



AZIENDA OSPEDALIERO – UNIVERSITARIA CAREGGI
Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

1. FINALITA' DEL SISTEMA	pag. 1
2. PRINCIPI ED AMBITI DELLA VALUTAZIONE	pag. 3
3. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	pag. 4
4. PERCORSO DI BUDGET E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORG.VA	pag. 8
4.1 Elaborazione della proposta di budget	pag. 9
4.2 Negoziazione del budget	pag. 10
4.3 Monitoraggio infrannuale del budget	pag. 10
4.4 Verifica finale del budget: valutazione performance organizzativa	pag. 11
5. VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE	pag. 12
5.1 Le fasi	pag. 13
5.2 La scheda di valutazione	pag. 13
5.3 Attribuzione di obiettivi individuali e/o di équipe	pag. 15
5.4 Il percorso di valutazione: valutazione della performance individuale	pag. 15
5.5 Effetti della valutazione	pag. 17
6. DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE	pag. 17



1. FINALITA' DEL SISTEMA

La valutazione delle risorse umane rappresenta una tematica molto rilevante in ogni contesto aziendale sia per la valenza che i sistemi di valutazione assumono nei sistemi di gestione, sia per il loro impatto sull'intera organizzazione. La valutazione è inoltre un momento cruciale volto a privilegiare lo sviluppo delle risorse umane. Costituisce un momento formativo di notevole rilevanza poiché attribuisce importanza alle risorse che l'individuo possiede, valorizza il suo potenziale, considera errori e debolezze come punti di partenza e input per un miglioramento della prestazione, stimola il dialogo tra responsabile e collaboratore, attinge a differenti punti di vista, ma soprattutto alimenta la propensione a guardare dentro di sé ed a riflettere criticamente.

Ed è proprio la molteplicità degli elementi che riguardano la valutazione, che comporta che essa non possa essere considerata isolatamente, ma come un tassello del più complesso quadro di gestione delle performance.

In questo senso, una organizzazione deve valutare i suoi membri in coerenza con le modalità con cui essa si costituisce ed opera per raggiungere determinati scopi, dal momento che il conseguimento degli stessi dipende in misura rilevante dalle persone che la compongono. Qualsiasi organizzazione deve quindi chiedersi come e quanto i suoi componenti contribuiscono al raggiungimento di queste finalità.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'AOUC Careggi ha la finalità di favorire il miglioramento continuo del contributo apportato da ciascuno - sia che si tratti di Centro di Responsabilità, di équipe professionale o di singolo individuo - al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

Il processo di misurazione e valutazione è da considerarsi strumento di "conoscenza" di qualunque sistema. Obiettivo della valutazione non è infatti, "differenziare" ma "rilevare le differenze esistenti", al fine di premiare le eccellenze e risolvere le criticità, sia a livello di struttura sia a livello di singolo operatore, promuovendo la crescita complessiva dell'intero sistema, anche attraverso la formazione mirata.

Le norme vigenti, ed in particolare le disposizioni contenute nel titolo III del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., individuano gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa secondo principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi. Di conseguenza, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance costituisce ineludibile riferimento delle politiche del personale e permette di collocare gli istituti contrattuali in materia di retribuzione variabile, progressione di carriera e formazione (DGRT 308/2013) - leve fondamentali dello sviluppo delle risorse umane - all'interno di un più generale processo di razionale e corretta gestione delle stesse, rispetto al quale l'attribuzione al personale di incentivi economici in funzione dei risultati raggiunti, costituisce solo una, pur rilevante, componente.

Oggetto del presente documento è la **descrizione del percorso di valutazione su base annua della performance organizzativa ed individuale** finalizzata all'erogazione dei compensi previsti dal sistema premiante e funzionale a preparare le condizioni per una valutazione finale alla scadenza degli incarichi attribuiti che tenga conto dell'intero percorso valutativo del dipendente, così da favorire un coerente sviluppo professionale.

La Regione Toscana, con la DGRT n° 308/2013, riconduce il sistema di valutazione a tre dimensioni:

- **la prestazione collettiva**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura
- **la prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali
- **i comportamenti e le competenze organizzative**, relativi alle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione.

Essa prevede inoltre che una quota del fondo di produttività/risultato, previa verifica annuale delle disponibilità del fondo medesimo e specifica per ogni area contrattuale, sia da utilizzare per la corresponsione degli incentivi legandola all'indice di performance individuale. Nell'AOUC Careggi gli incentivi per la dirigenza sono legati per il 60% alla performance organizzativa e per il 40% alla performance individuale; per il comparto gli incentivi sono legati per il 90% alla performance organizzativa e per il 10% alla performance individuale.

2. PRINCIPI ED AMBITI DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema di valutazione delle performance del personale adottato dall'AOUC Careggi si ispira ed osserva i principi ed i valori di trasparenza, equità, informazione e partecipazione, giusta considerazione del legame tra la valutazione individuale ed il risultato della struttura in cui opera il soggetto, coerenza del sistema di valutazione con gli obiettivi strategici aziendali.

Più nello specifico si vuole assicurare :

- trasparenza nel senso di garantire la preventiva e diffusa conoscenza degli obiettivi e dei parametri di valutazione, al fine di garantire a tutti la possibilità di raggiungere i risultati attesi
- equità intesa come adozione degli stessi criteri di valutazione per le diverse strutture e soggetti valutati
- informazione e partecipazione nel senso di garantire che la negoziazione/assegnazione degli obiettivi avvenga con la partecipazione dei soggetti interessati
- giusta considerazione del legame tra la valutazione individuale ed il risultato della struttura in cui opera il soggetto
- coerenza del sistema di valutazione con obiettivi strategici di azienda
- previsione, per tutti i valutati, di una seconda istanza di valutazione a garanzia del rispetto delle procedure, dei tempi e delle fasi previsti dalle disposizioni dell'art. 7) del D. Lgs.150/2009 e s.m.i.

