

## 5. SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIANTE DEL PERSONALE

### 5.1 Premessa

La Valutazione delle Prestazioni costituisce un'attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come uno strumento di valorizzazione delle persone appartenenti all'Istituto, oltre che di analisi e verifica delle performance.

In presenza di scenari legati non solo ai livelli di produttività, ma anche alla qualità dell'attività diviene determinante la capacità di stimolare lo specifico apporto del singolo.

Da ciò nasce l'esigenza di valutare, incoraggiare e valorizzare i comportamenti individuali, intesi come fattori qualificanti la prestazione.

L'intero documento è stato progettato individuando i parametri con cui misurare le performance (obiettivi e risultati), e i criteri con cui focalizzare e sviluppare comportamenti organizzativi desiderati.

### 5.2 Perché si valuta

Il sistema di valutazione nel suo complesso è orientato al miglioramento delle prestazioni nei confronti dei clienti esterni ed interni, nonché delle competenze professionali di ogni operatore. La valutazione, effettuata dal Responsabile preposto, riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato e le competenze dimostrate dalla persona valutata.

La verifica dei risultati ottenuti costituisce, inoltre, un ritorno significativo per il dipendente sul livello qualitativo - quantitativo dell'attività svolta, in modo da poter soddisfare meglio le aspettative future.

Presupposto dell'attività di valutazione è la condivisione dell'assunto che le risorse umane rappresentino il patrimonio strategico dell'Istituto e che debbano essere adeguatamente valorizzate.

In questa logica l'Istituto riconosce alle risorse umane il vero valore della propria dotazione, promuovendone la valorizzazione e ponendo la massima attenzione al miglioramento continuo delle abilità, capacità e conoscenze professionali nonché al mantenimento elevato del senso di appartenenza al servizio.

L'esigenza di responsabilizzare gli operatori, delegando secondo le connotazioni personali e professionali le attività da svolgere, va ricondotta alla condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro, mantenendo una costante informazione su tutto ciò che può supportare la propria azione e la propria vita lavorativa.

Il Sistema di Valutazione ed il connesso sistema premiante assume, pertanto, una valenza di sostegno ai processi di miglioramento dei singoli individui, dei gruppi e delle politiche di sviluppo dell'Istituto.

In particolare esso è connesso con:

- lo sviluppo delle potenzialità professionali (stimolo al miglioramento delle prestazioni, progressione di carriera,...);
- il sistema di formazione (volto a favorire la crescita professionale attraverso la proposta di interventi di sviluppo finalizzati e condivisi che consentano, in relazione ai bisogni evidenziati, di promuovere azioni formative ed iniziative di sviluppo e valorizzazione delle potenzialità);
- il sistema di incentivazione (riconoscimento dell'attività svolta in termini economici e di valorizzazione).

Inoltre, attraverso la valutazione è possibile:

- attivare confronti annuali, in relazione anche agli obiettivi ed allo sviluppo dell'organizzazione, per proporre eventuali correttivi e innovazioni;

- esplicitare le aspettative e le richieste di contributo con ogni operatore, favorendo il processo di identificazione;
- responsabilizzare le persone, promuovendo più elevati livelli di autonomia decisionale nell'ambito della discrezionalità definita;
- favorire la crescita professionale attraverso interventi di sviluppo delle competenze per colmare il gap tra quelle attese e presenti, in relazione alle strategie aziendali;
- disporre di informazioni relative alle competenze e alla formazione degli operatori utili a promuovere la valorizzazione professionale delle persone, rispetto allo sviluppo dell'organizzazione;
- favorire una politica retributiva basata su criteri valutativi volti al riconoscimento dell'attività svolta, per quanto riguarda la parte della retribuzione legata alla posizione ed ai risultati;
- migliorare i risultati organizzativi;
- sviluppare un sistema di incarichi con un riferimento di conoscenza approfondito e sistematico nel tempo.

In definitiva il sistema di valutazione assume una valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'Istituto e dei singoli individui.

