



Ospedale
Papa Giovanni XXIII

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Papa Giovanni XXIII



**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
AZIENDA SOCIO SANITARIA TERRITORIALE PAPA GIOVANNI XXIII**

PIAZZA OMS, 1 – 24127 BERGAMO

Marzo 2017

USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato

ASST Papa Giovanni XXIII - Piazza OMS, 1 - 24127 Bergamo - Tel. 035.267111

www.asst-pg23.it - protocollo@asst-pg23.it - ufficioprotocollo@pec.asst-pg23.it

INDICE

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE NELL'ASST PAPA GIOVANNI XXIII	3
1.1 PREMessa	3
1.2 LA PERFORMANCE E LE SUE DIMENSIONI	4
1.3 SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	5
2. GLI OBIETTIVI AZIENDALI DI INTERESSE REGIONALE: MODALITÀ DI ASSEGNAZIONE E MONITORAGGIO.....	6
3. ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI AZIENDALI E DI STRUTTURA	7
3.1 CONTRATTAZIONE DI BUDGET	7
3.2 CHIUSURA DEL PERCORSO DI CONTRATTAZIONE DI BUDGET	8
3.3 COMUNICAZIONE INTERNA DI CHIUSURA DELLA CONTRATTAZIONE E AVVIO PROCESSO ATTRIBUZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	8
3.4 MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	8
3.5 MONITORAGGIO IN CORSO D'ESERCIZIO	9
4. ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	9
4.1 FASI DEL PROCESSO	9
4.2 ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	10
4.3 OBIETTIVI	10
4.4 ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI E CONSEGUENTE VALUTAZIONE.....	11
4.5 RENDICONTAZIONE.....	12
5. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INERENTI LA SFERA PROFESSIONALE PER IL PERSONALE DEL COMPARTO	12
6. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DELLA DIRIGENZA	13
6.1 VALUTAZIONE E POSIZIONAMENTO DEI DIRIGENTI PROFESSIONAL.....	13
6.2 LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI DEI DIRIGENTI GESTIONALI.....	14
6.3 LA VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO	15
6.4 I TEMPI DELLA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA E RESPONSABILITÀ DEI VALUTATORI	16
6.5 I TEMPI DELLA VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA EFFETTUATA DAL COLLEGIO TECNICO	16
7. PUBBLICITÀ	16

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE NELL'ASST PAPA GIOVANNI XXIII

1.1 Premessa

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance è prevista dal D. Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", che introduce una disciplina organica, per la pubblica amministrazione, relativa all'utilizzo di strumenti di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa e principi di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

L'ASST Papa Giovanni XXIII già da tempo utilizza un sistema di programmazione e verifica dei risultati attraverso lo strumento del budget, inteso come documento di indirizzo e orientamento dei comportamenti delle articolazioni organizzative verso logiche multidimensionali (strategia regionale, volume e qualità delle prestazioni, efficiente utilizzo delle risorse, organizzazione e sviluppo delle capacità professionali) e attraverso un coinvolgimento diretto con l'assegnazione di obiettivi individuali a tutto il personale della dirigenza e del comparto.

La valutazione fa parte del processo di valorizzazione del lavoratore, in quanto è il presupposto per rendere esplicito e per quantificare il valore associato alle sue caratteristiche, ai suoi comportamenti, al ruolo o alla posizione ricoperti, ai risultati ottenuti. Nella realtà aziendale fino a qualche anno fa era più comune associare la valutazione semplicemente ad una forma di controllo, di verifica di rispondenze tra la persona ed i suoi comportamenti con gli standard e le attese fissate dall'organizzazione. Al giorno d'oggi però è divenuta molto più: è anche espressione di un processo di condivisione e scambio di informazioni e conoscenze, di verifica dell'ottenimento di taluni risultati in un'ottica di mutuo sviluppo, dell'organizzazione e dell'individuo (valutato e valutatore).

In qualsiasi attività aziendale, a tutti i livelli di responsabilità, vengono prese delle decisioni e ogni decisione implica delle valutazioni. La valutazione è pertanto intrinseca all'attività lavorativa (di ogni ordine e grado), indipendentemente che sia esplicitata o meno. La formalizzazione dei processi di valutazione, soprattutto quelli che riguardano le risorse umane, rispondono all'esigenza di rendere visibile, replicabile e controllabile il processo, al fine di aumentarne l'efficacia e l'equità. In un'azienda, come la nostra, orientata all'innovazione e alla gestione della conoscenza per erogare prestazioni sanitarie complesse, la valutazione assume un ruolo di apprendimento, condivisione di valori e individuazione e rafforzamento dei comportamenti più coerenti e efficaci. Essa si trasforma in un flusso di conoscenze, informazioni, modi di agire e pensare che allinea gli individui dell'organizzazione e ne favorisce uno sviluppo personale e professionale congiunto.