Al fine di garantire la massima partecipazione, trasparenza e adesione del Sistema di Valutazione, essendo questo volto alla crescita dell'Azienda, oltre che allo sviluppo delle competenze delle risorse umane, l'AOUC si impegna a progettare appositi interventi formativi periodici rivolti a tutto il personale, finalizzati a consolidare i percorsi di sviluppo, la cultura dei risultati e l'efficacia del Sistema stesso, anche a fronte dei processi di miglioramento, adeguamento e aggiornamento che verranno attivati nel tempo.

Il Sistema si articola in aree di valutazione distintamente connotate dalle seguenti dimensioni:

- Performance della struttura organizzativa
- Comportamenti
- Competenze
- Capacità di valorizzare l'ambiente ed i collaboratori
- Obiettivi individuali o di équipe

Performance della struttura organizzativa

E' rappresentata dal grado di raggiungimento degli obiettivi di budget delle singole strutture.

Performance individuale

E' rappresentata dalla valutazione per ciascun professionista dei seguenti aspetti:

Comportamenti

Insieme di azioni osservabili e verificabili, attraverso le quali le persone si relazionano e reagiscono all'ambiente; evidenzia l'approccio del soggetto al lavoro, le sue motivazioni, la dedizione, lo spirito ed il senso di appartenenza nonché le eventuali sue resistenze.



I comportamenti attesi sono quelli coerenti con gli obiettivi istituzionali e propri del profilo professionale del dipendente e riguardano sia l'attività lavorativa diretta (comportamento operativo) sia la sfera relazionale interna (con i colleghi e l'ambiente di lavoro) ed esterna (con l'utenza).

Competenze

Applicazioni pratiche delle conoscenze, riguardano le abilità, le capacità generali o tecnico professionali espresse concretamente nell'attività e nel contesto lavorativo. Sono quelle di base (valide per tutti e riguardanti l'ambito professionale generale), manageriali (valide per i responsabili di struttura) e quelle tecnico professionali (legate alla specificità delle funzioni e aree di attività). La competenza è ciò che una persona dimostra di saper fare (anche intellettualmente) in modo efficace, in relazione ad un determinato obiettivo, compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale.

Capacità' di valorizzare l'ambiente ed i collaboratori

E' una competenza richiesta solo ai ruoli di responsabilità, coordinamento e gestionali; si esplica, per esempio, attraverso la dimostrata capacità di mantenere aggiornato e formato il personale e di limitare al minimo la conflittualità instaurando un clima positivo, tale da consentire una maggiore efficienza nei processi produttivi ed un diffuso benessere organizzativo.

Obiettivi individuali o di équipe

Finalizzati al conseguimento delle finalità della struttura o di altre specifiche priorità operative, organizzative o gestionali, attribuiti ai singoli professionisti in coerenza con gli obiettivi di budget della struttura di appartenenza.

Gli ambiti di misurazione della performance differenziano le valutazioni tra due categorie di personale:

i dirigenti responsabili di struttura nelle diverse posizioni di autonomia e responsabilità, sono collegati:

- alla performance organizzativa
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla capacità di valorizzare la crescita dei propri collaboratori.

il personale del Comparto è collegato:

- alla performance organizzativa (da implementare con lo sviluppo della negoziazione del budget all'interno del Dipartimento delle professioni sanitarie)
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di équipe (da implementare con lo sviluppo della negoziazione del budget all'interno del Dipartimento delle professioni sanitarie)
- alle competenze dimostrate
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance, processo aziendale composto dalle seguenti fasi:

- definizione e negoziazione degli obiettivi strategici ed operativi che devono essere raggiunti dalle strutture aziendali con relativi indicatori e valori attesi, nonché di definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali da raggiungere da parte dei singoli professionisti (**Piano della performance**)

- monitoraggio nel corso dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget tramite l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dai valori attesi degli indicatori stessi, con conseguente eventuale adozione di azioni correttive nonché di valutazione individuali infrannuali (**Monitoraggio infrannuale della performance**)

- misurazione e valutazione a chiusura dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi sia delle strutture (**Valutazione performance organizzativa**) che dei singoli professionisti (**Valutazione performance individuale**) e correlata distribuzione degli incentivi/risultato.



Nel Ciclo di gestione della performance si delineano quindi la fase di **programmazione**, quella di **monitoraggio** intermedio durante l'anno e quella di **valutazione finale**.

La **fase di programmazione** prende avvio con la programmazione sanitaria regionale, le linee guida emanate dalla Regione Toscana per la redazione dei Bilanci Annuali e Pluriennali di Previsione delle Aziende Sanitarie, le delibere regionali di assegnazione degli obiettivi alle aziende (obiettivi MES).

La Direzione aziendale definisce quindi le linee di programmazione strategiche aziendali che poi vengono declinate, tramite il processo di budget, in obiettivi operativi con relativi indicatori e valori attesi. Si procede quindi alla fase di negoziazione con i direttori di struttura delle schede di budget e degli obiettivi che devono essere raggiunti dalle strutture stesse, con relativi indicatori e valori attesi, fase che si conclude con la sottoscrizione delle schede di budget da parte dei direttori di struttura.

Durante l'anno avviene la misurazione della performance attraverso il monitoraggio dell'andamento degli indicatori a confronto con i valori attesi evidenziando eventuali scostamenti ed individuando eventualmente azioni correttive al fine di rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi stessi a fine anno; è questa la fase di **monitoraggio infrannuale**.

L'analisi degli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati attesi, ancorché parziale, è svolta al fine di evidenziare le possibili cause che hanno determinato eventuali scostamenti; nel caso in cui le cause siano interne si porrà la necessità di intraprendere azioni correttive; se invece sono esterne, non governabili dal direttore di struttura, nascerà la necessità di rinegoziare gli obiettivi stessi.

Finito l'anno, si avvia infine il processo di **valutazione della performance** organizzativa aziendale nel suo complesso, a livello di singola struttura (**verifica budget**) ed individuale (**valutazione individuale**). Ai risultati finali di valutazione delle performance è collegato l'utilizzo del sistema premiante.

