



**SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE
della PERFORMANCE
Anno 2020 - 2022**

INDICE

1. PREMESSA.....	3
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INRCA	3
2.1 Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance	4
2.2 Cosa si valuta	6
2.3 Il processo di budgeting e il collegamento con il sistema premiante.....	6
2.4 Scheda di Budget e scheda individuale.....	9
Struttura, forma e contenuto.....	9
2.5 Il processo di Budgeting	16
Fasi	16
Tempi	18
Monitoraggio e rilevazione dei risultati	18
Reporting e Analisi degli scostamenti.....	18
L'Istituto della revisione del Budget.....	19
2.6 Ulteriori ambiti della performance organizzativa e individuale.....	19
A proposito della performance organizzativa e della valutazione partecipativa.....	20
A proposito della performance individuale e della capacità di differenziazione nella valutazione	21
2.7 Fasi e soggetti del percorso di valutazione della performance organizzativo e individuale	23
2.8 Corresponsione dei compensi	25

1. PREMESSA

Il D.Lgs.150/2009, attuativo dalla Legge n. 15 del 4 marzo 2009, così come modificato dal D.Lgs.141/2011 e dal D.Lgs.74/2017 stabilisce che ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In tale contesto, l'aggiornamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Inrca costituisce un importante tassello del processo di crescita e miglioramento avviato dall'Azienda, finalizzato, da un lato, a dare concreta attuazione ai principi della meritocrazia e della trasparenza dall'altro a favorire processi di innalzamento quali-quantitativo dei livelli di assistenza da erogare alla popolazione.

La misurazione della performance è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici in quanto volto a:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppo e individuali;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INRCA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è adottato, ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ed esplicita il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Inrca per il 2020 al fine di disciplinare le attività e le modalità di monitoraggio, verifica dei risultati e valutazione del personale dell'istituto, nel rispetto dei vigenti CC.NN.LL. e della normativa di riferimento.

Principi e criteri generali del SMVP

Il sistema di valutazione della performance INRCA si ispira ai seguenti principi ed i criteri:

- imparzialità;
- puntualità;

- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato/a da parte del soggetto proponente (valutatore di I istanza);
- verifica e valutazione da parte dell'organo competente (valutatore di II istanza);
- diversità fra i soggetti che effettuano la I e la II istanza;
- adeguata informazione e partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e l'eventuale contraddittorio;

Tali principi sono comuni alle aree contrattuali del comparto e della dirigenza e troveranno la loro opportuna declinazione a seconda che si tratti di performance organizzativa e di performance individuale, come sarà specificato successivamente.

2.1 Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance

L'Inrca valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale di tutti i dipendenti.

La nostra mission è di essere leader nell'assistenza agli anziani, fragili e non, con un approccio olistico ai problemi di salute, e nella ricerca biologica, domotica e molecolare in campo geriatrico e gerontologico. La nostra organizzazione è orientata sulle persone, nelle quali crediamo, ed è orientata alla qualità. In questa logica la nostra assistenza deve soddisfare le aspettative dell'utenza e la nostra ricerca le aspettative del mondo scientifico.

In conformità ai principi contenuti nella normativa dianzi richiamata e in considerazione della mission aziendale, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si propone, dunque, da un lato, di garantire la meritocrazia e, dall'altro di definire e assegnare obiettivi che privilegino la tutela di chi fruisce dei servizi erogati dall'Azienda, attivando al contempo un processo di valutazione che si propone come ulteriore finalità quella di promuovere percorsi virtuosi di miglioramento dei livelli quali-quantitativi di assistenza alla popolazione di riferimento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ha per oggetto la misurazione e valutazione delle Performance intesa come il contributo che ciascun soggetto (unità organizzativa, team o singolo individuo), apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

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.

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 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 quali - 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 nella sua interezza (performance individuale e performance organizzativa) 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.

2.2 Cosa si valuta

Oggetto del percorso di valutazione è il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi assegnati e negoziati con la scheda di budget di cui si parlerà successivamente. Nel suo ambito 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.

Come si vedrà successivamente 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, comprendendo sia la performance organizzativa che quella individuale.

La Performance Organizzativa attiene all'Azienda nel suo complesso, alle unità organizzative in cui la stessa si articola, nonché a processi e progetti, con riferimento alle attività programmate, ai relativi indicatori e target di misurazione nonché ai risultati attesi e raggiunti. Oggetto della valutazione della componente organizzativa della performance è la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali assegnati alla Azienda nel suo complesso, così come sono stati declinati alle varie articolazioni organizzative aziendali (Strutture Complesse, Strutture Semplici Dipartimentali) nell'ambito del Processo di Budgeting.

Il piano dei Centri di Responsabilità è individuato in modo da riflettere la distribuzione delle responsabilità nell'ambito dell'organizzazione; i CdR sono unità logiche di controllo caratterizzate da consumo di risorse e per le quali si prevede la presenza di un responsabile e la capacità di incidere sui risultati raggiunti.

I CdR si articolano su più livelli gerarchici.

Il piano dei CdR, in base all'organizzazione aziendale, declina il livello delle responsabilità aziendali, in modo che nell'assegnazione degli obiettivi di budget sia garantito il principio della controllabilità.