### *5.3 Elementi di distorsione della valutazione e necessità del percorso di formazione*

Rispetto alla valutazione sono state rilevate e descritte in letteratura alcune criticità ricorrenti. Esse possono riguardare:

1. "aspetti di carattere metodologico" quali:
  - interpretare la mancanza e/o insufficienza di informazioni come "carenza" del fenomeno osservato;
  - connettere considerazioni e/o osservazioni diverse in modo arbitrario.
2. "aspetti di carattere psicologico" come:
  - effetto alone (quando il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione);
  - slittamento (quando il valutatore, in giudizi successivi, assegna, senza motivazione chiara, punteggi sempre migliori);
  - pregiudizio (quando il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato, facendo riferimento a stereotipi);
  - appiattimento (quando il valutatore assegna costantemente il valore centrale (medio);
  - generosità (quando la valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato);
  - durezza (quando il valutatore tende ad esprimere valutazioni "severe", utilizzandole come strumento punitivo).

Per tutti questi motivi l'applicazione del Sistema di Valutazione verrà monitorato nel tempo. Si potranno introdurre eventuali modifiche dopo un periodo di sperimentazione ed in seguito ad una verifica basata sull'elaborazione di dati e informazioni riguardanti le valutazioni effettuate.

L'aggiornamento sarà discusso e condiviso con le parti interessate.

Nella costruzione e messa a regime del sistema di valutazione aziendale assume importanza fondamentale la formazione dei valutatori con l'obiettivo di realizzare la condivisione e comprensione del modello di valutazione, per garantire uniformità di comportamenti per i diversi livelli di valutazione e per promuovere un percorso partecipato tra valutatori e valutati. La formazione costituisce un passaggio essenziale che l'azienda deve necessariamente realizzare per l'avvio del processo di valutazione perché è solo attraverso una conoscenza della valutazione e delle

sue tecniche applicative che i valutatori ed i valutati potranno realizzare un sistema equo ed implementabile.

#### **5.4 Cosa si valuta**

Oggetto del percorso di valutazione è il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi assegnati e negoziati con la scheda di budget già vista nel precedente paragrafo 4.2. Come già visto la scheda di budget si compone di 4 aree di interesse aziendale. Per ciascuna di queste aree saranno definiti obiettivi ed indicatori il cui raggiungimento (totale o parziale) determinerà, nei parametri già visti in precedenza, la corresponsione del relativo incentivo.

Il sistema così impostato mira ad individuare ciò che il valutato fa e come lo fa, ciò che il valutato può esprimere e il livello di coerenza tra la posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa dell'Istituto e quello che si fa.

Le schede di budget predisposte unitamente alla scheda di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali ed organizzativi rappresentano lo strumento operativo attraverso il quale esprimere la valutazione complessiva finale.

Nell'applicazione del Sistema di Valutazione i soggetti coinvolti faranno riferimento ad alcuni aspetti comuni che stanno alla base dell'intero processo, fra cui:

- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- chiarezza rispetto alle modalità di valutazione (informazione adeguata e partecipazione del valutato al processo, anche attraverso il contraddittorio);
- equità, intesa come orientamento ad individuare regole e modalità valutative omogenee.

Il valutatore di prima istanza dovrà conoscere direttamente l'attività svolta dal valutato.

#### **5.5 Fasi e soggetti del percorso di valutazione e del sistema premiante**

Il Sistema di Valutazione riguarda tutti i dipendenti dell'Istituto dell'area del comparto e della dirigenza, assunti a tempo determinato ed indeterminato, sia part-time, sia full time. Per coloro che sono stati assunti durante l'esercizio o per i part time il valore economico del sistema premiante è proporzionato alla presenza in servizio. Di seguito si rappresentano le modalità a suo tempo concordate con le aree dirigenziali e le novità introdotte con l'ultimo accordo sindacale con il comparto.