La **valutazione della performance organizzativa dell'azienda** è effettuata dal **MES (Laboratorio management e sanità)** che, su incarico della Regione Toscana, misura annualmente le aziende sanitarie attraverso il **bersaglio**, un sistema di indicatori raggruppati, secondo il modello di balance scorecard, in cinque dimensioni: capacità di perseguire gli orientamenti del sistema regionale, valutazione sanitaria, valutazione esterna, valutazione interna, valutazione economico finanziaria ed efficienza operativa.



All'inizio dell'anno viene definito per ciascuna azienda un valore atteso per ciascun indicatore del bersaglio che deve durante l'anno migliorare la propria performance rispetto all'anno precedente avvicinandosi al valore assegnato dal MES.

Per la valutazione finale delle performance, il MES elabora il valore dei diversi indicatori posizionandoli in 5 fasce: performance ottima (fascia verde scura del bersaglio), performance buona (fascia verde chiaro), performance media (fascia gialla), performance da migliorare (fascia arancione e rossa). L'Azienda capace di centrare gli obiettivi e di ottenere una buona performance nelle diverse dimensioni avrà i propri indicatori collocati nelle fasce centrali verdi del bersaglio; se gli indicatori compaiono invece nelle fasce più lontane dal centro (gialle, arancioni, rosse) ci sono ampi margini di miglioramento.

Altro strumento di valutazione delle performance organizzativa aziendale è rappresentato dal **Programma Nazionale Esiti (PNE)** sviluppato da AGENAS per conto del Ministero della Salute. Gli indicatori del PNE sono indicatori di qualità clinica ed esito e rappresentano utili strumenti di valutazione a supporto di programmi di auditing clinico ed organizzativo e sono finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'equità del SSN. Le evidenze scientifiche e gli stessi dati del PNE dimostrano infatti che la pubblicazione dei dati di esito e l'utilizzo di queste misure rappresentano un valido strumento di governo del sistema e migliorano la qualità stessa delle cure. Secondo tale sistema di valutazione il valore assunto da ciascun indicatore, calcolato a livello di azienda, viene confrontato con la media nazionale evidenziando se, rispetto a tale valore medio, è migliore, uguale ovvero peggiore.

A partire dal 2014 per le AOU del Network delle Regioni è stato sperimentato un ulteriore **modello** di valutazione, quello del **CRISP** (Centro di ricerca universitario per i servizi di pubblica utilità dell'università degli studi di Milano-Bicocca), al fine di confrontare e valutare l'efficacia dell'attività svolta. La finalità principale non è quella di produrre graduatorie e classifiche tra aziende e reparti bensì quella di fornire ulteriori strumenti di supporto per il miglioramento continuo delle performance. Il confronto dell'efficacia tra reparti della medesima specialità in contesti aziendali similari quali gli ospedali universitari, consente infatti di individuare potenziali criticità da analizzare attraverso specifici audit interni sulla qualità dei dati, sull'organizzazione dei percorsi, sulle risorse a disposizione nonché sulla pratica clinica. Tale confronto, allo stesso tempo, consente di individuare best practice che meritano di essere approfondite non solo dal punto di vista della pratica clinica ma anche rispetto ai modelli organizzativi e gestionali.

L'analisi dell'efficacia delle specialità delle AOU con la metodologia CRISP è basata sul calcolo di 4 indicatori di outcome: dimissioni volontarie; mortalità totale a 30 giorni dalla dimissione; ricoveri ripetuti a 30 giorni dalla dimissione per la stessa MDC; ritorni in sala operatoria nell'ambito dello stesso ricovero. Le specialità prese in considerazione sono 8: cardiocirurgia, cardiologia, medicina generale, chirurgia generale, neurochirurgia, neurologia, ortopedia, urologia. Il modello prevede 3 fasce di valutazione: rosso, giallo e verde ed è di tipo "conservativo" in quanto è costruito in modo tale che viene segnalato un risultato sia in senso positivo che negativo solo se è notevole la differenza con l'outcome atteso. Il sistema di valutazione si basa quindi su 3 livelli che hanno come obiettivo quello di evidenziare best practice o criticità da approfondire.

La **valutazione della performance organizzativa delle singole strutture** è effettuata annualmente dall'UO Controllo Direzionale ed altre strutture dello Staff della Direzione Aziendale; non appena sono disponibili i dati consolidati dell'anno precedente, viene fatta la verifica finale dei risultati raggiunti da ciascuna struttura tramite il confronto tra gli obiettivi di budget negoziati presenti nella scheda ed i risultati realizzati.

Non appena conclusa la fase di negoziazione di budget sono definiti gli obiettivi individuali e/o di équipe, strettamente legati a quelli delle strutture. Essi, congiuntamente ai comportamenti organizzativi ed alle competenze espresse, sono assegnati ai singoli operatori tramite apposita scheda. Qualora necessario, sono perfezionati in sede di verifica intermedia.

Le schede di valutazione individuale vengono predisposte dalla U.O. Politiche del Personale e dalla UO Programmazione, gestione e valutazione risorse umane e processo assistenziali a seguito della conclusione della fase di negoziazione del budget dell'anno di riferimento.

Tali schede sintetizzano gli obiettivi che ciascun dipendente deve perseguire personalmente nell'anno di riferimento e sono illustrate ai valutati dai valutatori di prima istanza, ossia dai diretti superiori gerarchici per la prevista sottoscrizione.

Possono essere previste formalmente delle valutazioni individuali infrannuali, in ogni caso è opportuno che il valutatore dia con una certa continuità riscontri al valutato rispetto agli obiettivi assegnati.

Rispetto ad ogni parametro di valutazione, infine il valutatore formulerà a consuntivo un giudizio - espressione del riscontrato grado dei comportamenti e delle competenze attesi da parte del valutato - secondo una scala di valutazione articolata in 5 gradi (non adeguato, migliorabile, adeguato, buono, eccellente) ai quali corrispondono differenziati giudizi sintetici valorizzati; è questa la fase di **valutazione della performance individuale**.

