



Ospedale
Papa Giovanni XXIII

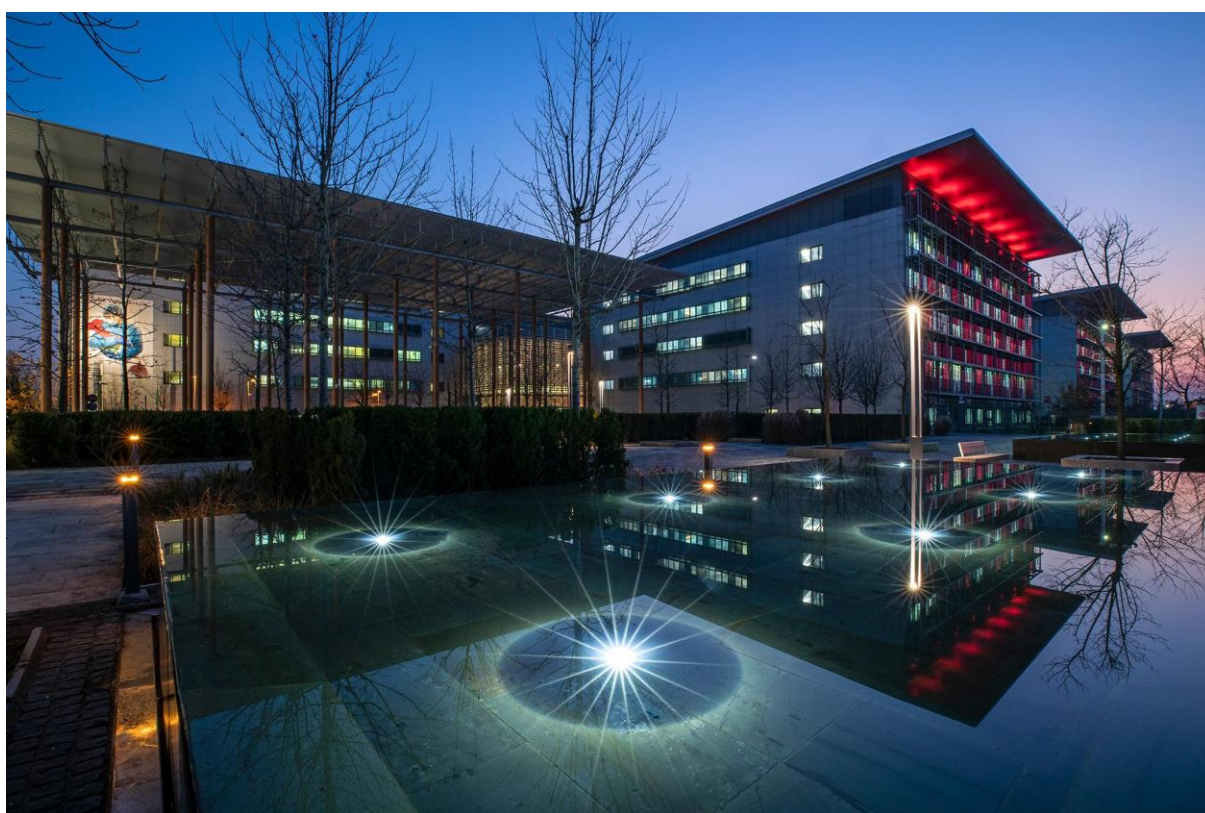
Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Papa Giovanni XXIII

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



AZIENDA SOCIO SANITARIA TERRITORIALE PAPA GIOVANNI XXIII
PIAZZA OMS, 1 – 24127 BERGAMO

INDICE

1. Oggetto e finalità	3
2. La Performance e la sua dimensione	4
3. Soggetti e fasi.....	6
4. Il Ciclo della performance	7
4.1 Pianificazione strategica	8
4.2 Programmazione operativa	8
4.3 Monitoraggio intermedio della performance organizzativa	11
4.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	11
4.5 Misurazione e valutazione della performance individuale	12
4.6 Rendicontazione.....	13
4.7 Il Ciclo della performance in situazioni straordinarie	14
5. I Sistemi aziendali di valutazione del personale.....	15
6. Ulteriori sistemi premianti.....	21

1. Oggetto e finalità

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** è lo strumento operativo che le aziende sanitarie utilizzano per verificare la performance organizzativa e individuale.

In conformità al D.Lgs. 150/2009, l'ASST Papa Giovanni XXIII (di seguito ASST) ha da anni creato e sviluppato un articolato sistema di valutazione della performance al fine di determinare annualmente la performance individuale di tutti i dipendenti intrecciandola con la performance organizzativa.

In questo documento, in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, sono illustrati i principi, gli attori coinvolti, la tempistica, le modalità di svolgimento e gli strumenti **per la misurazione della performance organizzativa e per la misurazione e valutazione individuale del personale** in servizio presso l'ASST.

La formalizzazione di tali processi, in particolare quelli che riguardano la valutazione delle risorse umane, risponde all'esigenza di rendere visibili, replicabili e controllabili le procedure adottate, al fine di aumentarne l'efficacia e l'equità.

La **performance** è il contributo che, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento dello stesso, l'ASST (intesa come soggetto-organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità, degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'ASST è stata costituita.

La performance necessita di:

MISURAZIONE

e

VALUTAZIONE

- ✓ fissare obiettivi quantificabili
- ✓ indicare i risultati attesi
- ✓ collegare agli obiettivi indicatori adeguati a misurare il grado di raggiungimento degli stessi
- ✓ monitorare, ad intervalli di tempo definiti, gli indicatori definiti rispetto ai target programmati.

- ✓ ponderare il contributo inteso come risultato e modalità di raggiungimento del risultato
- ✓ esplicitare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'ASST