1.2 La Performance e le sue dimensioni

La performance è un concetto centrale introdotto dal citato decreto che assume il significato di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata creata.

Nell'ASST Papa Giovanni XXIII la performance viene misurata a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali sui quali viene valutata la Direzione Generale, a livello di singola struttura complessa e a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (performance individuale).

L'ambito della performance individuale (art. 9.1 e 9.2 del sopra citato decreto) si riferisce a specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali/organizzativi messi in atto, in passato scarsamente presenti o limitatamente trattati.

Le tre principali finalità perseguite con lo strumento di valutazione sono:

- **Gestionale:** ricompensare in modo selettivo e motivare le persone. Al riguardo è importante sottolineare come una buona prestazione dipenda da due fattori fondamentali: la motivazione e le competenze. E' pertanto necessario non solo agire sulla formazione professionale volta ad aumentare il livello di conoscenze, competenze ed esperienza ma anche sul fattore motivante. Infatti, elevate competenze senza un'adeguata motivazione possono portare a prestazioni inferiori rispetto alle proprie reali possibilità. La valutazione serve per l'appunto, da un lato a stimare e sviluppare le competenze possedute, dall'altro a stimolare gli individui nel loro lavoro e ad adoperarsi nel cercare di "fare meglio";
- **Di sviluppo:** partendo da un'analisi del fabbisogno (in continua evoluzione) di conoscenze, di competenze e di professionalità dell'organizzazione, la valutazione spinge ad adoperarsi al fine di sviluppare e ampliare il bacino di capacità per ottemperare al fabbisogno di cui sopra;
- **Organizzativa:** da un lato dare trasparenza alle procedure valutative, definendo in modo chiaro le "regole del gioco" che condurranno alla valutazione delle attese da parte dell'organizzazione; dall'altro orientare i comportamenti di tutti gli individui coinvolti nell'azienda verso gli obiettivi complessivi preposti dall'amministrazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance consente di migliorare l'allocatione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e riducendo gli sprechi e le inefficienze, il tutto orientato principalmente all'utente/cittadino, in quanto la sua

soddisfazione ed il suo coinvolgimento costituiscono il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione.

La misurazione della performance così delineata è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia aziendale.

L'ASST Papa Giovanni XXIII utilizza un sistema di verifica degli obiettivi attraverso la strutturazione definita nel ciclo di budget, che indirizza e orienta i comportamenti delle articolazioni organizzative e degli individui, Tal orientamento ha come finalità la soddisfazione dei bisogni della popolazione del proprio bacino di utenza, mediante l'erogazione delle prestazioni sanitarie, gestendo con efficienza le risorse disponibili.

1.3 Sistema di misurazione e valutazione: il ciclo della performance

Come sottolineato dalla DGR n. 25 del 23/12/2013, il sistema di misurazione e valutazione della performance è lo strumento operativo che le aziende sanitarie devono utilizzare per verificare la performance organizzativa e individuale.

Il ciclo della performance si svolge con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget a partire dall'emanazione delle direttive regionali che annualmente definiscono le Regole per la gestione del Servizio socio sanitario regionale e che definiscono la strategia cui l'Azienda si conforma.

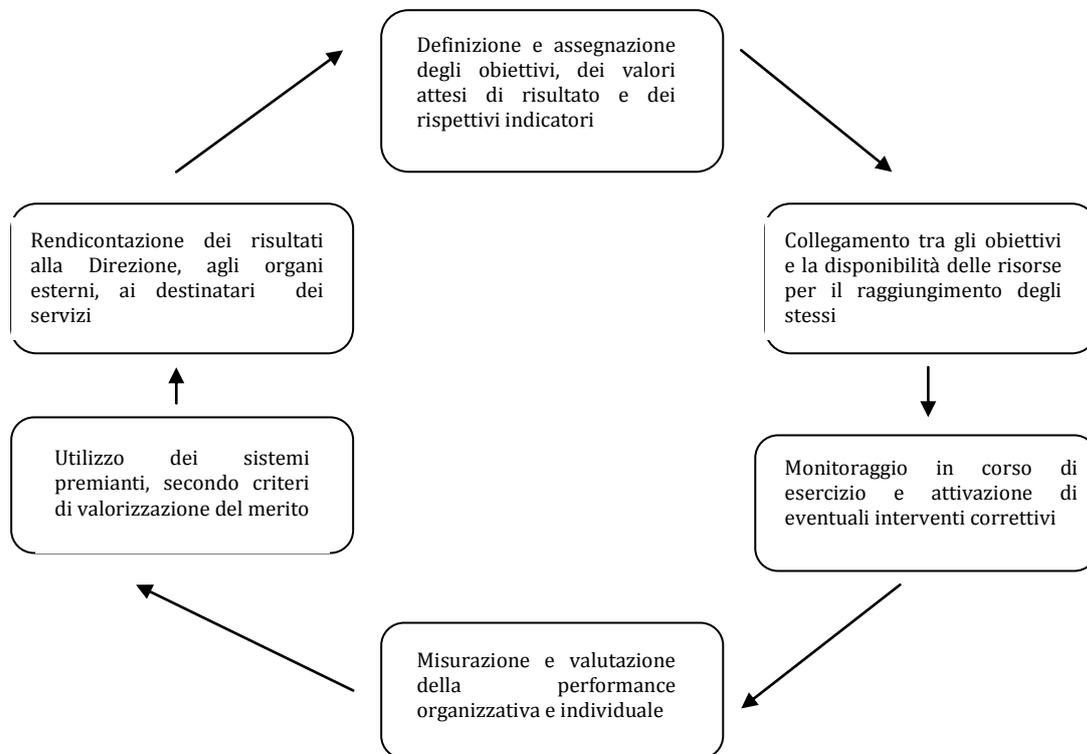
L'individuazione puntuale degli obiettivi aziendali di interesse regionale unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali si sviluppa nella declinazione e assegnazione dei budget alle strutture (complesse, semplici e dipartimentali) e al monitoraggio dei risultati, al fine della tempestiva adozione di meccanismi correttivi.