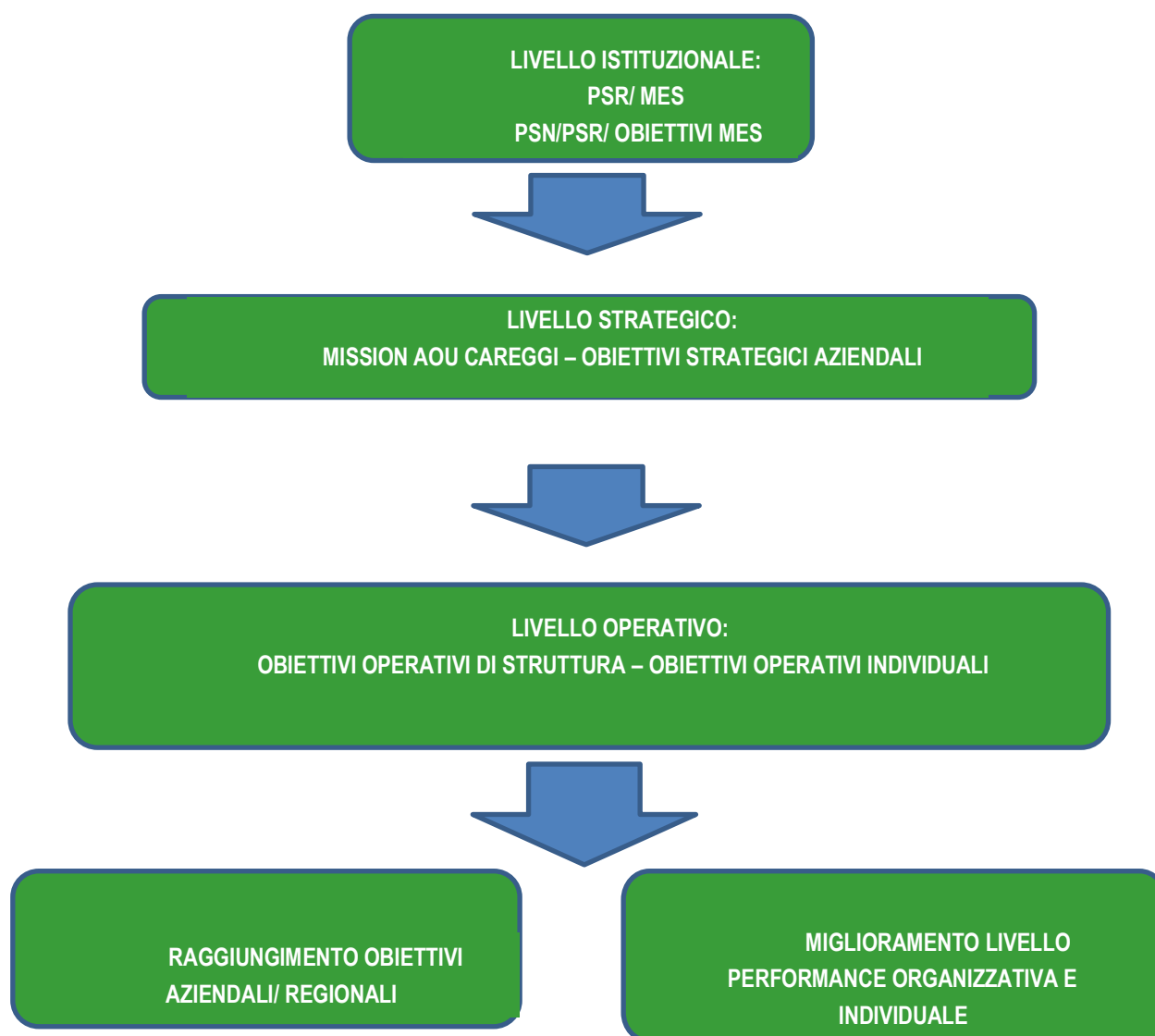
Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi, opportunamente combinate, concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente (Indice di Performance Individuale - IPI) che il valutatore illustra al valutato, anche ai fini dell'elaborazione di piani di miglioramento individuali ed all'acquisizione di eventuali osservazioni/ controdeduzioni.

In estrema sintesi si riporta il **timing del ciclo di gestione della performance**:

TEMPO	FASE	AZIONE
SETTEMBRE-NOVEMBRE	DEFINIZIONE LINEE DI INDIRIZZO	VALUTAZIONE DELL'ANDAMENTO AZIENDALE; ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO; PREDISPOSIZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE DI INDIRIZZO AZIENDALI
SETTEMBRE-NOVEMBRE	ELABORAZIONE DELLA PROPOSTA DI SCHEDE DI BUDGET	ELABORAZIONE DELLA REPORTISTICA E DELLE SCHEDE DI BUDGET
SETTEMBRE-NOVEMBRE	STIMA EFFETTI ECONOMICI DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET E REDAZIONE BILANCIO PREVENTIVO	STIMA MAGGIORI/MINORI COSTI/RICAVI E REDAZIONE DEL BILANCIO PREVENTIVO
NOVEMBRE-DICEMBRE	NEGOZIAZIONE OBIETTIVI BUDGET	EFFETTUAZIONE INCONTRI DI NEGOZIAZIONE CON DIRETTORI DAI E SOD/VO CON SOTTOSCRIZIONE FINALE DELLA SCHEDA DI BUDGET
GENNAIO-MARZO	ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	ELABORAZIONE E SOTTOSCRIZIONE SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE
GENNAIO-DICEMBRE	MONITORAGGIO INFRANNUALE BUDGET	ELABORAZIONE REPORTISTICA ED ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
		ELABORAZIONE SCHEDE BUDGET DI MONITORAGGIO
		INCONTRI CON DIRETTORI DAI E SOD/VO
GENNAIO-DICEMBRE	MONITORAGGIO INFRANNUALE PERFORMANCE INDIVIDUALE	VALUTAZIONE INFRANNUALE PERFORMANCE INDIVIDUALE
FEBBRAIO-APRILE	VERIFICA FINALE BUDGET	CALCOLO VALORE INDICATORI E ANALISI SCOSTAMENTI
		ELABORAZIONE SCHEDE BUDGET DI VERIFICA FINALE
		PRESENTAZIONE/INVIO SCHEDE DI VERIFICA FINALE AI DIRETTORI SOD/VO CON SOTTOSCRIZIONE FINALE DELLA SCHEDA DI VERIFICA BUDGET

		VALUTAZIONE E APPROVAZIONE OIV
MARZO- GIUGNO	VALUTAZIONE INDIVIDUALE	MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
GIUGNO- OTTOBRE	EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO/PRODUTTIVITA'	EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO/PRODUTTIVITA' SULLA BASE DEI RISULTATI CONSEGUITI DERIVANTI DALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

L'albero della performance rappresenta i legami tra la programmazione regionale, la missione aziendale, gli obiettivi strategici ed operativi. Tale rappresentazione mostra come gli obiettivi, di diversa natura, contribuiscano ai vari livelli organizzativi al raggiungimento degli obiettivi aziendali e regionali nonché al miglioramento dei livelli di performance sia organizzativa che individuale.