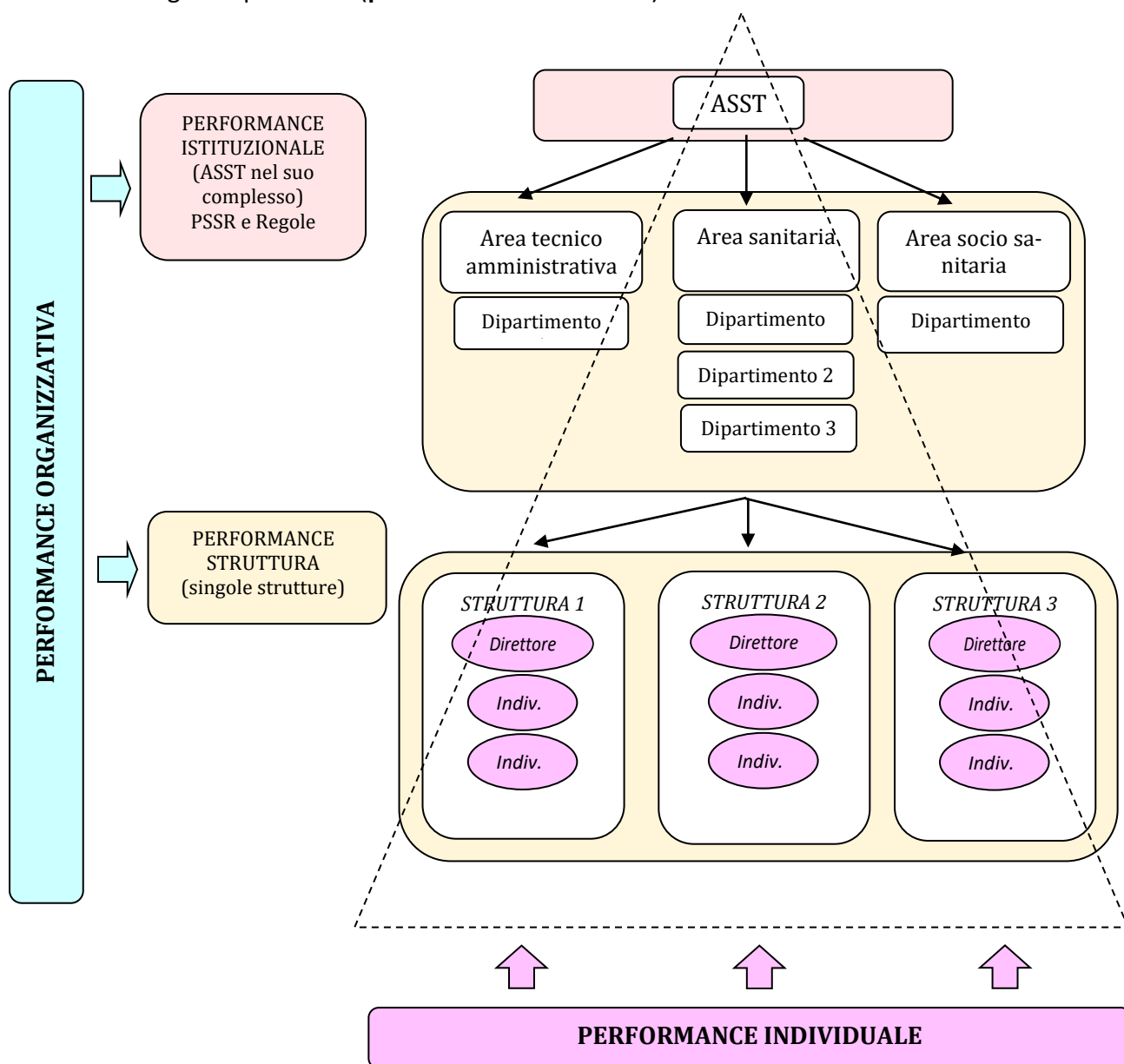
La **valutazione** va intesa a qualsiasi livello non come mero adempimento burocratico, ma come processo di valorizzazione del lavoratore, in quanto è il presupposto per rendere esplicito e per quantificare il valore associato alle sue caratteristiche, ai suoi comportamenti, al ruolo o alla posizione ricoperti, ai risultati ottenuti. Ed è proprio partendo da ciò che si costruisce quel processo di condivisione e scambio di informazioni e conoscenze - in un'ottica di mutuo sviluppo - dell'organizzazione e dell'individuo, che fa sì che la valutazione assuma un ruolo di

apprendimento, condivisione di valori, individuazione e rafforzamento dei comportamenti più coerenti ed efficaci.

Tale leva strategica è ancora più importante in un'azienda, come la nostra, orientata all'innovazione e alla gestione della conoscenza per erogare prestazioni sanitarie complesse.

2. La Performance e la sua dimensione

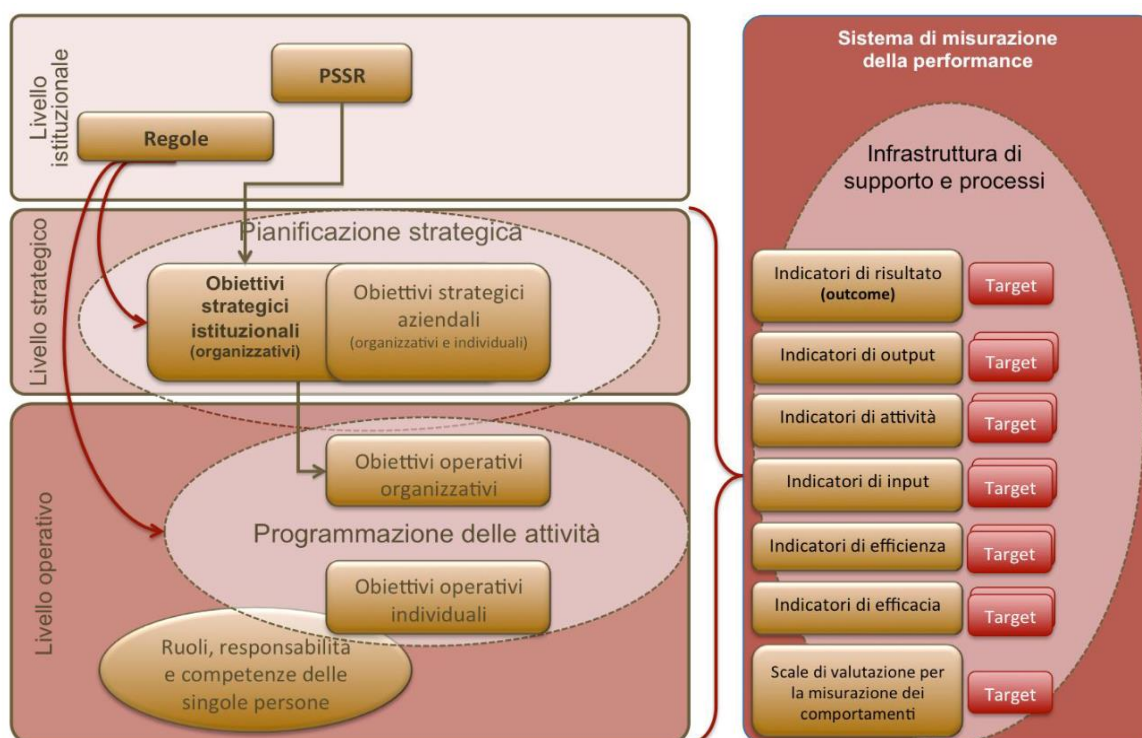
Nella nostra azienda la performance viene misurata a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici (**performance istituzionale**), prioritariamente derivanti dagli obiettivi regionali sui quali viene valutata la Direzione Generale, a livello di singola unità organizzativa individuata come autonomo centro di responsabilità (**performance struttura**) e a livello di singolo dipendente (**performance individuale**).



L'ASST ha scelto di adottare una metodologia di misurazione e valutazione che si basa sulla **“gestione della performance per obiettivi”** orientata al risultato, funzionale ad indirizzare le attività dell'organizzazione e dei singoli individui costituenti la stessa al conseguimento di specifici livelli di performance. Tale approccio metodologico, fortemente integrato con i sistemi di misurazione della performance individuale, si articola nei seguenti elementi:

1. Recepimento delle direttive (PSSR e c.d. Regole di sistema) con cui Regione Lombardia definisce le regole per la gestione del servizio socio sanitario;
2. Identificazione degli obiettivi strategici, operativi e annuali di settore che, secondo un processo a cascata, raggiungono la singola unità;
3. Individuazione di misure di performance (**indicatori**): sono misure quantificabili, sintetiche e significative che permettono di misurare l'andamento di una organizzazione nei suoi vari aspetti (di tempo, di efficienza, di efficacia esterna, di efficacia interna e organizzativa, di qualità dell'organizzazione);
4. Definizione dei livelli di riferimento (**target**): è il livello atteso di performance, cioè la definizione del risultato atteso, fatta attraverso l'assegnazione all'indicatore prescelto di un certo valore (peso) o di una certa modalità (on/off). Il target deve essere **coerente** con l'obiettivo a cui si riferisce, **sfidante** ma **raggiungibile** e **commisurato** al contesto operativo.