Il sistema di valutazione e premiante si realizza nelle seguenti fasi e con i relativi attori:

- FASE 1 – A conclusione del percorso di budgeting viene siglata da ciascun Responsabile la scheda riassuntiva degli obiettivi che rimanda alle varie schede allegate. Tra queste è obbligatorio compilare da parte del responsabile di CdR per i dipendenti in servizio da almeno 3 mesi per le aree della dirigenza SPTA, 6 mesi per l'area della dirigenza medica, e sin dalla data di assunzione per il personale del comparto la scheda iniziale per la valutazione individuale che costituisce la 4a area della scheda riassuntiva degli obiettivi; è obbligatorio un colloquio iniziale tra valutatore e valutato durante il quale il valutatore deve procedere, per ogni item della scheda, alla comunicazione dei criteri e degli indicatori che saranno oggetto di valutazione. Per ogni item l'individuazione degli indicatori è a cura del valutatore il quale, sulla base di un elenco di possibili indicatori, deve individuare quelli più attinenti alle performance che intende valutare rispetto al singolo soggetto valutato. Tale comunicazione rappresenta un momento di confronto riguardante le aspettative reciproche: per il valutato in merito al proprio lavoro, alla crescita professionale, alle eventuali attività future e per il valutatore rispetto ai risultati attesi dal valutato ed alle competenze/capacità, in relazione al lavoro svolto e a possibili sviluppi organizzativi. La scheda derivante dal colloquio iniziale va sottoscritta sia dal valutatore che dal valutato. Per quanto riguarda il personale del comparto, si specifica che nel caso in cui il valutato non ritenga attuabili e/o coerenti gli obiettivi assegnatigli, lo stesso potrà presentare le

proprie osservazioni per iscritto al superiore gerarchico del suo valutatore. In caso di coincidenza tra le due figure (valutatore e superiore gerarchico) le osservazioni andranno presentate al DMPO o DA secondo l'ambito di competenza

➤ FASE 2 – La scheda riassuntiva con gli obiettivi di budget dovrà essere portata da parte del Responsabile dell'U.O. alla conoscenza di tutti i collaboratori. La comunicazione di tali schede dovrà avvenire a seguito di riunione all'interno di U.O. con verbale della stessa sottoscritto da tutti i componenti del servizio.

➤ FASE 3 – La valutazione è un processo ciclico e continuo, che si svolge nell'arco di un anno, ed è caratterizzato da un'interazione costante tra valutato e valutatore. In questo senso la dimensione relazionale rappresenta un aspetto fondamentale dell'intera fase valutativa, come la partecipazione attiva della persona valutata, al fine di favorire la condivisione dello sviluppo del percorso di valutazione nel suo complesso, la costruzione partecipata dei processi di lavoro e la verifica di questi ultimi.

Pertanto è prevista la possibilità a metà periodo, qualora ritenuto opportuno, di realizzare un momento di confronto / verifica informale che si dovrebbe tradurre in una scheda di valutazione intermedia in caso di valutazione negativa e, in ogni caso, rappresenta un momento utile a favorire un processo di auto – valutazione e che consenta di fornire un feedback formale rispetto all'attività svolta.

Sempre in questa ottica, nel corso dell'esercizio, è prevista un'attività di reportistica trimestrale che potrà consentire al Cdr il monitoraggio della propria attività e la consapevolezza in ordine all'andamento della propria U.O. rispetto agli obiettivi assegnati.

➤ FASE 4 – Nel corso dell'esercizio, nel caso in cui gli obiettivi di budget non siano più raggiungibili per motivi non imputabili all'U.O. (nel caso si manifestassero consistenti modifiche delle risorse strutturali, umane e tecnologiche o quando si siano verificati fatti esterni indipendenti dalla volontà del singolo Cdr) il Direttore Generale, anche su richiesta del Direttore di Dipartimento, potrà ricontrattare gli obiettivi assegnati.