Prosegue infine con la declinazione degli obiettivi individuali al personale della dirigenza e del comparto.

Il ciclo si conclude con la valutazione annuale della performance aziendale, effettuata dalla Regione, della performance organizzativa delle strutture sanitarie e amministrative, della performance individuale intesa come apporto del singolo, effettuata dal Nucleo di valutazione delle prestazioni.

Il sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla misurazione e all'analisi degli scostamenti attraverso un processo di trasparenza sia nei confronti del personale che nei confronti degli stakeholders.

La figura che segue schematizza il ciclo della performance utilizzato presso la ASST Papa Giovanni XXIII.



2. Gli obiettivi aziendali di interesse regionale: modalità di assegnazione e monitoraggio.

Il sistema di valutazione del Direttore Generale attivato da Regione Lombardia mira a fornire una sintesi dell'andamento della gestione delle aziende sanitarie, in cui gli orientamenti strategici di lungo periodo sono monitorati congiuntamente con gli obiettivi di breve periodo al fine di esercitare il governo della spesa che, integrato con le misure di risultato evidenzia il valore prodotto per il cittadino.

Se, infatti, è importante che le Aziende del sistema sanitario riescano a perseguire l'equilibrio economico finanziario risulta altresì fondamentale che le risorse della collettività creino "valore" ossia che siano utilizzate con efficienza e appropriatezza, per fornire servizi di elevata qualità, garantendo l'accesso e l'equità per tutta la popolazione.

In questo senso è importante che le Aziende si attivino per applicare gli orientamenti strategici regionali, attuando il piano sanitario regionale e le delibere regionali nei tempi e nei modi richiesti.

In questa dimensione sono compresi i risultati di qualità ed appropriatezza, di efficienza e di capacità di governo della domanda e di risposta del sistema sanitario sia per le attività dell'ASST che per le attività del territorio e della prevenzione in una logica di sinergie con l'ATS competente per territorio.

La capacità aziendale deve perseguire condizioni di equilibrio della dinamica economico finanziaria ossia l'equilibrio reddituale, l'equilibrio monetario, finanziario e patrimoniale. Sono oggetto di valutazione inoltre gli indicatori di efficienza operativa che possono evidenziare la produttività delle risorse e l'utilizzo di strumenti gestionali orientati all'ottimizzazione e razionalizzazione dell'uso delle risorse disponibili.

L'USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato monitora il rispetto del cronoprogramma fissato dal momento della ricezione della Delibera Regionale, che prevede:

1) Assegnazione degli obiettivi aziendali di interesse regionale

A seguito della ricezione della DGR annuale di Regione Lombardia, con la quale vengono definiti gli obiettivi operativi e strategici ed i relativi indicatori per l'anno in corso per i Direttori Generali delle ASST, il Dirigente della USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato procede ad una preliminare verifica per distinguere gli obiettivi che Regione Lombardia ripropone, in quanto il raggiungimento degli stessi si sviluppa in un arco temporale di più annualità e gli obiettivi di nuova definizione. Vengono individuati i referenti aziendali per ogni singolo obiettivo operativo o strategico, competenti in materie, in accordo con il Direttore generale, si definiscono le azioni da intraprendere per il raggiungimento di ogni singolo indicatore, condividendo il piano di sviluppo dell'obiettivo.