Figura 1 “I livelli di misurazione della performance per le Aziende Sanitarie della Regione Lombardia”



3. Soggetti e fasi

Per poter garantire l'efficacia del sistema è necessario individuare i soggetti e le strutture responsabili in ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance:

FASE	TEMPISTICA	ATTIVITA'	SOGGETTI COINVOLTI
Pianificazione Strategica	novembre - dicembre	Definizione delle linee di indirizzo strategico, degli obiettivi strategici ed operativi dell'ASST	Direzione Strategica
	entro fine gennaio	Adozione del Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO)	Direzione Strategica SC Controllo di gestione Referenti secondo competenza NVP
Contrattazione di budget	febbraio - marzo - aprile	Negoziante proposte di budget con Direttore di Dip.to o singolo Direttore/Responsabile e definizione obiettivi organizzativi	Direzione Strategica SC Controllo di gestione Direttori di dipartimento Direttori/Responsabili
Declinazione obiettivi individuali	maggio	Assegnazione obiettivi individuali personale dirigente e non	Dirigenti Responsabili Titolari di incarichi di funzione
Monitoraggio obiettivi organizzativi al 30/06	luglio- agosto	Monitoraggio intermedio semestrale dello stato di attuazione degli obiettivi organizzativi ed attivazione di eventuali interventi correttivi	Direzione Strategica Direttori/Responsabili SC Controllo di gestione NVP
Misurazione e Valutazione performance organizzativa e individuale (anno precedente)	gennaio - marzo	Rendicontazione finale e valutazione della performance organizzativa e individuale (anno precedente)	Direzione Strategica Direttori/Responsabili SC Controllo di gestione NVP
	Entro aprile (comparto)/ maggio (dirigenza)	Attribuzione del compenso collegato alla performance	SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane

4. Il Ciclo della performance

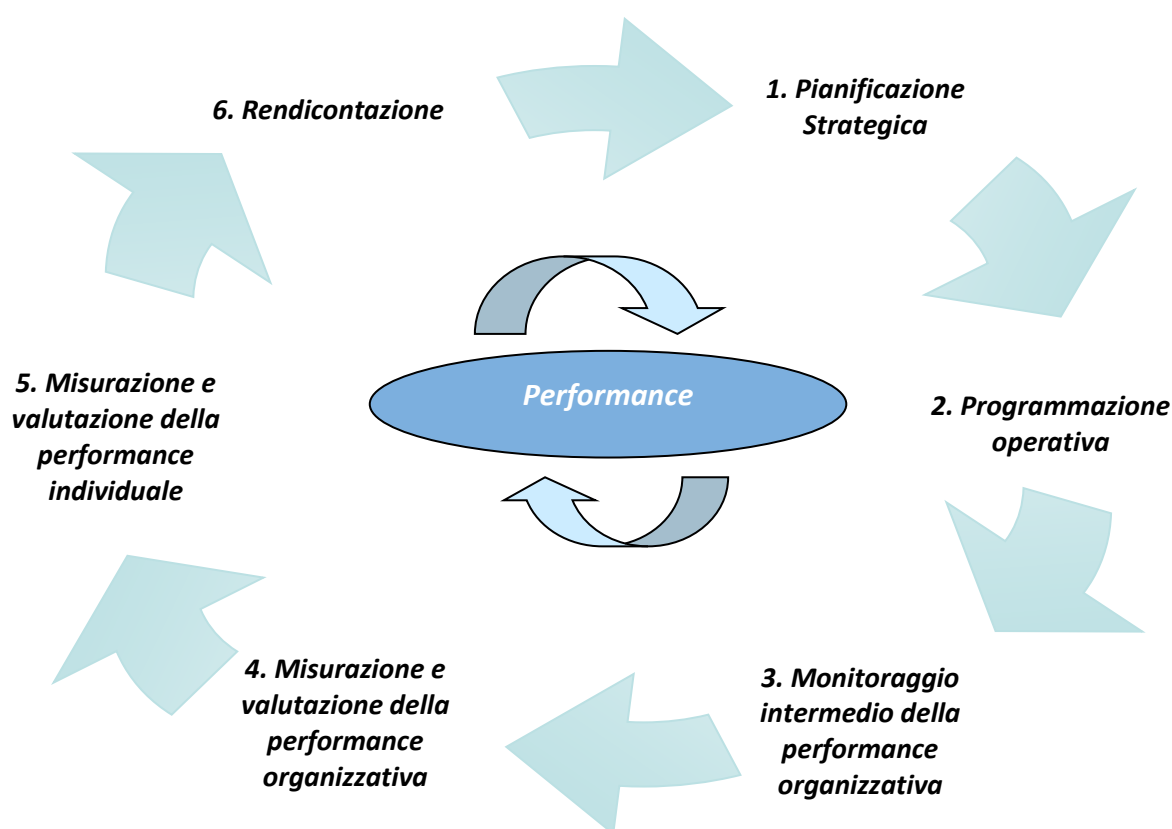
Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance sopra descritte vanno inquadrare nell'ambito del più generale ciclo di gestione della performance.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa attraverso una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.

Lo stesso, infatti, può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

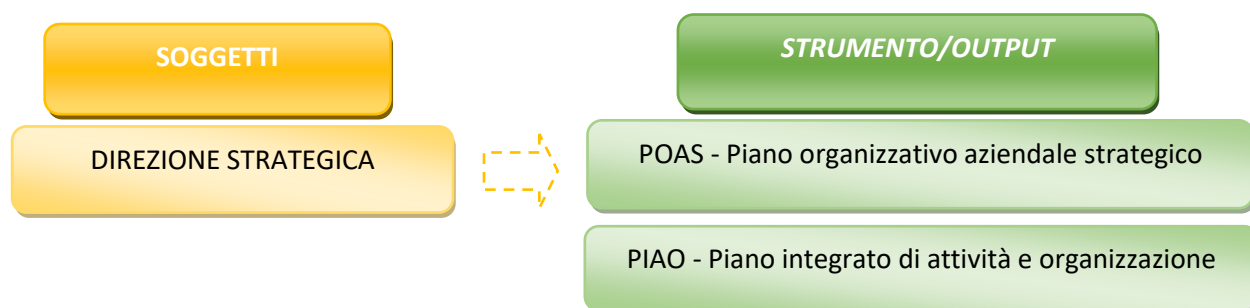
Il ciclo si svolge con riferimento all'anno solare, che coincide con l'esercizio contabile e di budget, a partire dall'emanazione delle direttive con cui annualmente Regione Lombardia definisce le regole per la gestione del servizio socio sanitario.

L'ASST prevede la seguente articolazione del ciclo di gestione della performance:



4.1 Pianificazione strategica

La pianificazione strategica, intesa come programmazione pluriennale, è il momento di partenza dell'intero ciclo di gestione delle performance ed è la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere per il paziente nel medio-lungo periodo, indirizzando l'operato dell'Azienda verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità e trasparenza.



4.2 Programmazione operativa

La programmazione si identifica nella derivazione "operativa" della dimensione "strategica" nell'ambito del ciclo di gestione della performance.

Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell'anno, con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari.