➤ FASE 5 – Ai fini della consuntivazione dei risultati e dei processi produttivi, relazionali e organizzativi, il Dirigente titolare di scheda riassuntiva di Cdr dovrà procedere, nei tempi di volta in volta indicati:

1. all'acquisizione di tutti i dati necessari all'elaborazione della valutazione finale a sua disposizione (relazioni, verbali, rilevazioni ad hoc, ecc.);
2. all'acquisizione dei dati relativi agli obiettivi quantitativi delle prime 3 arce / prospettive come risultanti dalle reportistiche dell'U.O. Controllo di gestione;
3. alla valutazione finale delle schede di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi. Le schede compilate dovranno essere portate a conoscenza del valutato che le dovrà firmare e, una volta avvenuto ciò, il soggetto deputato alla valutazione dovrà trasmetterle all'U.O. Amministrazione Risorse Umane. Qualora vi siano contrasti nella valutazione, non risolti nel corso del colloquio finale, il valutato firmerà per presa visione e indicherà le proprie osservazioni nell'apposito riquadro della scheda; sarà cura del valutatore allegare anche le proprie motivazioni. È data la possibilità al valutato di presentare le proprie osservazioni al massimo entro le 24 h successive allo svolgimento del colloquio. In questo caso è data facoltà al valutato di formulare apposita istanza all'Oiv. Si fa presente che nel caso in cui il dipendente cessi dal servizio anticipatamente alla chiusura del periodo di riferimento è necessario provvedere ugualmente alla valutazione finale.

La scheda riassuntiva, corredata dalla documentazione di cui ai punti precedenti e di una relazione complessiva sul raggiungimento degli obiettivi, dovrà essere inviata dai vari Dirigenti al proprio Direttore di Dipartimento, che rappresenta il valutatore di prima istanza (in mancanza del Direttore di Dipartimento il valutatore di prima istanza è individuato nel Direttore Generale o suo delegato). Quest'ultimo dovrà valutare, controfirmare e trasmettere le schede in oggetto al Organismo Indipendente di Valutazione, unitamente alla documentazione ricevuta.

La struttura dei soggetti coinvolti nella valutazione e dei relativi valutatori per la sola scheda di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi è la seguente:

VALUTATI	VALUTATORI
Direzione Medica di Presidio	Direzione Sanitaria
Direzione Amministrativa di Presidio	Direzione Amministrativa
Direttori di Dipartimento	Direzione Sanitaria e/o Amministrativa
Dirigenti di Struttura Complessa e di struttura semplice a valenza dip.le	Direttore di Dip.to o in mancanza Direzione Medica di Presidio
Dirigenti di Struttura Semplice Responsabili Staff Dirigenti Professional	Direttore di Strutt. Compl. Coordinatore Centro Servizi Direzionali Dirigente di Struttura complessa
Coordinatori profilo infermieristico	Dirigente delle Professioni Sanitarie (Area Infermieristica)
Coordinatori profili tecnico o riabilitativo	Responsabile U.O. o Servizio
Operatori del Comparto	Titolare funzioni di Coordinamento o in mancanza Responsabile U.O. o Servizio

Il responsabile della valutazione è chi ha in carico il personale per la parte prevalente dell'esercizio. Esso dovrà essere preferibilmente la figura gerarchica di riferimento, che ha l'opportunità di osservare regolarmente la prestazione di lavoro.

Nel caso ritenga di non potersi basare sulla propria osservazione, dovrà obbligatoriamente consultare altri soggetti per documentarsi sull'operato del valutato, di cui dovrà tenere documentazione scritta. Il valutatore può pretendere la valutazione del valutatore precedente se prevalente come periodo temporale durante l'esercizio.

Qualora la persona da valutare svolga la propria attività in diverse unità organizzative, durante l'anno, la valutazione compete al valutatore del Servizio e/o ufficio dove prevalentemente l'operatore lavora al 31/12, acquisite le valutazioni degli altri responsabili per l'anno considerato, se il periodo di assegnazione non supera i sei mesi. Sempre in questo caso il colloquio iniziale di valutazione deve essere tenuto dal Responsabile del Cdr in cui l'operatore prevalentemente si trova ad operare al momento della negoziazione del budget.

- FASE 7 - L'Organismo Indipendente di Valutazione rappresenta il soggetto deputato alla valutazione finale degli obiettivi assegnati (valutatore di seconda istanza). In tal senso l'Organismo Indipendente di Valutazione svolge la funzione di "supervisore" dell'intero processo valutativo.