4. PERCORSO DI BUDGET E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Direzione Aziendale ciascun anno definisce le linee di indirizzo strategiche che, attraverso il processo di budget, vengono declinate in obiettivi operativi per le diverse strutture dell'azienda. La Scheda di Budget rappresenta il documento operativo che, per ciascuna struttura definisce gli obiettivi da perseguire, i valori attesi, gli indicatori con i quali verrà misurato il raggiungimento o meno degli obiettivi ed il peso di ciascun obiettivo/indicatore.

Le aziende sanitarie adottano il sistema budgetario come strumento per indirizzare ed orientare le scelte operative; il sistema budgetario è costituito da documenti previsionali che, con riguardo all'esercizio, definiscono, per i diversi ambiti di attività e per le specifiche responsabilità gestionali, gli obiettivi da perseguire e le risorse a tal fine disponibili, e ne verificano i risultati raggiunti sulla base di documenti consuntivi (art. 126 della LRT 40/2005).

Il processo di budget ha le seguenti finalità:

- indirizzare la gestione dell'azienda e guidare tutte le strutture;
- orientare i comportamenti di tutti i dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda;
- favorire la comunicazione e la trasparenza;
- permettere l'integrazione tra il livello strategico ed il livello operativo nonché il coordinamento tra i diversi dipartimenti e le diverse strutture dell'azienda;
- aumentare la responsabilizzazione;
- favorire cambiamenti organizzativi tesi al miglioramento complessivo dei risultati aziendali;
- rendere possibile il miglioramento delle performance nella logica del miglioramento continuo.

Attraverso il calcolo degli indicatori viene monitorato, sia nel corso che alla fine dell'anno, il raggiungimento o meno dei corrispondenti obiettivi. Sia la fase di monitoraggio infrannuale che di verifica finale vengono accompagnati da una dettagliata reportistica favorendo la conoscenza ai vari livelli organizzativi dei fatti e dei fenomeni gestionali interni all'Azienda.

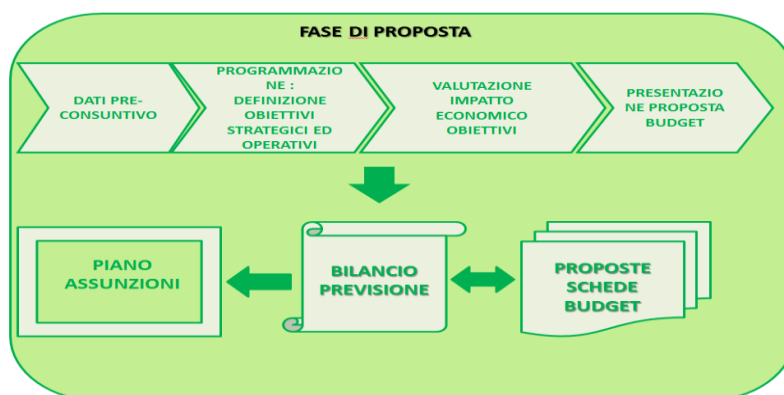
La scheda di budget contiene gli obiettivi organizzativi dell'intera struttura. Una volta negoziati gli obiettivi, tutto il personale della struttura deve essere coinvolto nel raggiungimento degli stessi così come la valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi si estende a tutto il personale assegnato alla struttura.

Il **processo di budget** si articola nelle fasi di elaborazione della proposta di budget, negoziazione, monitoraggio infrannuale e verifica finale.

4.1 Elaborazione della proposta di budget

La Direzione Aziendale, dopo aver valutato l'andamento delle attività e dei costi aziendali complessivi dell'esercizio in corso e tenendo in considerazione i vincoli economici definiti a livello nazionale e regionale, definisce le linee strategiche di programmazione per l'anno successivo. Sulla base degli obiettivi strategici aziendali sono definiti gli obiettivi operativi per ciascuna struttura nonché i relativi indicatori, valori attesi e pesi e vengono redatte le schede di budget che rappresentano la proposta da negoziare con ciascun direttore di struttura.

Una volta predisposta la proposta di budget per l'anno successivo viene effettuata una stima degli effetti economici, in termini di minori/maggiori costi e ricavi, legati agli obiettivi di budget definiti e viene redatto quindi il bilancio preventivo.



4.2 Negoziazione del budget

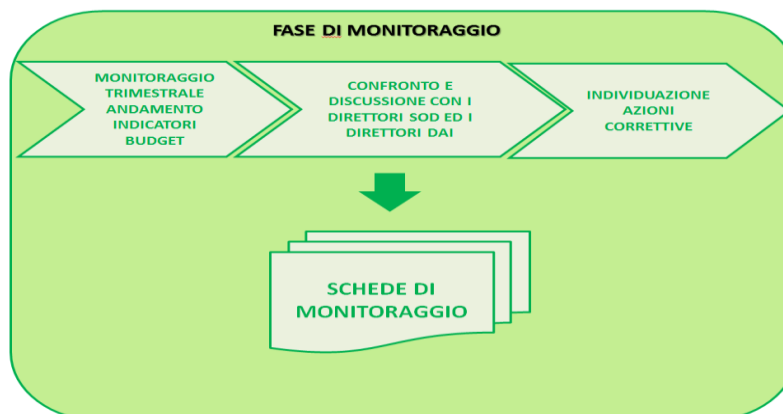
Dopo aver fissato il calendario degli incontri, la Direzione Aziendale negozia con i direttori di struttura gli obiettivi da raggiungere nonché i relativi indicatori, valori attesi e pesi. Il processo di negoziazione può prevedere più passaggi ed incontri e termina con la sottoscrizione della scheda di budget da parte di ciascun direttore di struttura. Questi, una volta sottoscritta la scheda di budget, deve portare a conoscenza degli obiettivi assegnati tutto il personale della struttura declinandoli in specifiche azioni da porre in essere allo scopo di realizzare il raggiungimento degli obiettivi stessi nel rispetto delle risorse assegnate e degli standard di qualità attesi