Ai fini del sistema di budgeting, il livello organizzativo per il quale si individuano i soggetti chiamati a formulare gli obiettivi e ad assumere la responsabilità diretta nei confronti dell'azienda è rappresentato, a regime, dal Dipartimento. Tuttavia si evidenzia un percorso di "avvicinamento" a tale opzione considerando comunque come livello organizzativo minimo quello del Cdr (identificabili nelle Unità operative complesse e semplici dipartimentali), seppur congiuntamente a quello dipartimentale.

2.3 Il processo di budgeting e il collegamento con il sistema premiante

Preliminarmente va rilevato che a supporto del sistema budgetario è stato a suo tempo individuato un organo specifico che svolge la funzione di impostare e supervisionare lo svolgimento del ciclo di budgeting. Tale organismo è stato denominato Comitato Budget. In base alla Determina che lo ha istituito (n. 173/DGEN del 27/09/2007) è organismo interno all'Istituto, costituito da professionalità che partecipano attivamente, ciascuno per il proprio ruolo, al processo di budgeting.

In particolare, i compiti assegnati sono i seguenti:

- 1- supportare la Direzione Generale nella definizione delle direttive fondamentali per la costruzione dei budget operativi;
- 2- supportare i CdR nella formulazione delle proposte di Budget;
- 3- valutare le proposte di Budget di CdR in termini di coerenza e congruenza con le linee di indirizzo e programmazione annuali elaborate dal Direttore Generale e in termini di compatibilità economica con le programmazioni regionali;
- 4- supportare i CdR nell'attività di modifica e riformulazione delle proposte di Budget non congruenti con le linee aziendali;

5- supportare la Direzione Generale nel processo di negoziazione del Budget.

Il Comitato di Budget è composto da:

- 1- Direttore Amministrativo;
- 2- Direttore Sanitario;
- 3- Direttore Scientifico;
- 4- Dirigenti Responsabili U.O. Controllo di Gestione.

Il Comitato di Budget si avvale della collaborazione dei Direttori Amministrativi e Sanitari di Presidio nel processo di budgeting che interessano i CdR appartenenti al Presidio e di tutte le funzioni tecnico sanitarie ed amministrative che svolgono una funzione trasversale rispetto ai processi di acquisizione delle risorse produttive (i cosiddetti “gestori di spesa”). In una prospettiva di medio lungo periodo la posizione trasversale che li caratterizza dovrà essere correlata ad una attribuzione di responsabilità relativamente al raggiungimento del livello dei prezzi con i quali vengono acquisite le risorse, posto che il consumo delle stesse (in termini quantitativi) non può che rimanere in carico al livello di CdR utilizzatore (che rappresenta il consumatore finale).

La scheda di budget che si descriverà più compiutamente nel prossimo paragrafo è impostata su 4 item di valutazione che si basano su aree / prospettive derivanti dal sistema di budgeting aziendale. In questa logica, il sistema incentivante si inserisce all’interno delle fasi del processo di budgeting in maniera congiunta e complementare.

Ai fini del sistema incentivante, la fase del ciclo di budgeting riguardante la traduzione degli obiettivi strategici in linee guida esplicitanti le priorità dell’anno in corso comporta la necessità di definire coerentemente il peso complessivo da assegnare agli obiettivi derivanti dal sistema di budgeting (le 4 aree / prospettive). Tale scelta è oggetto di confronto con le OO.SS.

Il sistema incentivante per il quale si utilizzeranno le schede di seguito rappresentate, fa comunque riferimento ad una percentuale dell’ammontare complessivo dei fondi contrattuali di risultato e produttività collettiva.

La rimanente quota percentuale rimane a disposizione della Direzione Generale per Obiettivi direzionali.

La quota di risorse dei suddetti fondi (“Fondo premialità e fasce “ ex art 81 CCNL area comparto del 21.05.2018 , “Fondo per la retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale” ex art.95 CCNL 2016/2018 area medica e sanitaria e” Fondo per la retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale” ex art. 10 CCNL area dirigenza PTA 06.05.2009) da destinare al finanziamento degli obiettivi di budget e dei progetti direzionali è annualmente contrattata con le OO.SS. di riferimento.

Per l’area del comparto l’accordo integrativo sottoscritto per il biennio 2018/2019 prevede che il 92% dell’ammontare complessivo dei fondi storici sia finalizzata agli obiettivi di budget, lasciando a disposizione della Direzione Generale per obiettivi direzionali la restante quota dell’8%.

Per l’area dirigenziale SPTA e Medico Veterinaria l’accordo era 90% e 10%.

I progetti direzionali sono realizzati in orario aggiuntivo e solo in casi particolari, qualora la natura stessa del progetto lo richieda, potranno essere svolti in orario di lavoro ferma restando la necessità che i partecipanti del progetto abbiano comunque maturato un corrispondente orario aggiuntivo non liquidato come straordinario così come definito inizialmente nel progetto. Quest’ultima diventa la *conditio sine qua non* per la corresponsione del compenso relativo al progetto direzionale. Per i dipendenti dell’area comparto i progetti direzionali sono realizzati in orario aggiuntivo: i partecipanti dovranno, pertanto, timbrare il cartellino marcatempo utilizzando lo specifico codice di rilevazione presenza “08”. La valorizzazione oraria per il comparto viene stabilita in € 25,00. Nel caso in cui il progetto direzionale non vada a buon fine, le ore aggiuntive effettuate saranno oggetto di recupero da parte del dipendente.