È la fase in cui gli obiettivi di mandato e di interesse regionale si traducono in obiettivi operativi organizzativi e a cascata in obiettivi operativi individuali.

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (DI STRUTTURA)

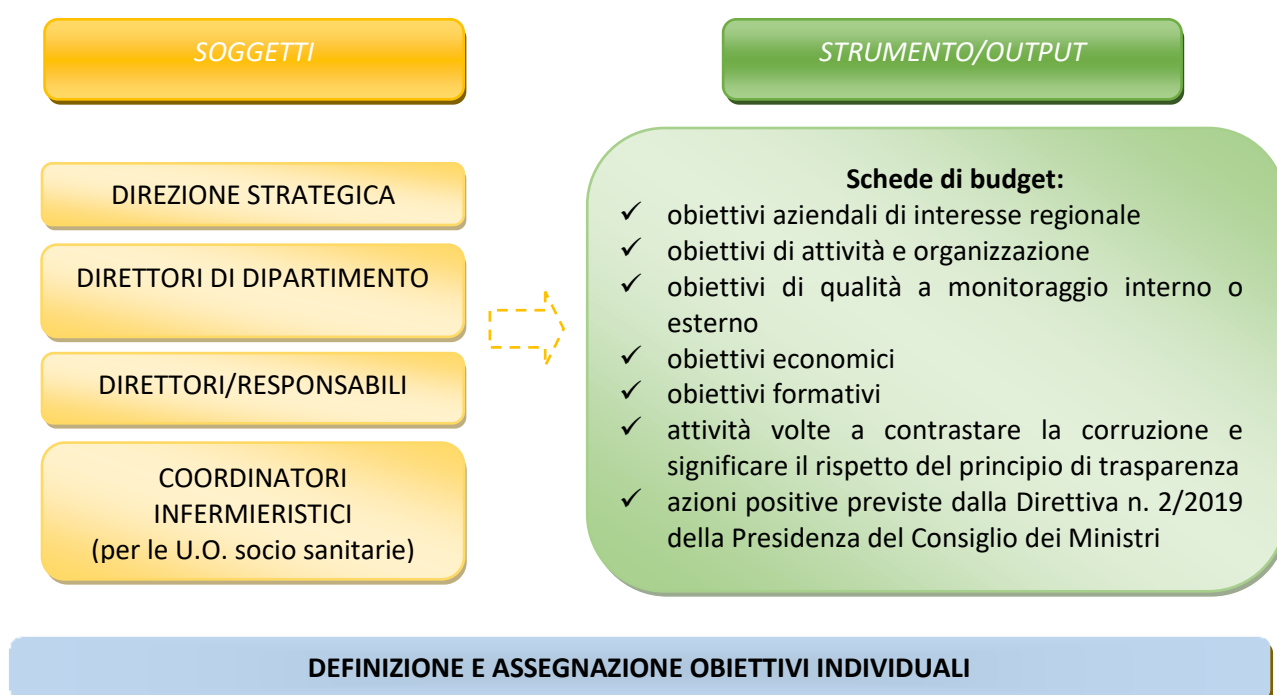
Il processo con il quale l'ASST attribuisce gli obiettivi organizzativi è rappresentato dalla **contrattazione di budget**. Grazie alla negoziazione tra la Direzione strategica e la parte operativa dell'ASST è possibile creare un collegamento tra i due livelli di performance, attuando gli indirizzi strategici, ciascuno per la parte di competenza, nell'ambito degli specifici obiettivi di struttura.

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 strategica, 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 una scheda di budget di sintesi degli **obiettivi organizzativi** (di struttura) assegnati, corredati dai rispettivi indicatori e target.



A seguito dell'atto deliberativo con cui si recepiscono tutte le schede di budget, la Direzione ne dà comunicazione ai Direttori/Responsabili di struttura e ai coordinatori infermieristici, affinché **informino le proprie équipe e avviino il processo di attribuzione degli obiettivi individuali** corredati dai corrispondenti indicatori di risultato necessari per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

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

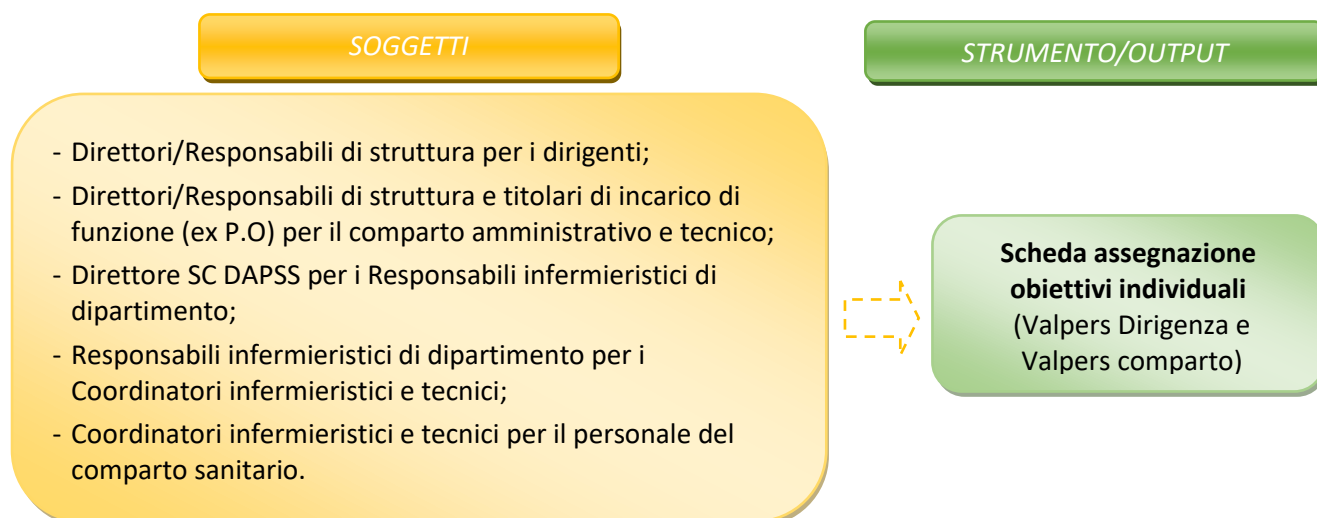
- ✓ assegnazione da parte del Direttore/Responsabile, del Coordinatore infermieristico/Titolare di incarichi di funzione (ex P.O.) degli obiettivi individuali a tutto il personale della dirigenza e del comparto;

- ✓ coinvolgimento sulla relativa importanza, sulle modalità di perseguimento, sulle tempistiche con eventuali suggerimenti per la realizzazione;
- ✓ accettazione degli stessi e/o riformulazione, condivisione con sottoscrizione.

Un obiettivo individuale o organizzativo può definirsi **adeguato** quando è:

- ✓ **Coerente** con gli obiettivi programmatici/organizzativi dell'Azienda e con le aree di responsabilità/competenza del valutato;
- ✓ **Misurabile**: è indispensabile preliminarmente determinare i criteri di valorizzazione degli item o i parametri di calcolo per ogni indicatore;
- ✓ **Significativo**: deve riferirsi e discendere da un'area di risultato importante nell'economia complessiva dell'organizzazione in questione;
- ✓ **Nuovo o innovativo**: dovrebbe differenziarsi dalle attività correnti, oppure le azioni ordinarie dovrebbero contenere elementi nuovi intesi come "traguardi nuovi" (in termini di quantità/modalità/tempi/qualità);
- ✓ **Raggiungibile**: al fine di orientare efficacemente l'operato dei collaboratori è opportuno che l'obiettivo sia formulato a seguito di una discussione sufficientemente analitica in merito al contenuto dell'obiettivo, alle modalità operative/attuative/metodologiche e ad eventuali criticità, per condividere il percorso atto ad arginarle/superarle.