2) Monitoraggio stati di avanzamento

L'USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato monitora periodicamente lo stato di avanzamento degli obiettivi emanati dalla Regione, prevedendo incontri specifici con i referenti aziendali, fino all'inoltro della rendicontazione finale che indica le azioni/attività e l'autovalutazione sulla percentuale di raggiungimento di peso.

3. Assegnazione e valutazione obiettivi aziendali e di struttura

3.1 Contrattazione di budget

Il **processo** di contrattazione di Budget ha lo scopo di elaborare la programmazione annuale dell'attività, determinando obiettivi e risorse nel rispetto di:

- normativa e indirizzi della Regione Lombardia;
- strategia aziendale;
- metodologia adottata dall'Azienda per il miglioramento continuo delle prestazioni erogate.

Il **processo** di monitoraggio e valutazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali e di struttura ha lo scopo di monitorare l'andamento e il raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso gli indicatori definiti.

I processi coinvolgono sia la dirigenza che il comparto.

Il processo di negoziazione di budget avviene a due livelli:

- **di struttura:** il Direttore/Responsabile e il coordinatore infermieristico riesaminano l'organizzazione interna, valutano il raggiungimento degli obiettivi di Struttura, le criticità e propongono le opportune azioni di miglioramento alla Direzione Aziendale.
- **aziendale:** la Direzione riesamina l'organizzazione nel suo complesso, valuta il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici, le criticità, definisce i nuovi indirizzi ed obiettivi, gli indicatori e le responsabilità di realizzazione.

La Direzione Aziendale, nel rispetto della normativa di riferimento, delle indicazioni ministeriali, regionali e di ATS, nonché nel rispetto dei propri indirizzi strategici enunciati nel POAS convoca ed effettua gli incontri di negoziazione di budget nel rispetto, di norma, dell'aggregazione dipartimentale delle Strutture.

Al termine degli incontri di contrattazione, per ogni struttura vengono redatti un verbale e documenti (**attuale scheda budget**) che sintetizzano:

- gli obiettivi aziendali di interesse regionale
- gli obiettivi di attività
- gli obiettivi di qualità a monitoraggio aziendale
- gli eventuali obiettivi di qualità a monitoraggio interno di Unità Strutturale

3.2 Chiusura del percorso di Contrattazione di Budget

Terminati gli incontri di contrattazione di budget la Direzione incontra i responsabili degli Uffici di Staff per sintetizzare quanto emerso dalla contrattazione stessa e per acquisire la conferma della compatibilità di quanto contrattato con le indicazioni e le risorse messe a disposizione dalla Regione e dall'ATS.

3.3 Comunicazione interna di chiusura della Contrattazione e avvio processo attribuzione obiettivi individuali

Approvata la deliberazione di cui al punto precedente, la Direzione ne dà comunicazione ai Direttori/Responsabili di Struttura e ai coordinatori infermieristici, con richiesta di informare le proprie équipe, nonché di avviare il processo di attribuzione di obiettivi individuali al personale della dirigenza e del comparto.

3.4 Monitoraggio, misurazione e valutazione della performance

Parallelamente al processo di attribuzione degli obiettivi d'anno, realizzato nell'ambito della contrattazione di budget, non appena disponibili i dati di chiusura attività, costo nonché rendicontazione dei progetti di miglioramento dell'anno precedente, la Direzione Aziendale, coadiuvata dalle strutture organizzative incaricate, predispone la rendicontazione conclusiva di fine anno e in particolare:

- le Strutture organizzative incaricate, a completamento del monitoraggio effettuato periodicamente in corso d'anno sulla base di reperti costruiti attingendo ai molteplici data base aziendali, predispongono la sintesi di chiusura dei dati di produzione e di costo;
- i Direttori/Responsabili di struttura e i coordinatori infermieristici monitorano in corso d'anno e chiudono al termine dell'anno la valutazione del raggiungimento degli obiettivi interni di Struttura, nonché degli obiettivi assegnati ai singoli collaboratori;
- le Strutture organizzative incaricate dalla Direzione Aziendale predispongono i report di sintesi dei dati relativi agli obiettivi di attività, di qualità e di costo correlati degli eventuali commenti/considerazioni di competenza, li analizzano, congiuntamente ai Direttori Amministrativo e Sanitario, e li trasmettono alla USS Controllo di gestione che predisponde il report di sintesi dei risultati raggiunti da tutte le strutture dell'ASST;
- la valutazione della performance aziendale compete alla Regione.
- la verifica della performance organizzativa compete al Nucleo di Valutazione che esamina i report presentati ed esprime la propria valutazione di competenza riguardo al raggiungimento degli obiettivi aziendali da parte delle singole Strutture e dell'apporto individuale del personale della dirigenza e del comparto al raggiungimento degli obiettivi di struttura.