Nell’ambito dei progetti direzionali si specifica che:

- saranno prioritariamente individuate dai diversi ambiti direzionali (Generale, Scientifica, Sanitaria e Amministrativa) aree prioritarie di intervento all'interno delle quali poter realizzare progetti direzionali;
- tutti i progetti dovranno comunque comportare un forte valore aggiunto e/o un forte lavoro aggiuntivo;
- il lavoro per progetti è una normale modalità di svolgimento delle attività sia di area amministrativa che sanitaria e di ricerca e che quindi non sarà possibile considerare ogni innovazione come iniziativa da supportarsi economicamente ad hoc;
- di norma non sarà possibile partecipare / aderire a più progetti direzionali, specie nell'area amministrativa;
- per i dipendenti del comparto la quota massima pro-capite erogabile a titolo di compensi per progetti direzionali è fissata in € 3.000,00

Il valore del progetto direzionale dovrà essere definito preventivamente.

La proposta deve essere presentata dal dirigente responsabile dell'U.O.C/U.O.S.D. dopo che la stessa sia stata concordata con la Direzione di riferimento (Scientifica, Sanitaria e Amministrativa). Nei settori privi di tale figura, essa sarà avanzata dal titolare di posizione organizzativa e solo in caso di assenza anche di quest'ultima figura, subentrerà il Direttore di Dipartimento. Nel progetto dovrà essere esplicitato e motivato chiaramente se la sua realizzazione debba avvenire fuori orario di servizio (fermo restando quanto già specificato in precedenza per il personale del comparto), nel qual caso il dipendente dovrà timbrare il cartellino marcatempo utilizzando lo specifico codice di rilevazione presenza "08". Inoltre, il progetto dovrà essere corredato delle adesioni formali da parte dei dipendenti.

Per i progetti da realizzare totalmente fuori orario di servizio potrà essere prevista l'erogazione di stati di avanzamento lavori con cadenza trimestrale, previa certificazione da parte del Responsabile del progetto sul grado di raggiungimento degli obiettivi ed approvazione da parte della Direzione Generale, dopo verifica dell'OIV.

Per l'area del comparto, ai sensi del comma 7° dell'art.81 del CCNL 21.05.2018, confluiscono nella quota destinata agli obiettivi direzionali eventuali risorse residue dei fondi condizioni di lavoro e incarichi e premialità e fasce, relative a precedenti annualità, incluse quelle di competenza dell'anno 2017 riferite alla previgente disciplina dei fondi ex artt. 7,8 e 9 del CCNL 31.07.2009, in deroga al CCIA del 21.09.2017.

Gli obiettivi delle 4 aree / prospettive sono a livello di CdR, benché le schede debbano essere negoziate e siglate a livello di Dipartimento, almeno a regime. Pertanto la scheda sarà costruita in modo da individuare al proprio interno gli obiettivi di ciascun CdR componente il Dipartimento, nonché gli obiettivi specifici del Dipartimento in quanto tale. Al fine di integrare coerentemente tale percorso con la valutazione individuale dei Dirigenti il Responsabile di CdR potrà declinare gli obiettivi a lui assegnati a ciascun dirigente.

L'assegnazione degli obiettivi per CdR comporta che, coerentemente, anche le quote incentivanti siano sostanzialmente assegnate per CdR, benché costruite sul singolo dipendente, come se ciascuno di essi raggiungesse al 100% gli obiettivi assegnati, con l'unica differenza derivante dall'area contrattuale. Più specificatamente la quota per CdR sarebbe semplicemente il prodotto della quota teorica del dipendente (differente a seconda dell'area contrattuale) per il numero delle unità equivalenti per figura professionale di quel CdR.

I range per stabilire il raggiungimento o meno degli obiettivi quantitativi delle prime 3 aree / prospettive e della 4a area (scheda di valutazione individuale) sono i seguenti:

risultato <65%	valutazione negativa – obiettivo non raggiunto
risultato >= 65% < 95%	obiettivi raggiunti da compensare economicamente in proporzione
risultato >= 95%	obiettivi raggiunti da compensare economicamente al 100%

Per gli obiettivi di tipo qualitativo il parametro di valutazione per il raggiungimento è del tipo SI/NO salvo i casi in cui, considerata la natura dell'obiettivo, sia comunque possibile effettuare una valutazione in termini quantitativi.

Per la distribuzione dei c.d. "resti" nel caso in cui il CdR abbia raggiunto pienamente i primi 3 item considerati, i "resti" non possono che derivare dal fatto che qualcuno, all'interno del proprio CdR non sia stato valutato pienamente nell'item 4. Questa quota viene redistribuita all'interno del CdR tra coloro che sono stati valutati in maniera pienamente positiva. Questo perché avendo il CdR raggiunto completamente gli obiettivi di interesse aziendale evidentemente questo è stato per merito di coloro che hanno pienamente raggiunto gli obiettivi e sono stati valutati positivamente "compensando" coloro che invece non hanno pienamente raggiunto gli obiettivi.