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 dal valutato, connesse agli obiettivi considerati.



4.3 Monitoraggio intermedio della performance organizzativa

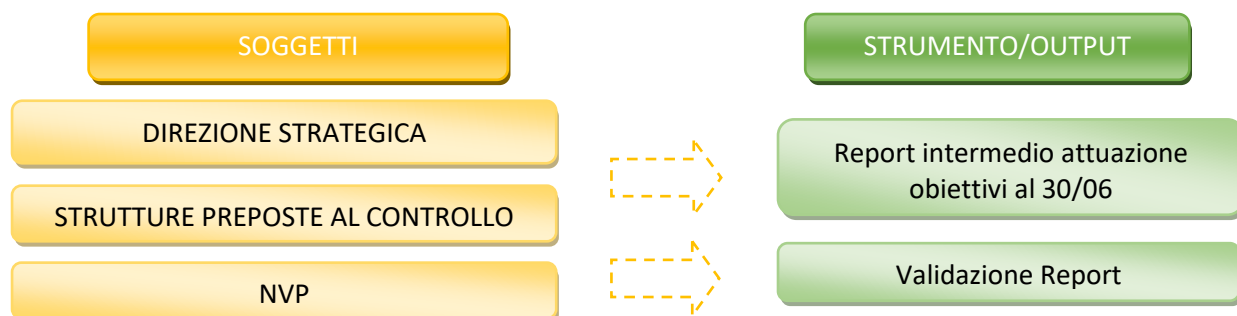
Il monitoraggio degli obiettivi aziendali e di struttura viene effettuato a cura delle competenti strutture di controllo preposte alla misurazione degli indicatori attraverso un sistema di reporting periodico.

I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi.

Per gli **obiettivi economici**, la verifica delle eventuali divergenze rispetto agli obiettivi attesi viene effettuata con cadenza mensile.

Per gli **obiettivi di attività e organizzazione e per gli aziendali di interesse regionale** è prevista una valutazione semestrale, se non programmata una diversa periodicità.

La misurazione intermedia (semestrale) del grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi viene formalizzata attraverso uno specifico report destinato alla Direzione strategica e al NVP che, dopo le necessarie verifiche ne valida i risultati. Tali risultati vengono poi comunicati ai Direttori/Responsabili di struttura e ai coordinatori infermieristici al fine di garantire le sinergie necessarie all'efficienza ed efficacia organizzativa.



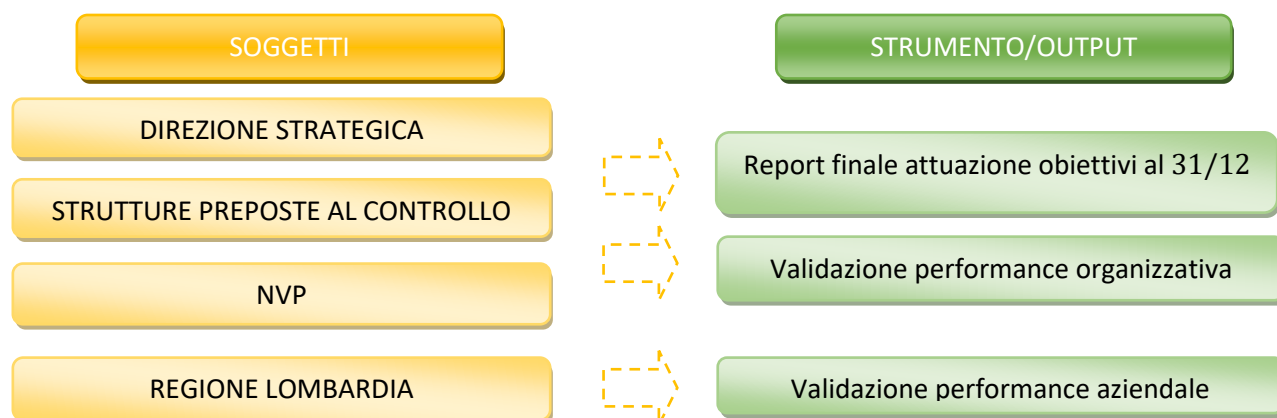
4.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Non appena disponibili i dati di chiusura attività e di costo nonché la rendicontazione dei progetti di miglioramento dell'anno precedente, le competenti strutture di controllo redigono un report finale dei dati relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi di attività, di qualità e di costo correlati da eventuali commenti/considerazioni di competenza. Sulla base di tali report, viene predisposto il report di sintesi dei risultati raggiunti da tutte le strutture dell'ASST.

Tali risultati concorreranno alla valutazione della:

- ✓ **performance aziendale** (obiettivi di interesse regionale), che compete alla Regione;

- ✓ **performance organizzativa** di struttura, validata dal Nucleo di Valutazione delle prestazioni 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.



4.5 Misurazione e valutazione della performance individuale

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.

La performance individuale, a sua volta, si snoda:

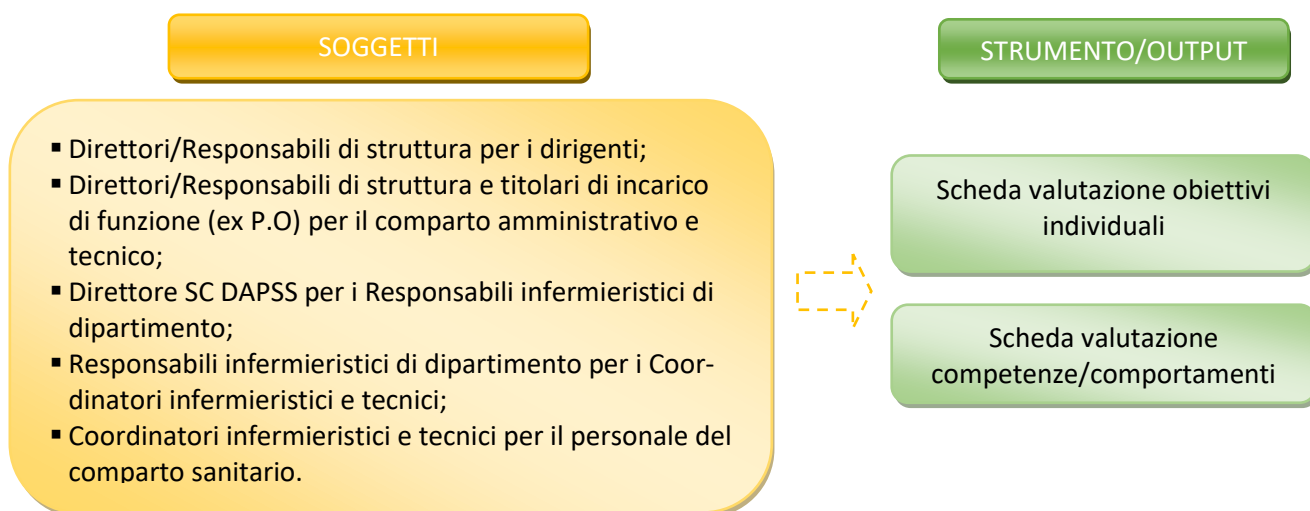
- nella valutazione del raggiungimento degli **obiettivi individuali** assegnati, che si articola nelle seguenti fasi:
 - ✓ il responsabile valuta il risultato degli obiettivi/prestazioni prefissate. Nel corso del colloquio il soggetto valutato può fornire informazioni sui risultati raggiunti per consentire al valutatore di disporre di ulteriori elementi per la decisione;
 - ✓ il responsabile compila nel software Valpers la scheda attribuendo i punteggi e fornendone la motivazione, l'esito della valutazione verrà poi notificato al valutato;
 - ✓ il responsabile e il soggetto valutato sottoscrivono la scheda nominativa.
- nella valutazione delle **competenze/comportamenti** che, a seconda del ruolo di afferenza del personale (e per i dirigenti, dell'incarico rivestito), prevede criteri e modalità differenti dettagliatamente illustrate nelle specifiche procedure aziendali.