3.5 Monitoraggio in corso d'esercizio

Il monitoraggio degli obiettivi aziendali e di struttura viene effettuato a cura delle strutture preposte alla gestione dei sistemi informativi aziendali da cui sia rilevabile la misurazione degli indicatori e sono messi a disposizione del personale coinvolto attraverso un sistema di reporting periodico.

La misurazione intermedia (semestrale) del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali viene formalizzata attraverso uno specifico reporting destinato alla Direzione strategica e al NVP che, dopo le necessarie verifiche provvede a comunicare i risultati intermedi ai Direttori/Responsabili di struttura e ai coordinatori infermieristici al fine di garantire le sinergie necessarie alla efficienza ed efficacia organizzativa.

4. Assegnazione e valutazione obiettivi individuali

4.1 Fasi del processo

L'assegnazione degli obiettivi individuali, improntata ai criteri della partecipazione e della trasparenza, avviene informaticamente attraverso l'utilizzo del software Valpers Dirigenza e Valpers Comparto e si compone delle seguenti fasi:

- assegnazione da parte del Direttore/Responsabile e del coordinatore infermieristico degli obiettivi individuali a tutto il personale della dirigenza e del comparto;
- valutazione finale e conseguente attribuzione dei punteggi.

Il sistema di misurazione si realizza attraverso la previsione di risultati quantificabili, misurabili e raggiungibili determinati con indicatori di risultato. Gli obiettivi devono rispondere a requisiti di chiarezza, precisione e sinteticità.

I parametri valutativi saranno preventivamente comunicati al dipendente dal soggetto preposto alla valutazione così da rendere esplicito “cosa ci si aspetta”.

4.2 Assegnazione e valutazione obiettivi individuali

La fase di assegnazione degli obiettivi ai singoli dipendenti, si fonda sull’analisi dell’attività da svolgere in vista del risultato finale. Dopo lo svolgimento delle contrattazioni di budget, definiti gli obiettivi delle singole Strutture, il Direttore/Responsabile della Struttura e il coordinatore infermieristico, convocano il rispettivo personale e assegna allo stesso gli obiettivi individuali corredati dai corrispondenti indicatori di risultato necessari per il grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Assegnano gli obiettivi in base alle competenze presidiate e in rapporto alle risorse disponibili, individuando gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti rispetto al risultato finale atteso.

Ad ogni obiettivo deve essere attribuito un peso che varia a seconda dell’importanza/priorità dello stesso rispetto agli altri. La sommatoria dei pesi attribuiti a ciascun obiettivo deve essere uguale a 100.

Dell’obiettivo viene specificato il risultato finale atteso attraverso il quale si misura la performance, tenendo presente che deve essere chiaramente enunciato il valore preso a riferimento per la misurazione del risultato. Nell’assegnazione degli obiettivi il responsabile dovrà anche tener conto dei compiti assegnati al soggetto valutato e delle competenze specifiche richieste nella Struttura alla quale il soggetto è preposto.

Terminato il processo di assegnazione degli obiettivi il valutatore e il valutato appongono la propria firma sulla scheda in modo da certificare l’avvenuta procedura di assegnazione.

4.3 Obiettivi

Con riferimento ai **risultati**, gli obiettivi rappresentano il contributo richiesto a ciascun dipendente per il raggiungimento degli obiettivi generali della Struttura.

Si ritiene che un obiettivo sia adeguato quando soddisfa i requisiti di seguito elencati:

- Coerenza con gli obiettivi programmatici dell’Azienda.
- Coerenza con le aree di responsabilità del valutato.
- Misurabilità: è indispensabile determinare i criteri di misura di ciascun obiettivo in quanto la responsabilità muta considerevolmente in funzione dei criteri utilizzati. Misurabilità significa anche definire uno standard attraverso il quale si stabilisce che il risultato al di sopra è positivo, al di sotto è negativo.

- **Significatività:** un obiettivo deve riferirsi e discendere da un'area di risultato proporzionalmente importante nell'economia complessiva della posizione organizzativa in questione, pertanto:
 - o si situa all'interno di aree critiche per la posizione e per l'Azienda,
 - o costituisce il frutto di un processo di definizione di priorità effettuato dal Responsabile con il valutato
 - o è corredato di un peso, che sintetizza quanto il livello di conseguimento di ciascun obiettivo concorrerà alla valutazione globale della performance. Il processo di ponderazione deve essere l'attribuzione di un peso a ciascun obiettivo in funzione di obiettivi/priorità dell'Unità Operativa di appartenenza e si esprime come percentuale rispetto al peso totale (=100).
- **Novità o innovazione:** un obiettivo correttamente definito si differenzia dalle attività correnti, essenzialmente in quanto contiene elementi di novità: indica cioè dei traguardi nuovi (in termini di quantità/modalità/tempi/qualità). Tuttavia gli obiettivi di routine possono essere inseriti individuando differenze quantitative e qualitative al loro interno.
- **Raggiungibilità:** al fine di orientare efficacemente l'operato dei collaboratori occorre che l'obiettivo sia formulato a seguito di una discussione sufficientemente analitica su cui Responsabile e collaboratore abbiano potuto:
 - o confrontarsi sul contenuto dell'obiettivo,
 - o valutare modalità operative/attuative,
 - o discutere le condizioni entro cui l'obiettivo andrà conseguito.