4.3 Monitoraggio infrannuale del budget

Durante l'anno, a cadenza prestabilita, viene svolta l'attività di monitoraggio al fine di verificare per ciascuna struttura il raggiungimento o meno degli obiettivi fissati in sede di negoziazione di budget nonché l'andamento dei costi e delle attività. Ciò al fine di procedere ad un continuo confronto tra quanto negoziato e quanto invece realizzato evidenziandone gli scostamenti, ricercandone le cause ed individuando eventuali azioni correttive. Mensilmente il Controllo Direzionale pubblica sul portale interno aziendale una serie di report di controllo, funzionali in parte alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati. Alla fine di ogni trimestre inoltre procede al controllo sistematico del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi verificabili, al fine di determinare uno stato di avanzamento lavori. A seguito dei monitoraggi infrannuali, la Direzione Aziendale convoca i responsabili dei centri di responsabilità o singolarmente o riuniti per Dipartimento per mostrare l'esito del monitoraggio e chiedere azioni risolutive per arginare le eventuali criticità emerse. In quella sede può inoltre autorizzare delle integrazioni o delle modifiche agli obiettivi, qualora sia accertato che siano intervenute delle

rilevanti novità che incidono sulla definizione stessa dell'obiettivo o sia constatato che l'obiettivo era originariamente non appropriato nella formulazione o nel valore atteso.

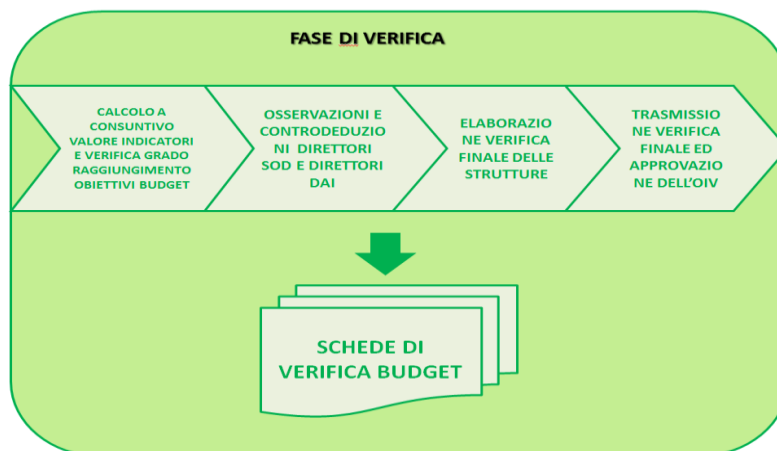


4.4. Verifica finale del budget: valutazione della performance organizzativa

Il processo di budget si conclude con la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi. Tale fase inizia l'anno successivo a quello di riferimento ed in particolare quando sono disponibili i dati consolidati ed il Controllo Direzionale provvede ad effettuare la verifica finale dei risultati raggiunti; vengono calcolati tutti gli indicatori con riferimento all'anno in corso, caricati nelle singole schede di budget di ciascuna struttura, calcolato lo scostamento dal valore atteso ed i corrispondenti punti realizzati per ciascun indicatore.

Per ciascun indicatore sono definite delle fasce di valutazione che prevedono, a seconda dello scostamento dal valore atteso, delle diverse percentuali di raggiungimento (0%, 30%, 50%, 60%, 80%, 90%, 100%). Per gli indicatori MES e PNE le fasce di valutazione sono 5 (0%, 30%, 60%, 80% 100%) e corrispondono a quelle definite dal MES/AGENAS. In caso di non totale raggiungimento il peso corrispondente a ciascun indicatore si riduce proporzionalmente; la sommatoria di tutti pesi così calcolati dà luogo al grado di raggiungimento finale degli obiettivi di budget delle struttura e rappresenta la performance della struttura stessa. Il grado di raggiungimento finale di ciascuna struttura può variare da 0% a 100%.

Le schede di budget possono essere consultate da parte di ciascun professionista in ogni momento su una piattaforma web aziendale; in corrispondenza di ogni indicatore vi è un campo Note che dà la possibilità durante l'anno ai singoli direttori di struttura di scrivere qualsiasi osservazione od annotazione ritengano utile ai fini della valutazione dell'obiettivo stesso. Quando Il Controllo Direzionale termina la verifica finale viene data comunicazione a tutti di consultare ed analizzare la propria scheda budget, lasciando la possibilità a ciascuno di inviare alla direzione eventuali controdeduzioni e/o spiegazioni relativamente agli obiettivi non raggiunti o parzialmente raggiunti. Una volta acquisite tali osservazioni e, se accolte, rettificato il grado di raggiungimento degli obiettivi interessati, le schede di verifica vengono trasmesse all'OIV per l'approvazione finale e fatte sottoscrivere da ciascun direttore di struttura. Vengono quindi trasmesse all'UO Politiche del Personale e all'UO Amministrazione del personale.



5. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale è finalizzato alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate, tende a:

- supportare le singole persone nel miglioramento continuo della propria professionalità;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, attraverso il riconoscimento del merito;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'azienda nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole volto alla realizzazione della missione aziendale.

Il Sistema prevede:

- l'attribuzione di obiettivi individuali e/o d'équipe;
- eventuali valutazioni infrannuali
- la valutazione annuale finale del superiore gerarchico.
- procedure di conciliazione (da definire nel 2017)

La valutazione individuale è determinata dalla valutazione di due dimensioni:

- **la prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o d'équipe (fino al 2016 limitata al personale dirigente)
- **i comportamenti e le competenze organizzative**, relativi alle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione; per ciascuna sono declinati parametri, criteri e indicatori, tenendo conto della rilevanza rispetto agli obiettivi aziendali, delle linee di sviluppo della funzione, del ruolo svolto dal valutato e dell'area professionale di appartenenza.