Rilevante nella misurazione e valutazione della performance individuale la necessità di prevedere un colloquio intermedio a metà anno con i soggetti che abbiano una valutazione critica in essere:

questo formale momento di confronto permetterà al valutato di giungere alla valutazione di fine anno con la consapevolezza delle criticità emerse.

Al sistema di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti messi in atto è strettamente collegato il sistema premiante degli incentivi economici legati alla retribuzione di risultato/premialità, materia che è disciplinata nell'ambito della **contrattazione collettiva integrativa aziendale**.

Nell'ambito di quest'ultima, la **valutazione** è da considerarsi **negativa** quando non dà l'accesso ad alcuna retribuzione di risultato/premialità ed in particolare tale soglia corrisponde al 50% per il personale della dirigenza e al 49% per il personale del comparto.



4.6 Rendicontazione

La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il ciclo della performance, ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo.

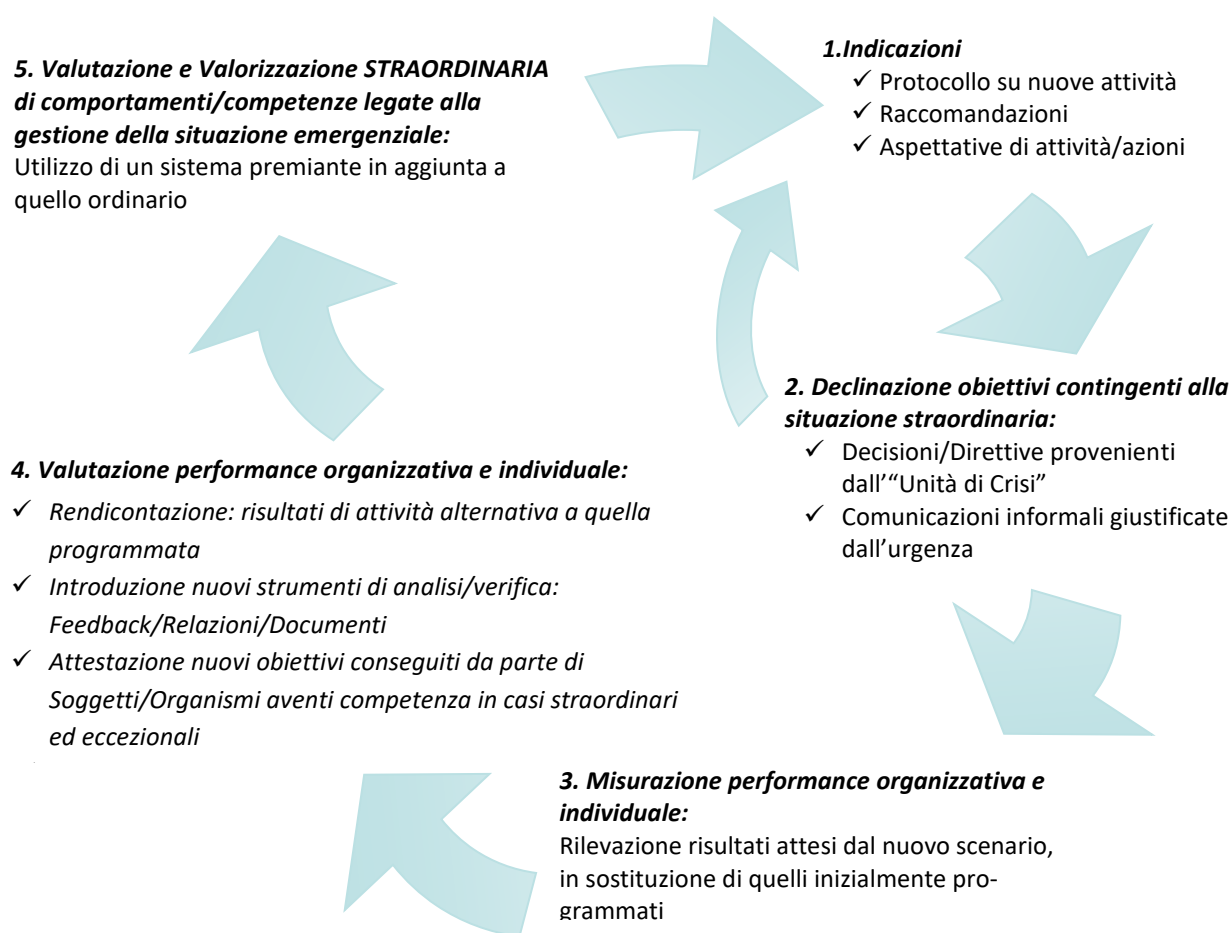
La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.



4.7 Il Ciclo della performance in situazioni straordinarie

La gestione della pandemia da Covid-19 ha rappresentato per l'ASST una fonte di apprendimento importante in merito agli impatti e alle ricadute che gli eventi eccezionali e straordinari determinano sull'intero ciclo di gestione della performance, modificando sia l'ambito organizzativo gestionale che quello clinico assistenziale delle attività ospedaliere e ambulatoriali sul territorio.

Analoghe ricadute potrebbero derivare da eventi quali un terremoto, atti di terrorismo, ordine di perquisizione della magistratura civile, penale, amministrativa o contabile, commissariamento amministrativo. In tali circostanze l'ordinario ciclo della performance viene normalmente trascurato e sostituito con la definizione di parametri e obiettivi emergenti legati alla gestione della crisi (Indicazioni) e successivamente al riassetto di quanto temporaneamente sospeso, come di seguito rappresentato:



Nella definizione della programmazione pluriennale, la Direzione strategica deve necessariamente tenere conto dello scenario del tutto particolare, ma anche della necessità di garantire l'erogazione ordinaria delle cure in condizioni di sicurezza, appropriatezza, efficacia, efficienza e qualità.

Tutto il processo valutativo dovrà tener conto della straordinarietà della situazione e delle modalità con cui le risorse sono state riallocate od incrementate, sia per quanto riguarda gli aspetti di performance organizzativa che quella individuale, in relazione alla totale o parziale sostituzione degli obiettivi programmati con i nuovi, imposti e pretesi, dalle contingenti esigenze.

I contenuti e la cadenza dei monitoraggi saranno rivisti e tutto il processo di performance management sarà gestito quindi con tempi e modalità alternative sino al riavvio del successivo normale ciclo della performance.