Nel caso in cui i "resti" da redistribuire derivino dal mancato raggiungimento degli obiettivi dei primi 3 item aziendali, tale residuo è destinato proporzionalmente tra tutti i CdR che abbiamo raggiunto una valutazione complessiva pari o maggiore al 65%.

In ogni caso la quota incentivi che verrà corrisposta a ciascun soggetto sarà al netto delle decurtazioni individuali dovute alle assenze dal servizio come precisate successivamente.

2.4 Scheda di Budget e scheda individuale

Struttura, forma e contenuto

La scheda di Budget di CdR è composta da tre parti fondamentali.

La prima parte è costituita **dalla scheda riassuntiva** degli obiettivi assegnati al CdR con la pesatura di ciascun obiettivo, sottoscritta congiuntamente dal Direttore del Dipartimento e/o Cdr e dal Direttore generale. Essa sintetizza gli obiettivi prioritari assegnati dalla Direzione al Cdr, tradotti in termini di azioni e di indicatori, con l'esplicitazione del legame che li lega alle aree strategiche ed il relativo peso attribuito.

La necessità di rendere sempre più coerenti e convergenti i processi di formulazione degli obiettivi della dirigenza e del comparto ha spinto a far convergere il risultato dei due processi in un'unica scheda, seppur con livelli di pesature differenziate.

Per gli obiettivi economici la scheda riassuntiva contiene gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i valori di riferimento degli stessi indicatori in maniera sintetica rimandando ai prospetti successivi allegati.

Di seguito si dà rappresentazione della scheda riassuntiva che dovrà essere siglata a completamento del percorso di budgeting e di valutazione.

SETTORE	OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	RANGE PUNTEGGIO	PESO DIRIGENZA	PESO COMPARTO	NOTE
<i>Economico-finanziario</i>	1- 2- 3-	1- 2- 3-						Gli obiettivi, le azioni e gli indicatori saranno descritti sinteticamente in questa scheda Allegati: Allegato 1 Attività e indicatori di risultato e performance Allegato 2 Risorse Economiche Allegato 3 Piano delle risorse umane Allegato 4 Piano degli investimenti Allegato 5 Scheda valutazione processi produttivi, relazionali, organizzativi
<i>Processi interni</i> (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)	1- 2- 3-	1- 2- 3-						
<i>Prospettiva dell'utenza e stakeholder</i>	1- 2- 3-	1- 2- 3-						
<i>Sviluppo e innovazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi</i>	1- 2- 3-	1- 2- 3-						

IL RESPONSABILE

IL DIRETTORE GENERALE

Come già detto in precedenza oggetto di contrattazione sindacale saranno i pesi da attribuire alle 4 aree / Prospettive considerate. Di seguito si dà una rappresentazione dei pesi da attribuire alle varie aree.

(Aree dirigenza medica - SPTA – comparto)

SETTORE	Dirigenza di Dipartimento Medica / SPTA	Dirigenza SOC Medica/SPTA	Dirigenza SOSD/SOS/Professionale Medica / SPTA	Comparto
<i>Economico Finanziario</i>	10%	30%	30%	
<i>Processi Interni (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)</i>	35%	30%	30%	40%
<i>Prospettiva dell'utenza e stakeholder</i>	20%	15%	15%	40%
<i>Sviluppo e innovazione dei processi produttivi e organizzativi</i>	35%	25%	25%	20%

Va osservato che, per le proprie specificità, la 4a area di interesse aziendale (Sviluppo e innovazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi) prevede una scheda specifica di cui si darà rappresentazione successiva e che rappresenta in termini di pesi un di cui della scheda riassuntiva e in termini pratici la scheda con la quale si valuta la performance individuale.

La seconda parte è costituita dalla **scheda di Budget del CdR** che sintetizza in termini quantitativi le attività programmate per l'anno e le risorse necessarie; la scheda è suddivisa in tre parti:

- a. Attività;
- b. Risorse economiche;
- c. Piano delle risorse umane;

1 - Attività, e Indicatori di Risultato e Performance				
ATTIVITA'	PRECONSUNTIVO anno N	BUDGET anno N+1	VAR. ASS.	VAR. %
POSTI LETTO DO				
POSTI LETTO DH				
Totale Posti letto				
Numero Dimessi in DO				
Numero Dimessi in DH				
Numero Dimessi in DS				
Numero Dimessi Totale				
Tasso di Occupazione PL DO				
Giornate di degenza in DO				
Giornate di degenza in DH (N. ACCESSI)				
Totale Giornate di degenza				
Degenza Media DO				
VALORE DO				
VALORE DH				
VALORE DS				
VALORE Totale (DO+DH+ DS)				
RIMBORSO MEDIO PER GIORNO DI DEGENZA				
DRG MEDIO DO				
DRG MEDIO DS				
VALORE MEDIO ACCESSO				
VALORE PRESTAZIONI ESTERNE				
NUMERO PRESTAZIONI ESTERNE				
VALORE PRESTAZIONI ESTERNE ALTRI OSPEDALI				
NUMERO PRESTAZIONI ESTERNE ALTRI OSPEDALI				
VALORE PRESTAZIONI INTERNE				
NUMERO PRESTAZIONI INTERNE				

La tabella in oggetto da una rappresentazione complessiva dell'attività del reparto, benché non tutti i dati di attività possono essere oggetto di contrattazione di budget.