Per tale attività si potrà avvalere dell'U.O.C. Controllo di Gestione, dell'U.O. Amministrazione Risorse Umane e potrà eventualmente richiedere alle UU.OO. interessate chiarimenti e integrazioni. L'OIV accertata la regolarità dello svolgimento delle fasi indicate, e acquisite eventuali ulteriori motivazioni del valutatore e del valutato, deciderà in merito. L'esito della

valutazione espressa dall'OIV sarà comunicata all'interessato e all'U.O. Amministrazione Risorse Umane.

### 5.6 Corresponsione dei compensi

La retribuzione di risultato/produttività collettiva è corrisposta a consuntivo nei limiti delle risorse economiche stanziare ed in seguito al raggiungimento totale ovvero parziale degli obiettivi affidati, previa certificazione, nonché in considerazione delle giornate di assenza che, in base agli accordi integrativi stipulati con le OO.SS. di riferimento, comportano una decurtazione proporzionale delle quote spettanti.

Per l'anno 2019, come già detto, l'accordo è stato definito solo con l'area del comparto e prevede che, ad eccezione delle ferie, tutte le giornate di assenza dal servizio comportino una decurtazione proporzionale della quota spettante con le seguenti eccezioni:

- le giornate di assenza per congedo di maternità obbligatoria, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro e per congedo di paternità saranno remunerate in misura percentuale pari al 80%
- le assenze per malattia grave, terapie salvavita, infortunio sul lavoro, malattia professionale per causa di lavoro, donazioni di sangue o midollo saranno remunerate in misura percentuale pari al 80%

Per le aree dirigenziali i precedenti accordi contemplavano la decurtazione economica in termini proporzionali per tutte le giornate di assenza dal servizio escluse le ferie e le assenze per congedo di maternità obbligatoria, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro e per congedo di paternità remunerate al 50% per la dirigenza SPTA ed al 25% per la dirigenza medica.

L'orario ridotto per part-time comporta una decurtazione proporzionale della quota

Per la corresponsione dei compensi il fondo destinato alla remunerazione degli obiettivi di budget sarà erogato, in base alle norme contrattuali vigenti, per le aree dirigenziali, secondo modalità da definirsi in contrattazione integrativa. Si riporta di seguito quanto previsto dagli accordi degli anni precedenti, salvo modifiche che potranno essere apportate negli accordi integrativi da stipulare per il 2019:

- 40% per i Dirigenti Medici e Dirigenti SPTA entro il mese successivo a quello in cui l'OIV effettua la valutazione dello stato avanzamento lavori;
- 60% a saldo entro il mese successivo a quello in cui l'OIV certifica il grado di raggiungimento degli obiettivi per l'intero anno, indicativamente entro luglio.

Per l'area del comparto, la corresponsione dei compensi relativi alla quota del fondo destinato agli obiettivi generali, avverrà secondo le seguenti scadenze:

- 50% entro il mese successivo a quello in cui l'O.I.V. effettua la valutazione dello Stato Avanzamento Lavori del primo semestre
- 50% a saldo entro il mese successivo a quello in cui l'O.I.V. certifica il grado di raggiungimento degli obiettivi per l'intero anno indicativamente entro il mese di luglio

Si precisa che gli stati di avanzamento lavori non vengono corrisposti ai dipendenti che alla data di erogazione risultino cessati dal servizio o in aspettativa senza assegni.

La quota complessiva da corrispondere al personale della dirigenza sarà determinata, posto il raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'entità dei fondi a disposizione, in base ai seguenti coefficienti, anch'essi potenzialmente modificabili con l'accordo integrativo 2019:

Dirigenti Professional e Dirigenti Struttura semplice	coefficiente 1
Dirigente Struttura semplice a valenza dipar.le	coefficiente 1,1

Direttore di Dipartimento, Dirigente responsabile di U.O.Complexa                      coefficiente 1,1

Per quanto riguarda il personale del comparto, si utilizzeranno i seguenti coefficienti:

categoria A, B                      coefficiente 1  
categoria Bs, C                      coefficiente 1,25  
categoria D, Ds                      coefficiente 1,5