Con riferimento ai comportamenti organizzativi, gli obiettivi assegnati avranno lo scopo di comunicare al valutato le attese dell'Azienda e del valutatore rispetto a specifici comportamenti ritenuti necessari ai fini dell'efficace presidio delle attività assegnate e dei livelli di prestazioni richieste, promuovendo lo sviluppo delle qualità possedute del valutato direttamente connesse agli obiettivi dell'Azienda.

Per il personale del comparto è prevista, in aggiunta, la compilazione della scheda delle competenze (una per ogni profilo professionale)

4.4 Attribuzione dei punteggi e conseguente valutazione

Il sistema di valutazione prevede idonee garanzie per la partecipazione dei lavoratori al processo di valutazione in tutte le fasi. Ciò deve verificarsi anche nella fase finale, nella quale si procede alla valutazione vera e propria.

Le tappe della valutazione sono:

- il Responsabile valuta il risultato degli obiettivi/prestazioni prefissate. Nel corso del colloquio il soggetto valutato può fornire informazioni sui risultati raggiunti per consentire al valutatore di disporre di ulteriori elementi per la decisione;
- il Responsabile compila in un software quindi la scheda attribuendo i punteggi e fornendone la motivazione (non obbligatoria), l'esito della valutazione verrà poi notificato al valutato.

Il colloquio previsto prima dell'attribuzione del punteggio costituisce l'occasione per riassumere l'andamento delle attività e il punto di vista dei due soggetti coinvolti (Valutatore - Valutato).

Al termine del periodo di riferimento per ogni soggetto valutato, il Responsabile compila la scheda determinando la percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo, il software moltiplicherà il fattore di correzione (percentuale di raggiungimento) per il peso assegnato all'obiettivo e così si otterrà il risultato.

La sommatoria dei risultati darà la percentuale di raggiungimento totale degli obiettivi.

Al raggiungimento degli obiettivi è strettamente collegato il sistema premiante degli incentivi economici legati alla retribuzione di risultato, materia che è disciplinata anche nell'ambito della contrattazione integrativa aziendale e che ha modalità di calcolo distinte per la dirigenza e il comparto.

4.5 Rendicontazione

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono espone, analizzate e contenute nel documento di sintesi [Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni](#)).

5. La valutazione delle competenze inerenti la sfera professionale per il personale del comparto

La scheda di valutazione delle competenze, specifica per classe professionale e/o categoria, è costituita da 12 item articolati in due sezioni: una sezione comune a tutte le classi professionali destinata a valutare competenze di base e competenze trasversali ed una sezione destinata a valutare le competenze specifiche per il profilo di appartenenza. La scala utilizzata per la valutazione delle competenze è una Scala Likert a 5 punti. (Insoddisfacente, da migliorare, soddisfacente/adequato, buono e ottimo).

Di norma entro 31 gennaio di ogni anno, il Valutatore, riferendosi all'anno precedente, compila la scheda delle competenze informatizzata, specifica per classe professionale e/o categoria, degli operatori afferenti alla sua Struttura. A seguire, entro il 28 febbraio, il Responsabile gerarchico del Valutatore effettua la valutazione delle competenze di quest'ultimo, compilando la scheda delle competenze informatizzata.

Il colloquio che ne scaturisce è il momento formale in cui il Valutatore e il Valutato discutono di ciò che è stato scritto nella scheda. In questa fase il valutatore compila tutti gli item ed i campi obbligatori della scheda informatizzata. La scheda inoltre prevede che il Valutato possa esprimere i suoi commenti sia nel caso in cui si trovi in accordo con quanto descritto dal responsabile sia nel caso in cui non sia d'accordo con il giudizio espresso su di sé.

Per il personale del comparto l'albero della responsabilità della valutazione compete:

- al Direttore della Direzione professioni sanitarie per i Responsabili infermieristici di dipartimento;
- ai Responsabili infermieristici di dipartimento per i coordinatori infermieristici;
- ai coordinatori infermieristici per il personale del comparto sanitario
- ai Direttori/Responsabili e ai titolari di P.O. per la dirigenza e il comparto amministrativo/tecnico

6. La valutazione delle competenze del personale della dirigenza

6.1 Valutazione e posizionamento dei dirigenti professional

Negli anni, le riforme in tema di personale delle Aziende Ospedaliere e della sua valutazione, hanno solcato la strada della semplificazione, introducendo due concetti nuovi per il sistema pubblico: la graduazione delle funzioni e il sistema degli incarichi.