2- RISORSE ECONOMICHE	PRECONSUNTIVO anno N	BUDGET anno N+1	VAR. ASS.	VAR. %
Consumi	0	0	0	0
Consumi di prodotti farmaceutici			0	0
Consumi di presidi chirurgici e materiale sanitario			0	0
Consumi di materiali diagnostici e prodotti chimici			0	0
Consumi di materiale radiografico e per radiologia			0	0
Altri consumi di beni sanitari			0	0
Altri Beni non sanitari			0	0

3- PIANO DELLE RISORSE UMANE	PRECONSUNTIVO anno N	BUDGET anno N+1	VAR. ASS.	VAR. %
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE DIPENDENTE			0	0
N. u.e. Medico			0	0
N. u.e. Dirigente non medico			0	0
N. u.e. Infermieri			0	0
N. u.e. OSS / OTA			0	0
N. u.e. personale di riabilitazione				
N. u.e. Altro comparto			0	0
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE NON DIPENDENTE				
N. u.e. Dirigenza Medico / Sanitaria				
N. u.e. comparto Sanitaria				
N. u.e. Altra Dirigenza				
N. u.e. altro comparto				
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE IN CONVENZIONE				
N. u.e. Dirigenza Medico / Sanitaria				
N. u.e. comparto Sanitaria				
N. u.e. Altra Dirigenza				
N. u.e. altro comparto				

Dettaglio Variazioni Risorse Umane: Assunzioni / Cessazioni	Trasferimento da/ad altro CDR	Tipo rapporto determinato / indeterminato dipendente / non dipendente / convenzionato	% Assegnazione	Data inizio rapporto	Data fine rapporto
Nominativo/Qualifica					

Queste due schede rappresentano i costi gestiti dall'U.O e la dotazione di risorse umane che si intende assegnare al Cdr. Gli indicatori economico finanziari di cui alla scheda precedente fanno riferimento alle voci presenti nello schema allegato.

Infine si dà rappresentazione della terza parte delle schede di budget costituite dalle **schede di valutazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi**, suddivise per aree contrattuali e/o incarichi organizzativi. È con questa scheda che ci si rapporta alla dimensione della performance individuale.

Per il personale tale scheda deve essere assegnata a tutti i dipendenti e compilata sia per quanto riguarda l'attribuzione degli indicatori che la valutazione, per tutti coloro che abbiano prestato almeno un giorno di servizio effettivo nel corso dell'anno.

Il risultato raggiunto con questo schema è collegato al sistema incentivante con gli stessi criteri quantitativi previsti precedentemente.

Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi

Anno di riferimento

SCHEDA DI

DIRIGENTE STRUTTURA SEMPLICE
 DIRIGENTE PROFESSIONAL

Area di valutazione	Criteri di valutazione	Peso% (struttura semplice e dirigente professional)	POSSIBILI INDICATORI	Valutaz sintet. finale da 0 a 5
Integrazione Interna/esterna	Saper instaurare rapporti di collaborazione con tutti gli operatori condividendo progetti, informazioni e risorse Saper lavorare con le diverse UU.OO. aziendali comprese quelle collocate in località diverse	50%		
Motivazione			.O.	
Organizzazione	Saper individuare soluzioni ai problemi operativi e migliorare i servizi rivolti all'utenza interna ed esterna Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione	30%		
Motivazione				
Risoluzione dei conflitti	Capacità di affrontare e gestire le situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali	20%		
Motivazione				
Totale Peso / punteggio		100%		

PESO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE SU SISTEMA PREMIANTE COMPLESSIVO

10%

FIRMA DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO FIRMA PER PRESA VISIONE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

*FIRMA PER PRESA VISIONE

SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		Valori percentuali di
	Valori percentuali di raggiungimento	punteggio	descrizione	
	0 Item non applicabile 0%	0	Item non applicabile	0%
	1 Risultati non completamente raggiunti	1	Risultati non completamente raggiunti	40%
	0 Item non applicabile 0%	2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
	1 Risultati non completamente raggiunti 40%	3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
	2 Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento 60%	4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
	3 Risultati discreti con spazio di miglioramento 80%	5	Risultati pienamente raggiunti	100%

Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi	
Anno di riferimento	
SCHEDA DI DIRETTORE DIPARTIMENTO <input type="checkbox"/> DIRETTORE STRUTTURA COMPLESSA <input type="checkbox"/>	