Inoltre, la fase di validazione dei risultati da parte dei consueti soggetti e organismi coinvolti a livello istituzionale potrebbe essere coadiuvata da indicazioni provenienti da organismi all'uopo individuati e portatori di conoscenze specifiche, rispetto al modo con cui si sono formati i risultati rispetto agli obiettivi iniziali e ai nuovi, nonché alle condizioni operative che ne hanno consentito o meno la realizzazione.

Infine, la valutazione e valorizzazione degli apporti individuali potrà dare maggiore peso a quei comportamenti e competenze espressi che con più efficacia hanno consentito di fronteggiare il momento di crisi e contribuito al suo superamento.

5. I Sistemi aziendali di valutazione del personale

PERSONALE DIRIGENTE

Sono sottoposti alla valutazione tutti i dirigenti a tempo indeterminato e determinato.

Nella tabella che segue vengono indicati gli elementi oggetto di valutazione che concorrono a costituire la performance del dirigente, i soggetti preposti alla valutazione e i parametri utilizzati per la distribuzione della retribuzione di risultato.

TIPO INCARICO	AMBITI PERFORMANCE		VALUTATORE	PARAMETRI RETRIBUZIONE DI RISULTATO
	OBIETTIVI	COMPETENZE/ COMPORTAMENTI		
<u>Direttore di dipartimento</u>	-Obiettivi di interesse regionale -Obiettivi organizzativi declinati nella scheda di budget	Valutazione annuale dei comportamenti e capacità manageriali	Direttore Generale con il supporto dei Direttori Sanitario, Amministrativo e Sociosanitario secondo competenza	20% esito valutazione obiettivi aziendali di interesse regionale + 80% esito valutazione obiettivi organizzativi

TIPO INCARICO	AMBITI PERFORMANCE		VALUTATORE	PARAMETRI RETRIBUZIONE DI RISULTATO
	OBIETTIVI	COMPETENZE/ COMPORTAMENTI		
Dirigenti Gestionali:				
1.Direttori SC e responsabili SSD/SD/SS che negoziano il budget	Obiettivi organizzativi declinati nella scheda di budget	Valutazione annuale dei comportamenti e capacità manageriali (Scheda ad hoc per Direttori SC e nell’ambito degli obiettivi individuali per Direttori SSD/SD/SS + valutazione a fine incarico)	Direttore di Dip.to o Direttore Generale, Sanitario, Amministrativo, Sociosanitario per le strutture in staff	100% esito valutazione obiettivi organizzativi di dipartimento (se la contrattazione è dipartimentale) o di struttura (se la contrattazione è a livello di SC/SSD/SD/SS)
2.Responsabili SSD/SS che non negoziano il budget	Obiettivi individuali declinati e valutati nel programma aziendale Valpers (Resp.li che non negoziano il budget)	Valutazione annuale dei comportamenti e capacità manageriali (nell’ambito degli obiettivi individuali + valutazione a fine incarico)	Direttore di Dip.to/SC	Valutazione obiettivi individuali <u>moltiplicato</u> per l’esito valutazione obiettivi organizzativi dipartimento/struttura
Dirigenti Professional	Obiettivi individuali declinati e valutati nel programma aziendale Valpers	Valutazione annuale dei comportamenti e capacità manageriali (nell’ambito degli obiettivi individuali + valutazione a fine incarico/equiparazion e ed esclusività)	Direttore/ Responsabile di struttura	Esito valutazione obiettivi individuali <u>moltiplicato</u> per l’esito valutazione obiettivi organizzativi dipartimento/struttura

La valutazione degli **obiettivi organizzativi (di struttura)** avviene secondo i criteri e le modalità definite per la performance organizzativa (par. 4.4).

La valutazione degli **obiettivi individuali** assegnati ai dirigenti avviene secondo le modalità e criteri richiamati nel precedente paragrafo (4.5) e dettagliati nella relativa procedura di valutazione del personale dirigente.

La valutazione di primo livello dei comportamenti e delle professionalità dei dirigenti avviene come di seguito dettagliato:

<u>Direttore di dipartimento</u>	La valutazione dei Direttori di Dipartimento si svolge ogni anno, di norma nel mese di gennaio ed è effettuata dal Direttore Generale con il supporto dei Direttori Sanitario, Amministrativo e Sociosanitario, secondo competenza. Al Direttore di Dipartimento viene richiesta una relazione sui propri comportamenti manageriali, le start up e le evoluzioni dei progetti intrapresi, il coinvolgimento nella ricerca nazionale e internazionale, l'attività di cooperazione sanitaria, i motivi di successo e insuccesso e le soluzioni adottate per migliorare le proprie funzioni peculiari.
---	---

<u>Dirigenti gestionali (Direttori di SC e Responsabili di SS e SSD)</u>	La valutazione dei comportamenti manageriali e della professionalità dei dirigenti gestionali prevede: ✓ una preventiva analisi da parte del dirigente del proprio skill direzionale e manageriale attraverso una scheda di autovalutazione per fornire elementi utili per il confronto con il superiore gerarchico e dare evidenza dei progetti e risultati raggiunti; ✓ un ritorno da parte del superiore gerarchico sulla base dell'autovalutazione espressa dal valutato al fine di far emergere i punti di forza e quelli soggetti a miglioramento. La scheda dei comportamenti si compone di sei macro aree relative a: ✓ Politiche e strategie; ✓ Gestione del personale, ✓ Capacità relazionali; ✓ Partnership e risorse ✓ Processi ✓ Leadership. La valutazione dei Direttori di struttura complessa si svolge ogni anno, di norma nel mese di gennaio, ed è effettuata dal Direttore del Dipartimento di afferenza o dal Direttore Generale o Sanitario o Sociosanitario o Amministrativo per le strutture in staff.
<u>Dirigenti Professional</u>	Il sistema aziendale di valutazione e posizionamento dei dirigenti professional prevede: ✓ Valutazione delle capacità professionali ✓ Giudizio sullo stile comportamentale ✓ Calcolo del punteggio complessivo ponderato ✓ Derivazione del livello di professionalità per attribuzione di un incarico diverso o conferma di quello in essere. Il giudizio è preceduto da un colloquio, tra il dirigente professional e il proprio superiore gerarchico, volto ad individuare ambiti che hanno inciso favorevolmente e quelli carenti e, per questi ultimi, definire azioni di miglioramento. La valutazione coinvolge direttamente i Direttori nella costruzione dello strumento di analisi dei risultati che desiderano ottenere, sulla base delle attività declinate per ciascun livello di competenza cui il singolo Dirigente afferisce. I Direttori definiscono, per le proprie strutture, la graduazione delle funzioni e le capacità professionali dei dirigenti di primo, secondo, terzo livello e alta specializzazione (declinate in 9 item) e determinano i pesi da assegnare agli item previsti per lo stile comportamentale (declinato in 10 item trasversali individuati per tutte le strutture dell'Azienda). Il 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 scheda di valutazione sopra descritta. La valutazione dei singoli item determinerà un punteggio finale che identificherà la posizione del Dirigente nella graduazione delle funzioni della struttura in cui opera.

Valutazione di seconda istanza

In attuazione di quanto previsto dai rispettivi CCNL vigenti, la valutazione di seconda istanza viene eseguita dal Collegio Tecnico, il quale prenderà in esame: il curriculum riferito al periodo di valutazione dell'incarico, la valutazione annuale degli obiettivi assegnati nell'arco del quinquennio dell'incarico, la verifica e il relativo punteggio ottenuto nella valutazione di prima istanza.