Ai fini della omogeneizzazione delle valutazioni e della garanzia dell'equità tra le differenti strutture, i valutatori saranno formati e/o informati anche mediante linee guida aziendali ed incontri formativi sia sulle finalità e sugli effetti del sistema di valutazione del personale, sia sull'utilizzo degli strumenti (schede, griglie, scale, conduzione di colloqui, ecc...), sia, infine, sulla dinamica dell'intero percorso valutativo. Il raggiungimento di adeguati livelli di maturazione del sistema di misurazione e valutazione della performance potrà permettere l'elaborazione di elementi di sviluppo quali l'autodiagnosi e modalità di verifica bottom-up.

Più nel dettaglio il percorso prevede l'assegnazione degli obiettivi individuali, strettamente legati a quelli delle strutture, non appena conclusa la fase di negoziazione di budget. Essi, congiuntamente ai comportamenti organizzativi ed alle competenze espresse, sono assegnati ai singoli operatori tramite apposita scheda.

Le schede di valutazione individuale vengono predisposte dalla U.O. Politiche del Personale e dalla UO Programmazione, gestione e valutazione risorse umane e processo assistenziali a seguito della conclusione della fase di negoziazione del budget dell'anno di riferimento.

Tali schede sintetizzano gli obiettivi che ciascun dipendente deve perseguire personalmente nell'anno di riferimento e sono illustrate ai valutati dai valutatori di prima istanza, ossia dai diretti superiori gerarchici per la prevista sottoscrizione.

Rispetto ad ogni parametro di valutazione, infine il valutatore formulerà a consuntivo un giudizio - espressione del riscontrato grado di espressione dei comportamenti e delle competenze attesi da parte del valutato - secondo una scala di valutazione articolata in 5 gradi (non adeguato, migliorabile, adeguato, buono, eccellente) ai quali corrispondono differenziati giudizi sintetici valorizzati: è questa la fase di **valutazione della performance individuale**.

5.1 Le fasi

Il processo di valutazione della performance individuale si realizza secondo le seguenti fasi, anche se qualche singola fase potrà subire degli sfasamenti temporali.

PERIODO	AZIONI		ATTORI COINVOLTI
GENNAIO-MARZO (anno corrente)	3	Assegnazione obiettivi	Valutati - valutatori
GENNAIO-DICEMBRE (anno corrente)	4	Verifica intermedia	Valutati - valutatori
MARZO GIUGNO (anno successivo)	5	Valutazione finale	Valutati – valutatori

5.2 La scheda di valutazione

Sono definite apposite schede di valutazione, differenziate per tipologia di responsabilità e per il personale del comparto anche per profilo, per:

Direttori di Dipartimento (DAI)

Responsabili strutture organizzative dipartimentali complesse (SODC – UOC)

Responsabili strutture organizzative dipartimentali semplici (SODs – UOs)

Dirigenti

Posizioni organizzative

Personale del Comparto con qualifica DS e D

Personale del Comparto con qualifica C, BS, B e A

Ogni dimensione della valutazione è pesata in relazione alla sua importanza; ai parametri che la declinano è associato un valore che ne indica il grado di raggiungimento. La sommatoria dei pesi teorici attribuiti alle singole dimensioni è pari a 100.

Tali schede contengono la strutturazione di una serie di parametri tra i quali i comportamenti e le competenze attesi, per orientare verso un modello “ideale” (atteso) la valutazione della loro espressione in ogni singolo dipendente. E’

da precisare che i suddetti parametri hanno la proprietà di poter essere misurati attraverso indicatori di tipo osservazionale, con valore descrittivo. Tale loro caratteristica richiede la ricerca di modalità di oggettivizzazione e l'attivazione degli strumenti utili a garantire omogeneità dell'attività valutativa dei diversi soggetti.

Gli ambiti della valutazione sono di seguito rappresentati e pesati:

VALUTATO	Ambiti di valutazione e pesi				VALUTATORE
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE			
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO	Performance organizzativa (budget) struttura gestita	Obiettivi individuali e/o di équipe	Competenze manageriali	Capacità di valorizzazione del capitale umano e sviluppo dell'etica professionale	DIRETTORE SANITARIO
	60	20	10	10	
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA	Performance organizzativa (budget) struttura gestita	Obiettivi individuali e/o di équipe	Competenze manageriali	Capacità di valorizzazione del capitale umano	DIRETTORE DI DIPARTIMENTO
	60	20	10	10	
DIRETTORE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE	Performance organizzativa (budget) struttura gestita	Obiettivi individuali e/o di équipe	Competenze manageriali	Capacità di valorizzazione del capitale umano	DIRETTORE DI DIPARTIMENTO
	60	20	10	10	
DIRIGENTI	Performance organizzativa (budget) struttura di appartenenza	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		DIRETTORE DI STRUTTURA DI AFFERENZA
	60	20	20		
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	Performance organizzativa (budget)	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		DIRETTORE DI STRUTTURA O POSIZIONE ORGANIZZATIVA O COORDINAMENTO DI AFFERENZA
	90		10		
PERSONALE COMPARTO DS e D	Performance organizzativa (budget)	Obiettivi individuali o di équipe	Comportamenti e competenze		DIRETTORE DI STRUTTURA O POSIZIONE ORGANIZZATIVA O COORDINAMENTO DI AFFERENZA
	90		10		
PERSONALE COMPARTO C, BS, B e A	Performance organizzativa (budget)	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		DIRETTORE DI STRUTTURA O POSIZIONE ORGANIZZATIVA O COORDINAMENTO DI AFFERENZA



	90		10	
SUPPORTO METODOLOGICO	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE			
	STRUTTURE DELLO STAFF DELLA DIREZIONE AZIENDALE DEPUTATE			

La valutazione della performance organizzativa del personale del comparto è in fase di implementazione in relazione alla progressiva estensione del percorso di budget all'interno del Dipartimento delle professioni sanitarie.