Area di valutazione	Criteri di valutazione	Peso Struttura Complessa	Peso Dipartimento	POSSIBILI INDICATORI	Valutaz sintet. finale da 0 a 5
Integrazione Interna/esterna	Saper lavorare con le diverse UU.OO. Aziendali comprese quelle collocate in località diverse	50%	30%		
	Saper instaurare rapporti di collaborazione con tutti gli operatori al fine di sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento dei risultati				
Motivazione					
Organizzazione	Attenzione agli aspetti formali e sostanziali del sistema di valutazione	30%	20%		
	Saper individuare soluzioni ai problemi operativi e gestionali e migliorare i servizi rivolti all'utenza interna ed esterna				
Motivazione					
Risoluzione dei conflitti	Capacità di affrontare e gestire le situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali	20%	10%		
Motivazione					
Per il solo Dipartimento					
Capacità Direzionali	Capacità di promuovere e gestire il cambiamento organizzativo nell'ottica dipartimentale		40%		
	Capacità di favorire l'integrazione delle risorse dipartimentali ed il lavoro per processi				
Motivazione					
Totale Peso / punteggio		100%	100%		

PESO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE SU SISTEMA PREMIANTE COMPLESSIVO

10%

20%

FIRMA DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

FIRMA DEL VALUTATO

SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		Valori percentuali di raggiungimento
punteggio	descrizione	
0	Item non applicabile	0%
1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati pienamente raggiunti	100%

FIRMA PER PRESA VISIONE

2.5 Il processo di Budgeting

Fasi

Il processo di budgeting è definito nel seguente flow-chart, nel quale risultano:

- 1- il modello di contrattazione degli obiettivi;
- 2- la scomposizione del processo di le singole fasi del processo di budgeting;
- 3- le scadenze temporali;
- 4- gli attori coinvolti.

Il processo di avvia mediante la predisposizione delle linee di indirizzo aziendali, che sintetizzano le linee guida del budget per l'anno successivo.

Sulla base di tali linee strategiche aziendali, si sviluppa il processo di definizione del Budget per CDR e generale d'Azienda.

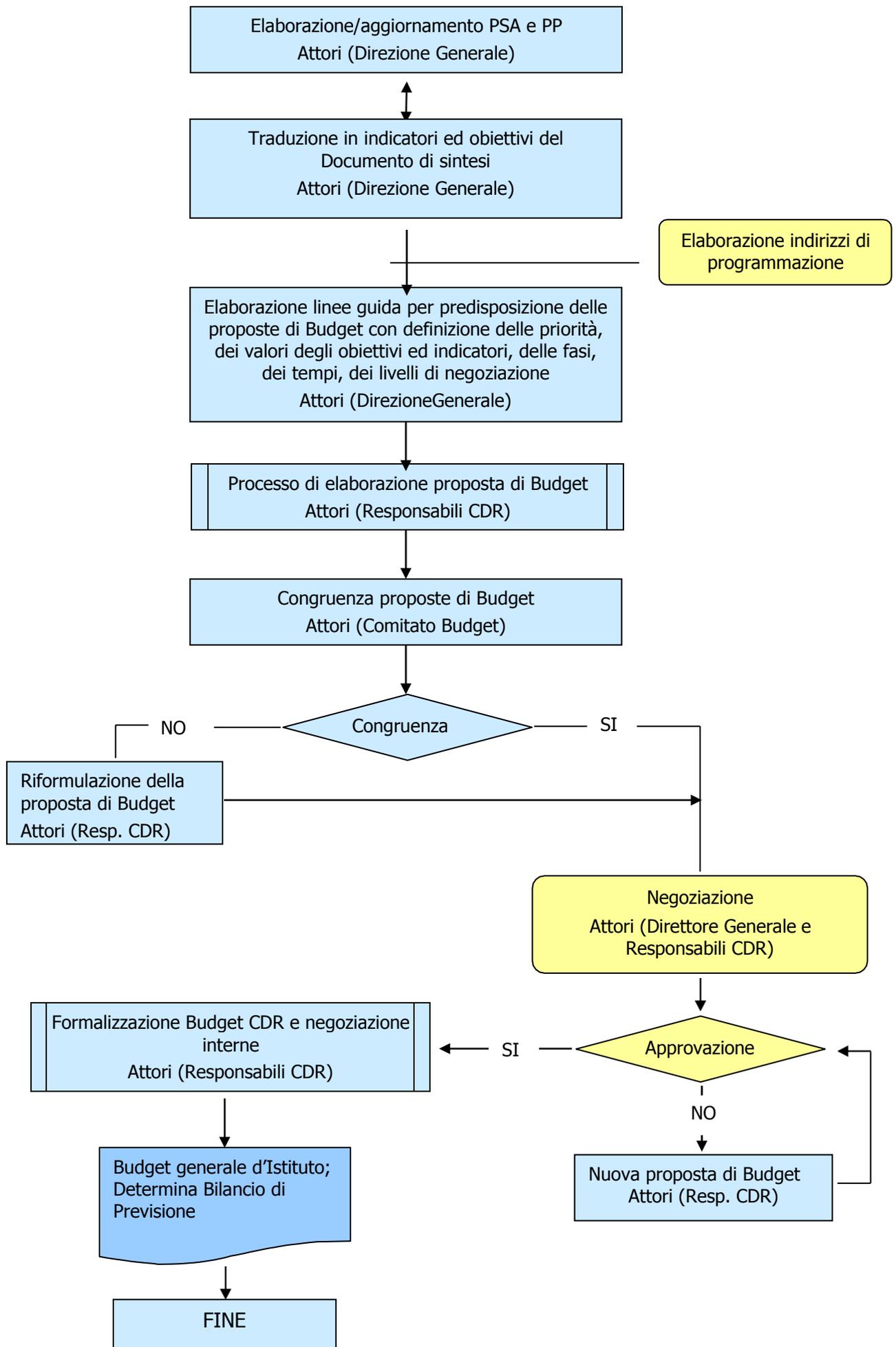
Il collegamento tra il processo di pianificazione e quello di budgeting rappresenta un elemento fondamentale per il successo dell'azione di governo alle diverse scale.