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 ultra quinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

PERSONALE DEL COMPARTO

Sono valutati tutti i dipendenti a tempo indeterminato e determinato.

Nella tabella che segue vengono indicati gli elementi che concorrono a costituire la performance dei dipendenti del comparto, i soggetti preposti alla valutazione, i parametri utilizzati per la distribuzione della premialità e il peso ricoperto dalla performance organizzativa e dalla performance individuale.

	AMBITI PERFORMANCE		VALUTATORE	PARAMETRI DISTRIBUZIONE PREMIALITA'
	OBIETTIVI	COMPETENZE/ COMPORTAMENTI		
Personale comparto	✓ Obiettivi organizzativi/ di struttura	Scheda annuale di valutazione delle competenze nel programma Valpers	- Direttori/Responsabili di struttura e titolari di incarico di funzione (ex P.O) per il comparto amministrativo e tecnico;	Obiettivi individuali 15/100
	✓ Obiettivi individuali declinati e valutati nel programma aziendale Valpers		- Direttore SC DAPSS per i Responsabili infermieristici di dipartimento; - Responsabili infermieristici di dipartimento per i Coordinatori infermieristici e tecnici; - Coordinatori infermieristici e tecnici per il personale del comparto sanitario.	+ Scheda comportamenti 15/100 + Obiettivi organizzativi struttura 70/100

La valutazione degli **obiettivi organizzativi** assegnati alle strutture di afferenza avviene secondo i criteri e le modalità definite per la performance organizzativa (par. 4.4).

La valutazione degli **obiettivi individuali** assegnati al personale del comparto avviene secondo le modalità e criteri richiamati nel precedente paragrafo (4.5) e dettagliati nella relativa procedura di valutazione del personale del comparto.

La valutazione **dei comportamenti e delle competenze** del personale del comparto avviene attraverso la scheda di valutazione delle competenze, specifica per classe professionale e/o categoria.

Tale scheda è costituita da 12 item articolati in due sezioni: una sezione comune a tutte le classi, destinata a valutare le competenze di base e le 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 livelli (Insoddisfacente, parzialmente soddisfacente, soddisfacente/adeguato, buono e ottimo).

Di norma entro il 31 gennaio di ogni anno, il valutatore, riferendosi all'anno precedente, compila, in Valpers, la scheda informatizzata delle competenze degli operatori afferenti alla sua struttura. A seguire, il Responsabile gerarchico del valutatore effettua la valutazione delle competenze di quest'ultimo, con uguale modalità.

Il colloquio che ne scaturisce è il momento formale in cui il valutatore e il valutato si confrontano relativamente ai giudizi espressi o valori indicati nella scheda. 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 condivida il giudizio espresso su di sé.

PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La garanzia del corretto funzionamento della procedura di valutazione viene assicurata da:

- ✓ individuazione dei soggetti competenti ad esprimere il giudizio e identificazione delle fattispecie per le quali è necessario pronunciarsi;
- ✓ preventiva definizione della tempistica e successiva comunicazione da parte dell'ufficio preposto dell'avvio delle fasi di attribuzione/rendicontazione/trasmissione della documentazione volta a provare tali adempimenti e definizione giudizi;
- ✓ controllo dell'ufficio preposto sul corretto rispetto delle procedure aziendali, in termini di tempi e modalità, per la valutazione annuale degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti;
- ✓ esistenza di due tipologie di valutazione di I e II istanza.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione nella scheda degli obiettivi e/o nella scheda delle competenze/comportamenti, il valutato può richiedere la **Conciliazione o la Revisione** secondo le modalità previste dalle procedure specifiche vigenti in Azienda.

Per il personale del comparto è previsto il ricorso al superiore gerarchico del valutatore, entro termini prestabiliti, al quale verrà richiesto un colloquio. Tale soggetto potrà confermare il giudizio espresso e il range di conseguimento numerico raggiunto o propendere per una revisione della valutazione di alcuni item.

Qualora il dipendente non fosse soddisfatto dell'esito, per il personale del comparto, è ammesso il ricorso al Collegio di Conciliazione, organo terzo e imparziale, che verifica la correttezza della procedura seguita potendo, in caso negativo, riformulare un giudizio.

Per il personale della Dirigenza, è previsto il ricorso al superiore gerarchico del valutatore, includendo per le posizioni apicali il Direttore Sanitario, Amministrativo o Sociosanitario, secondo

competenza, per una procedura di Revisione, da effettuare sempre nei termini regolamentati, legata al rispetto formale della procedura, all'esistenza di contenziosi legali e giudiziali tra i soggetti e/o ad una non neutralità di giudizio o non completa competenza nell'anno nel quantum (arco temporale con successione di superiori gerarchici, variazione di ruolo gestionale/professional).

Per i casi di non univoca competenza il ricorso verrà sottoposto al Nucleo di Valutazione delle prestazioni o eventualmente propendere per una valutazione congiunta in seno ad una Commissione composta dal Direttore Sanitario, Sociosanitario o Amministrativo e il Direttore del Personale.

I dettagli delle procedure di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo sono disciplinati nelle specifiche procedure aziendali a cui si rinvia.

6. Ulteriori sistemi premianti

Produttività strategica

La produttività strategica è correlata a progetti obiettivo e/o attività di particolare valenza individuati dal Direttore Generale, nell'ambito della programmazione annuale. Al riguardo, in sede di contrattazione collettiva integrativa, è stata riservata al Direttore Generale una quota del fondo di risultato (aree dirigenziali) e una quota del fondo premialità e fasce (comparto) per dare effettivo riconoscimento a contesti lavorativi che presentano particolari criticità o che partecipano a progettualità strategiche. In analogia con quanto previsto per gli obiettivi specifici, i progetti e le attività vanno declinati in piani operativi di dettaglio nei quali sono individuati soggetti interessati, attività, indicatori e target. La produttività strategica è strettamente correlata alla programmazione annuale e riguarda i seguenti progetti:

- ✓ progetti obiettivo di rilievo strategico;
- ✓ attività di particolare valenza;
- ✓ supporto al Direttore Generale per progetti strategici emergenti in corso d'anno;
- ✓ condizioni di particolare disagio.

Viene assicurata la trasparenza nella individuazione del personale coinvolto e nelle valutazioni che avvengono con le modalità previste dal sistema di valutazione aziendale.

Risorse Aggiuntive Regionali (RAR)

Le Risorse Aggiuntive Regionali (RAR) sono attribuite con delibera della Giunta regionale, in attuazione degli accordi sottoscritti tra la Delegazione di parte pubblica e le OO.SS. regionali.

Le RAR sono destinate allo sviluppo di progettualità coerenti con gli obiettivi strategici regionali, che producano valore aggiunto al sistema SSR, in correlazione al raggiungimento degli obiettivi contenuti nelle linee di indirizzo regionali.

In analogia con quanto previsto per gli obiettivi specifici, i progetti e le attività vanno declinati in piani operativi nei quali sono individuati soggetti interessati, attività, indicatori e target.

La Giunta regionale annualmente individua le tematiche strategiche da valorizzare con le RAR e assegna all'ASST il relativo finanziamento.

La valutazione viene effettuata in sintonia con quanto previsto per la performance individuale.