In Azienda, dal 2011 ad oggi, in collaborazione con i Direttori di Struttura, si è lavorato sull'implementazione di un nuovo sistema di valutazione e posizionamento dei dirigenti professional.

Il nuovo sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- Valutazione delle capacità professionali;
- Valutazione delle capacità comportamentali;
- Calcolo del punteggio complessivo ponderato;
- Attribuzione, in base al punteggio complessivo, del livello di professionalità.

Il processo di valutazione però non si esaurisce in queste quattro fasi, ma prevede un colloquio tra valutatore e valutato per spiegare il punteggio ottenuto, individuare le aree di forza e debolezza del valutato e per queste ultime definire i metodi di intervento migliorativi. Si realizza così un processo virtuoso di sviluppo (e non solo di valutazione) tra dirigente professional e Direttore di struttura complessa.

Il 2017, anche a seguito di apposito accordo sindacale siglato a fine 2016, è l'anno in cui il sistema di valutazione dei dirigenti professional viene modificato.

Il sistema di valutazione dei dirigenti professional prevedeva fino al 2016 che la verifica di termine incarico si basasse sul raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dai Responsabili e sulla valutazione dei comportamenti, con la compilazione di una scheda cartacea uguale per tutti i Dirigenti professional dell'Azienda. Il nuovo modello di valutazione consiste nel coinvolgere direttamente i Direttori nella costruzione dello strumento stesso. I Direttori definiscono, per le proprie Strutture, le capacità professionali dei dirigenti di primo, secondo, terzo livello e alta specializzazione (declinate in 9 items) e definiscono i pesi da assegnare agli items previsti per le capacità comportamentali (declinate in 10 items trasversali individuati per tutte le strutture dell'Azienda) per ottenere la valutazione di termine incarico dei Dirigenti Professional.

Il nuovo sistema prevede quindi che il Dirigente professional sia valutato annualmente sul raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Direttore e, alla scadenza dell'incarico, sia utilizzata la nuova scheda di valutazione. Tale verifica darà origine a un punteggio che identificherà la posizione del Dirigente valutato. Il Collegio Tecnico, per eseguire la valutazione di seconda istanza, prenderà in esame: il Curriculum Vitae riferito al periodo di valutazione dell'incarico, la valutazione annuale degli obiettivi assegnati nell'arco del triennio dell'incarico, la verifica e il relativo punteggio ottenuto nella valutazione di prima istanza. L'incarico risultante dalla valutazione sarà lo stesso attribuito al Dirigente per il successivo triennio. Il nuovo sistema è un potente strumento gestionale per i Direttori che hanno così la responsabilità/opportunità di dichiarare, ex ante, le capacità professionali e comportamentali attese dai Dirigenti coordinati. Questi ultimi hanno la possibilità di vedere delineato il proprio percorso di carriera, ancora da intraprendere, conoscendo a priori quali sono le attese del Direttore e della Azienda presso cui prestano la propria attività. A livello di sistema regionale l'applicazione del modello a tutte le ASST consentirebbe, all'interno del sistema sanitario regionale, la mobilità dei dirigenti professional. Questi ultimi, conoscendo il proprio livello di competenze professionali e il livello di competenze richiesto presso strutture specialistiche di altre ASST, potrebbero fare richiesta di mobilità presumendo in quale graduazione di incarico andrebbero a posizionarsi (uguale, maggiore o inferiore a quello posseduto nella ASST di provenienza a seconda che sia una struttura simile, di minore o maggiore complessità di quella richiesta).

6.2 La valutazione dei comportamenti manageriali dei dirigenti gestionali

Nell'intento di sviluppare condivisione tra i principali attori, il sistema di valutazione dei comportamenti dei dirigenti gestionali è stato implementato attraverso un processo che prevede di utilizzare una scheda di autovalutazione ancor prima della valutazione affinché il valutato possa esprimere (a se stesso e al valutatore) la percezione della propria performance e fornire utili elementi per un confronto franco e diretto, oltre che verificare il percorso del dirigente nella realizzazione dei progetti e dei risultati del proprio servizio.

Il delicato compito del Valutatore è quello di fornire al Valutato un ritorno sulla autovalutazione espressa dallo stesso e di far emergere i punti di forza e quelli soggetti a miglioramento.

La scheda prevede la valutazione dei comportamenti e della professionalità espressa così come richiesto dal contratto Collettivo Nazionale delle Aree relative alla Dirigenza Medica e Veterinaria, Sanitaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa del SSN.