Tali obiettivi strategici scaturiscono prioritariamente dal Piano Strategico Aziendale e dal Piano delle Performance che viene aggiornato annualmente in base ai risultati conseguiti nell'anno precedente e alle nuove valutazioni sull'andamento delle variabili interne/esterne, contiene obiettivi di tendenza e quindi riferiti a valori attesi nel triennio. Di conseguenza, ai fini del processo di budgeting, occorrerà estrapolare gli obiettivi strategici e definire per ciascuno di essi gli indicatori e le relazioni causa-effetto che legano i vari indicatori al risultato atteso.

Una volta esplicitati gli obiettivi e indicatori strategici, la Direzione Generale definisce le linee guida per la formulazione delle proposte di Budget; in tali linee guida sono riportate le priorità dell'anno in corso e i valori-obiettivo per il sistema nel suo complesso, nonché le risorse disponibili.

Inoltre, tali linee includono indicazioni di tipo tecnico per la valorizzazione uniforme dei principali fattori produttivi, nonché fasi, tempi e contenuti standard da rispettare nella presentazione delle proposte di Budget.

Sono definite, altresì, le modalità di formulazione delle proposte, in termini di coinvolgimento dei Dirigenti Responsabili e di livelli di negoziazione che integrano quelle già presenti nel presente Piano delle Performance.



Tempi

Il calendario del budget 2020 è il seguente:

Il calendario del budget 2020 è il seguente:

- 20 gennaio 2019: invio delle linee guida del budget
- Entro il 10 febbraio 2020: Presentazione delle proposte da parte delle UUOO / Dipartimenti;
- Entro fine febbraio 2020: Analisi delle proposte presentate
- Entro 31 marzo 2020: negoziazione finale e sottoscrizione obiettivi di budget 2020.

I progetti direzionali dovranno essere presentati nello stesso periodo delle proposte di budget (in particolare entro il 10 febbraio) e sin da ora si può anticipare che gli stessi debbano essere ricondotti ad una logica che superi le dinamiche puramente sostitutive e/o integrative dell'attività istituzionale e che facciano piuttosto riferimento a innovazioni gestionali ed operative.

Fino alla conclusione del percorso di budget 2020 va inteso che per ciascuna unità operativa gli obiettivi quantitativi di riferimento (sia di costo che di attività) devono essere considerati pari a quelli del 2019, ovviamente riproporzionati in base al periodo temporale di riferimento.

Si ricorda infine la specifica declinazione degli obiettivi per l'area di tutto il comparto sanitario e di quello socio assistenziale. In particolare per il personale del comparto assegnato ad U.O. di ambito sanitario, dedicato all'attività clinico assistenziale e di servizi alberghieri tali obiettivi saranno proposti per ciascuna U.O., prima di essere discussi con la Direzione Generale, dal Dirigente delle Professioni sanitarie, in mancanza del quale provvederà il Dirigente dell'U.O. di appartenenza.

Per le figure del comparto non appartenenti alle attività clinico assistenziali e di servizi alberghieri tali obiettivi saranno invece proposti dal Dirigente dell'U.O. Per questi obiettivi esclusivamente dedicati al personale del comparto si stabilisce un peso complessivo del 50%.

18

Monitoraggio e rilevazione dei risultati

La rilevazione dei risultati avviene in via sistematica mediante la tenuta del sistema di contabilità analitica e periodicamente (trimestralmente) attraverso la rilevazione degli indicatori di attività e di risultato secondo le modalità indicate nei paragrafi successivi.

Reporting e Analisi degli scostamenti

L'attività di reporting e analisi degli scostamenti ha cadenza trimestrale. Il prospetto per il reporting di CdR è speculare rispetto a quello della scheda di Budget.

Il processo di reporting e analisi degli scostamenti è ispirato al pieno coinvolgimento degli operatori al fine di stimolare gli opportuni interventi correttivi in caso di scostamenti rispetto i risultati attesi.

Il processo designato è riportato di seguito.

	Attività di Reporting	Direzione Generale	Responsabile di CdR	Controllo di Gestione	Tempo
Start	Chiusura del trimestre				T ₀
Fase 1	Predisposizione Report di CdR				T ₀ + 30gg
Fase 3	Analisi degli scostamenti e individuazione azioni correttive				T ₀ + 8gg
Fase 4	Azioni di rientro (eventuali)				T ₀ + 3gg
Fase 5	Proposta di revisione del Budget aziendale				T ₀ + 1gg

Accanto ai report che ricalcano la struttura dei budget aziendali, sono prevedibili ulteriori report specifici.