5.3 Attribuzione di obiettivi individuali e/o di équipe

La definizione degli obiettivi individuali e/o di équipe avviene ad esito della negoziazione di budget, essendo strettamente legati a quelli della struttura. Essi sono attribuiti in tempi adeguati, secondo la tempistica indicata nel precedente punto 5.1 e, qualora necessario, perfezionati a seguito di verifica intermedia.

Compito dei responsabili di struttura e dei ruoli gestionali di responsabilità e coordinamento, nonché specifico parametro di valutazione della loro performance individuale, è l'assegnazione di obiettivi individuali e/o di équipe ai propri collaboratori, secondo i principi di seguito specificati. L'assegnazione tiene conto delle attività, degli incarichi professionali e gestionali attribuiti, delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità, in modo che il peso degli aspetti gestionali - organizzativi, a fronte di quelli più strettamente tecnico-professionali, sia proporzionalmente collegato al ruolo effettivamente svolto.

Gli obiettivi individuali e/o di équipe annuali sono definiti ed assegnati tramite apposita scheda congiuntamente firmata.

5.4 Percorso di valutazione : valutazione performance individuale

La valutazione di prima istanza viene effettuata dal soggetto avente diretta conoscenza dell'attività del valutato, quindi dal superiore gerarchico.

Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato ha prestato l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili. Nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia stata assegnata a diversi soggetti, il valutato sarà soggetto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31 dicembre dell'anno a cui si riferisce la valutazione in accordo con il precedente responsabile o, a seconda dei casi, alla data in cui si svolge la valutazione.

Il processo valutativo deve essere ispirato alla massima trasparenza sugli obiettivi e sui criteri di valutazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi deve favorire un feedback adeguato rispetto ai comportamenti più rilevanti del valutato ed un dialogo ampio e aperto fra questi ed il valutatore, poiché la valutazione non serve a "dare un voto", ma in primo luogo a favorire processi di miglioramento e sviluppo.

Il valutatore:

- segue le indicazioni e le linee guida aziendali in materia di valutazione della performance e partecipa alle iniziative formative, sia a carattere obbligatorio sia a carattere facoltativo, sulla medesima tematica
- illustra, nel rispetto della tempistica di cui al precedente punto 5.1, ai propri collaboratori i contenuti delle schede di valutazione, compresi gli obiettivi della struttura, individuali e/o d'équipe ad essi associati, evidenziando gli elementi concreti che saranno oggetto della valutazione finale, con riferimento ai singoli criteri formalizzati nelle schede

- monitora l'orientamento dei dipendenti verso i risultati attesi, effettuando una valutazione intermedia alla conclusione del primo semestre dell'anno, al fine di evidenziare gli aspetti suscettibili di miglioramento
- effettua la valutazione finale, formulando, rispetto ad ogni parametro di valutazione, un giudizio che esprime il riscontrato grado di possesso dei comportamenti e delle competenze attesi da parte del valutato, secondo la scala di valutazione di seguito riportata
- illustra le schede di valutazione individuale in occasione di appositi incontri di verifica, in cui, mediante colloqui individuali, confronta le attese con il lavoro effettivamente svolto dai collaboratori, illustra le proprie valutazioni, anche in ordine alle ipotesi di piani di miglioramento individuali ed effettua il contraddittorio per l'acquisizione di eventuali osservazioni/controdeduzioni sul mancato o parziale raggiungimento di alcuni obiettivi; acquisisce le osservazioni del valutato e, se accolte, rettifica il grado di raggiungimento degli obiettivi
- rispetto ad ogni parametro di valutazione, il valutatore formulerà a consuntivo un giudizio - espressione del riscontrato grado di espressione dei comportamenti e delle competenze attesi da parte del valutato - secondo una scala di valutazione articolata in 5 gradi (non adeguato, migliorabile, adeguato, buono, eccellente) ai quali corrispondono differenziati giudizi sintetici valorizzati, come di seguito indicato:

SCALA DI VALUTAZIONE			
GRADI	GIUDIZI		Giudizio sintetico valorizzato
1	Non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	2
2	Migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.	4
3	Adeguato	Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche Il valutato non necessita di interventi di sostegno.	6
4	Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.	8
5	Eccellente	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità	10



	Comportamento assumibile quale modello di riferimento.	
--	--------------------------------------------------------	--

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verifica la correttezza dell'intero processo di misurazione e valutazione e valida la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, certificando i risultati organizzativi conseguiti e gli esiti del processo valutativo.

Dal 2017 sono previste specifiche procedure conciliative nel percorso di valutazione individuale della performance.

5.5 Effetti della valutazione

La valutazione della performance è la condizione inderogabile per l'erogazione - con le modalità e la tempistica previste dalla contrattazione integrativa aziendale - della retribuzione di risultato e dei compensi per la produttività collettiva per il miglioramento dei servizi (in quest'ultimo caso nei limiti della quota individualta a tale scopo in sede di contrattazione integrativa).

Le valutazioni individuali alimentano il fascicolo personale di ciascun dipendente. Per i dirigenti, in particolare, concorrono a costituire la documentazione di base per la valutazione delle attività professionali svolte dai Collegi Tecnici, ai sensi del CCNL vigente.

Fermo restando il rispetto dei CCNL e degli Accordi integrativi vigenti, ai fini del sistema premiante il raggiungimento di un indice di performance individuale minimo (inteso come somma del valore ponderato del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e del valore ponderato della valutazione individuale) pari al 50% è condizione per l'erogazione della retribuzione di risultato e dei compensi per la produttività collettiva per il miglioramento dei servizi (entro i limiti sopra menzionati).

Per la collocazione del personale nelle previste fasce di merito, i cui effetti economici sono rinviati alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 (DGRT n. 465/2012) se ne prevede la sperimentazione nella futura fase di assestamento del complessivo sistema di valutazione.

6. DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE

Per quanto non espressamente riportato nel presente documento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.

Le future previsioni normative e contrattuali revisioneranno automaticamente quanto contenuto nel presente documento e nelle successive versioni che potranno risultare dal percorso di sperimentazione del sistema.