Negli accordi 2017/2018 delle aree dirigenziali era previsto che nel caso in cui una struttura temporaneamente priva di titolare, dopo aver verificato che non vi siano nella unità operativa dirigenti medici in possesso dei requisiti previsti dall'art.18 c.2 del CCNL 08.06.2000 e s.m., venisse affidata ad interim ad altro dirigente con corrispondente incarico, ai sensi dell'art.18, comma 8°, del CCNL 08.06.2000, quest'ultimo aveva diritto a percepire, oltre alla quota economica spettante per il proprio incarico, la quota di retribuzione di risultato collegata alla struttura affidatagli. Analogamente la quota variabile legata alla pesatura dell'incarico ricoperto ad interim veniva riconosciuta a titolo di retribuzione di risultato nell'ipotesi in cui tale incarico venga ricoperto da personale di altra struttura in posizione di comando. Il maggior aggravio di responsabilità del dirigente sostituto era, inoltre, compensato con un'ulteriore quota incentivante, pari al valore dell'indennità di cui al comma 7 del citato art.18, come modificato dall'art.11 CCNL 03.11.2005, finanziata con le risorse che residuano nell'ambito del fondo di posizione del medesimo anno per effetto della vacanza del posto e che potevano essere corrisposte sotto forma di retribuzione di risultato previa verifica dell'organismo di valutazione.

Si evidenzia che, nel caso in cui ad un dirigente SPTA venga attribuita in via temporanea la responsabilità dell'U.O. di appartenenza, rimasta priva di titolare, ai sensi dell'art.18, c.4°, CCNL 08.06.2000, lo stesso avrà diritto a percepire la quota di fondo di risultato del titolare mancante collegata alla suddetta struttura. Alla corresponsione dell'indennità prevista dal comma 7 dell'art.18, come modificato dall'art.11 CCNL 03.11.2005, si provvede con le risorse del fondo destinato alla retribuzione di posizione per tutta la durata della sostituzione.

Nell'ipotesi in cui la sostituzione, anche ad interim, avvenga nell'ambito del Dipartimento di cui il dirigente è titolare in qualità di Direttore/Coordinatore, lo stesso non avrà diritto ad alcun compenso aggiuntivo in quanto tale attività è già remunerata con l'indennità di cui all'art.39, c.9, del CCNL 08.06.2000, come modificato dall'art.4, c.4, del CCNL 06.05.2010 (sequenza contrattuale).

Il Direttore di Dipartimento ha l'obbligo di verificare e controllare che i Direttori di UOC/UOSD abbiano assegnato in modo formale a tutti i dirigenti della loro UO gli obiettivi di budget.

Per quanto riguarda il personale del comparto, si precisa che l'art. 82 del nuovo CCNL stipulato il 21.05.2018, ha introdotto un'ulteriore valorizzazione della quota premiante, ossia la maggiorazione del premio individuale. Tale compenso è stato disciplinato dall'accordo integrativo come di seguito riportato.

Ai dipendenti che hanno conseguito una valutazione = 100% in relazione sia agli obiettivi di budget che a quelli individuali, viene riconosciuta una maggiorazione del premio individuale pari al 30% del valore della quota media teorica pro-capite prevista per la propria categoria di appartenenza riferita alla performance individuale (20%).

Tale maggiorazione sarà assegnata ad una quota limitata di dipendenti nella misura di seguito indicata:

Dipartimento di assegnazione	n. dipendenti
Dipartimento post acuzie e continuità dell'assistenza	1
Dipartimento geriatrico ad indirizzo medico	1
Dipartimento geriatrico ad indirizzo chirurgico	1

Dipartimento dei servizi, laboratori clinici e di ricerca	1
Dipartimento riabilitativo ad indirizzo cardiocerebrovascolare	1
Dipartimento riabilitativo ad indirizzo pneumologico	1
Dipartimento riabilitativo ad indirizzo cardiovascolare	1
Centro Servizi direzionali di staff	1
Centro Servizi ATL	1
Direzione Amministrativa	1
Direzione Sanitaria	1
Totale	11

Nel caso in cui il personale, in possesso di una valutazione complessiva = 100 %, superi il numero dei beneficiari come sopra indicati, i dipendenti a cui attribuire la maggiorazione saranno individuati dal Direttore di Dipartimento/Coordinatore con nota motivata.