- valutatore di 1° istanza: Direttore di Unità Operativa Complessa
- valutatore di 2° istanza: Direttore di Dipartimento

Dirigente con incarico professionale inserito in una Unità Operativa Semplice a valenza dipartimentale:

- valutatore di 1° istanza: responsabile di Unità Operativa Semplice a valenza dipartimentale
- valutatore di 2° istanza: Direttore di Dipartimento

Dirigente con incarico professionale inserito in una Unità Operativa Semplice articolazione interna di Unità Operativa Complessa:

- valutatore di 1° istanza: responsabile di Unità Operativa Semplice

- valutatore di 2° istanza: Direttore di Unità Operativa Complessa

Dirigente con incarico professionale o responsabile di struttura in staff alla Direzione Generale:

- valutatore di 1° istanza: Direttore di area (Direttore Sanitario o Amministrativo o dei Servizi Sociali)
- valutatore di 2° istanza: Direttore Generale

Dirigente responsabile di Unità Operativa Semplice articolazione di U.O. Complessa:

- valutatore di 1° istanza: Direttore di Unità Operativa Complessa
- valutatore di 2° istanza: Direttore di Dipartimento

Dirigente responsabile di Unità Operativa Semplice a valenza dipartimentale:

- valutatore di 1° istanza: Direttore di Dipartimento
- valutatore di 2° istanza: Responsabile macrostruttura (ospedale, distretto, Dipartimento di Sanità Pubblica, Dipartimento di Salute Mentale e Dipendenze patologiche)

Direttore di Unità Operativa Complessa:

- valutatore di 1° istanza: Direttore di Dipartimento
- valutatore di 2° istanza: Responsabile macrostruttura o se mancante (come nel caso dei servizi PTA) Direttore di area

Direttore di Dipartimento Ospedaliero:

- valutatore di 1° istanza: Direttore Sanitario
- valutatore di 2° istanza: Direttore Generale

Direttore del Dipartimento dei Servizi tecnico amministrativi:

- valutatore di 1° istanza: Direttore Amministrativo
- valutatore di 2° istanza: Direttore Generale

Direttore del Dipartimento Interaziendale Contabilità e Bilancio:

- valutatore di 1° istanza: Direttore Amministrativo
- valutatore di 2° istanza: Direttore Generale

Direttore del Dipartimento di Salute Mentale e Dipendenze patologiche:

- valutatore di 1° istanza: Direttore Sanitario
- valutatore 2° istanza: Direttore Generale

Dirigente medico di presidio e Direttore di dipartimento di Sanità Pubblica

- valutatore di 1° istanza: Direttore Sanitario
- valutatore 2° istanza: Direttore Generale

Direttore di Distretto Socio Sanitario:

- valutatore di 1° istanza: Direttore Sanitario e Direttore Servizi Sociali
- valutatore 2° istanza: Direttore Generale

### **3.9 Il percorso di valutazione**

Per una migliore comprensione dei processi di valutazione dei Responsabili di Struttura, 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 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, che viene inviato ai Dipartimenti e alle UU.OO.

È opportuno che il 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, hanno la facoltà di declinare gli obiettivi delle proprie Strutture alle articolazioni sott’ordinate fino agli obiettivi individuali.

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, valutatore di secondo livello, sarà coinvolto nella soluzione della controversia con i diritti del valutato riconosciuti dal contratto di lavoro.

## **4. LE CONDIZIONI PER L’ATTUABILITÀ DEL PERCORSO**

Definiti i confini del tema della valutazione, stabilite le sue varie fasi, identificate le responsabilità che si estrinsecano durante il percorso stesso, occorre definire quali debbano essere le competenze di chi è chiamato a valutare, quali condizioni organizzative debbano essere previste per questi ruoli, come questo ruolo debba essere svolto e quali risorse siano necessarie per operare con efficacia ed efficienza un tale processo.

All’interno di questa fase di elaborazione, sul tema dei **fabbisogni formativi dei valutatori**, occorre considerare i seguenti punti:

- *le competenze;*
- *le capacità o abilità.*

In termini di competenze occorre che i valutatori siano formati sui seguenti temi.

- Le disposizioni legislative vigenti.
- I ruoli e le responsabilità nel processo di valutazione riguardanti:

- il direttore generale;
- il direttore sanitario / amministrativo aziendale;
- il direttore di dipartimento;
- il direttore di struttura complessa clinica / amministrativa;
- il direttore di struttura semplice clinica / amministrativa.
- Il ruolo del valutato nel processo di valutazione.
- Il percorso di valutazione:
  - l'identificazione degli obiettivi;
  - il monitoraggio dell'andamento nel tempo;
  - la valutazione dei risultati.
- I contenuti della valutazione:
  - la valutazione qualitativa;
  - la valutazione quantitativa;
  - la determinazione del sistema dei diversi ruoli e posizioni funzionali.
- Gli strumenti della valutazione:
  - i documenti aziendali di programmazione; obiettivi aziendali di mandato, obiettivi strategici, il collegamento con gli obiettivi di unità operativa;
  - i data base disponibili;
  - le schede di budget e il loro utilizzo per le valutazioni di struttura;
  - la determinazione del contratto di lavoro individuale e la sua integrazione con il “contratto di unità operativa”;
  - presenza di atti formali relativi all'attività di servizio.
- La comunicazione nel percorso di valutazione:
  - come interloquire efficacemente con il valutato;
  - la scelta dei tempi, i modi, e i contenuti principali della valutazione;
  - la gestione dei conflitti interpersonali e all'interno del gruppo;

Occorre inoltre considerare i **fabbisogni conoscitivi dei valutati**: è necessario, a questo proposito, mettere a punto modalità di comunicazione efficienti per permettere loro di conoscere – in tempi utili – sia come viene sviluppato il processo di valutazione, sia le possibilità loro riservate di interloquire nel percorso, sia di accedere alle strutture di tutela previste dal contratto. L'Azienda – mediante strumenti formativi e informativi – ha provveduto a diffondere tutte le notizie necessarie affinché il processo di valutazione sia patrimonio culturale di tutti i dipendenti e si impegna a mantenerle aggiornate ed orientate ad una interpretazione della valutazione quale strumento di gestione delle risorse, di riconoscimento dei contributi dei vari Operatori e di rendicontazione verso l'esterno della performance dell'Azienda.

## **ALLEGATI**

### **Allegato 1**

Scheda di valutazione struttura riportante gli obiettivi di budget ed il peso assegnato a ciascuno di essi con i relativi indicatori.

### **Allegato 2**

Scheda di valutazione individuale, suddivisa in tre parti:

- a) competenze e comportamenti;
- b) obiettivi operativi;
- c) obiettivi economici.