Tale valutazione deve essere intesa come un valore aggiunto per il dirigente gestionale che può beneficiare del ritorno che questo sistema gli fornisce in ordine al proprio posizionamento nell'Azienda, alla misurazione delle proprie performance, ed alla possibilità di mettere in evidenza le proprie capacità manageriali, rapportandosi costantemente con il proprio Responsabile.

La scheda di valutazione dei comportamenti è frutto della rielaborazione delle indicazioni fornite dall'art. 32 del CCNL 08/06/2000 Dirigenza Medica e Veterinaria, Sanitaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa del SSN. Comprende per i Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice cinque macroaree così ripartite:

Politiche e Strategie. L'obiettivo dei due item descritti in quest'area è di valutare da una parte se il dirigente ha espletato la propria funzione di Responsabile in linea con le linee strategiche e gli obiettivi dell'Azienda, dall'altra se abbia guidato l'attività della Struttura in modo flessibile in relazione alle esigenze contingenti del servizio.

Gestione del Personale. Vengono valutate le azioni volte alla migliore integrazione del personale della Struttura e alla distribuzione equilibrata dei carichi di lavoro di tutti i Dirigenti.

Capacità relazionali. Viene valutata la capacità di comunicazione, ascolto e comprensione verso i collaboratori e verso l'utenza oltre che la capacità di favorire il lavoro di equipe.

Partnership e Risorse. I due item di questa area si riferiscono alla capacità del Dirigente di creare condizioni favorevoli al miglioramento dei rapporti tra la propria Struttura e le altre componenti organizzative dell'Azienda considerando anche le implicazioni economiche derivanti dai propri comportamenti e da quelli dei propri collaboratori

Processi. In quest'ultima area il dirigente viene valutato su tre item relativi alla funzione di guida della sua Struttura inerente l'efficacia clinica delle attività assistenziali e alla loro appropriatezza clinica e organizzativa, ponendo attenzione alla qualità percepita e alla promozione dell'innovazione tecnologica e sanitaria.

Leadership. In questa area vengono valutate le azioni di motivazione, sostegno e guida nei confronti dei Dirigenti e le azioni volte al miglioramento continuo della qualità professionale, organizzativa e relazionale messe in atto nella struttura di appartenenza.

"Il grado di raggiungimento" viene espresso con "valore nominale" e non numerico in quanto l'attenzione è focalizzata sul confronto tra Valutato e Valutatore. Inoltre, è prevista la possibilità di non valutare il Dirigente su alcuni item (grado di raggiungimento=Nv) qualora l'item descritto non sia applicabile alla persona valutata.

6.3 La valutazione dei Direttori di dipartimento

La valutazione dei Direttori di Dipartimento si svolge ogni anno, di norma nel mese di gennaio, riferita all'anno precedente, ed è effettuata dal Direttore Generale con il supporto dei Direttori Sanitario ed Amministrativo secondo competenza.

Al Direttore di Dipartimento viene chiesta una relazione di autovalutazione relativamente ai propri comportamenti manageriali nella quale mettere in evidenza anche i problemi incontrati, i motivi di successo e insuccesso, le soluzioni adottate per migliorare le proprie prestazioni.

Dopo che il Direttore Generale ha esaminato la relazione, convoca il Direttore di Dipartimento al quale comunica, attraverso un colloquio, la valutazione finale.

I comportamenti manageriali presi in considerazione riguardano:

- coerenza tra l'azione del Dipartimento e le linee strategiche aziendali;
- capacità di costruire un'immagine positiva dell'Azienda e del Servizio Socio Sanitario Regionale;
- capacità di creare un clima collaborativo all'interno del Dipartimento teso al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

6.4 I tempi della valutazione di prima istanza e responsabilità dei valutatori

La responsabilità della valutazione per il personale della dirigenza compete:

- al Direttore Generale coadiuvato dal Direttore sanitario e amministrativo per i dirigenti apicali (Direttori di Dipartimento), annualmente;
- al Direttore di Dipartimento per i Direttori di Struttura Complessa, annualmente;
- al Direttore di Dipartimento per i responsabili di Strutture semplici dipartimentali, a termine incarico;
- ai Direttori di Struttura Complessa per i dirigenti "professional" e per i Responsabili di strutture semplici, a termine incarico.

6.5 I tempi della valutazione di seconda istanza effettuata dal Collegio tecnico

La valutazione di seconda istanza effettuata dal Collegio Tecnico viene attuata:

- a) per tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
- b) per tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- c) per i dirigenti medici, biologi, fisici, chimici, psicologi e farmacisti con esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

7. Pubblicità

Con la finalità di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione nelle varie fasi del ciclo di gestione della performance di tutto il personale dipendente, sono state pubblicate sul sito intranet aziendale le procedure specifiche aziendali di riferimento.