In particolare è prevista la graduale introduzione dei seguenti report specifici:

- Report specifico dei principali ricoveri erogati;
- Report specifico delle principali prestazioni ambulatoriali prodotte, sia intermedie che finali;
- Report specifico dei consumi di beni e servizi per centro di costo declinato in articoli, unità di misura, quantità, prezzo unitario e valore;
- Report specifico delle uu. ee. utilizzate, con elenco del personale dipendente e non dipendente utilizzato;

Al fine di rafforzare l'analisi degli scostamenti è proseguirà nel 2020 il percorso di sviluppo del controllo di gestione incentrato sulle tematiche della Informazione (partendo dal presupposto che attraverso la comunicazione si forma la conoscenza e si consolida l'esperienza aziendale) e dell'Organizzazione (per la conoscenza approfondita dei processi aziendali alla base della creazione del valore). Rientrano in questo ambito:

- L'istituzionalizzazione di incontri formativi/informativi mensili
- L'istituzionalizzazione di momenti di confronto "comunitari" per la discussione di problematiche generali
- L'analisi dei processi aziendali e organizzativi alla base della creazione del valore
- Il miglioramento della fruibilità delle "informazioni" prodotte dal sistema informativo per favorirne l'uso da parte dei diversi attori aziendali

L'Istituto della revisione del Budget

Nel caso si manifestassero consistenti modifiche delle risorse strutturali, umane e tecnologiche a disposizione del singolo CdR e/o Dipartimento o quando si sono verificati fatti esterni indipendenti dalla volontà del responsabile di progetto e/o U.O. è opportuno prevedere meccanismi di revisione del budget con particolare riferimento agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati (anche in termini di valore obiettivo). È parimenti da prevedere un percorso di revisione degli obiettivi di budget nel caso in cui in corso d'opera si presentino condizioni totalmente ostative alla loro attuazione e venga dimostrata la concreta impossibilità della loro realizzazione per eventi o normative non prevedibili all'epoca della definizione degli stessi.

Il percorso di revisione del budget per CdR e/o Dipartimento non può che ricalcare il percorso di budget, come descritto in precedenza, salvo nei casi in cui tale meccanismo di revisione derivi da eventi di natura complessiva aziendale che interessano la totalità o quasi dei CdR e/o Dipartimenti. In particolare in quest'ultima ipotesi i meccanismi di revisione saranno avviati direttamente dal Comitato di Budget congiuntamente con il Controllo di Gestione. I budget revisionati e condivisi con i Responsabili di CdR e/o Dipartimento saranno poi successivamente oggetto di nuova negoziazione con la Direzione Generale. Diversamente, nel caso in cui la necessità di revisione riguardi solo alcuni CdR e/o Dipartimenti e per eventi specifici, il percorso dovrà essere attivato dalle UU.OO. interessate che dovranno rinegoziare il proprio Budget con la Direzione Generale. Nella realizzazione di questa attività la Direzione Generale sarà supportata dal Comitato di Budget e dall'U.O. Controllo di gestione.

2.6 Ulteriori ambiti della performance organizzativa e individuale

Anche ai sensi del dettato normativo oltre alle dimensioni appena viste si possono osservare ulteriori ambiti di della performance organizzativa e individuale.

A proposito della performance organizzativa e della valutazione partecipativa

Ai sensi dell'art. 8 del Decreto 150/2009 e s.m.i., il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne anche, tra le altre:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Oltre a questo va evidenziato che l'art 19-bis del citato Decreto "Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali" rileva, tra le altre cose, che:

- I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.
- Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).
- Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.
- I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

20

Quanto sopra rientra nella più ampia tematica dello sviluppo della valutazione partecipativa che deve caratterizzare le amministrazioni pubbliche.

In questa logica **la rilevazione della soddisfazione dei cittadini / utenti** del servizio sanitario nazionale è un'attività fondamentale per migliorare le performance delle organizzazioni sanitarie in riferimento alla qualità delle prestazioni erogate e fornisce indicazioni operative utili per implementare azioni tese al miglioramento continuo delle prestazioni.

La misurazione della qualità percepita avviene con cadenza annuale, attraverso indagini di customer satisfaction su varie tematiche e i risultati della misurazione vengono sottoposti all'attenzione della Direzione Generale e costituiscono oggetto delle azioni di miglioramento messe in atto dall'azienda per ottimizzare la qualità delle prestazioni erogate.

Inoltre, annualmente, si organizzano riunioni tematiche destinate a tutti gli operatori per comunicare gli esiti delle indagini e individuare gli ambiti e le azioni di miglioramento della qualità per aree specifiche di intervento e nel corso di questi anni, per alcune particolari situazioni, sono stati assegnati ad alcune UUOO specifici obiettivi di budget.

Sempre in questo ambito va osservato che annualmente l'Istituto è oggetto di certificazione di qualità e nell'ambito del documento presentato annualmente dalla Direzione all'ente certificatore per l'audit (il c.d. Riesame della Direzione) sono indicati sinteticamente i dati delle indagini di customer satisfaction realizzate.

Va considerato inoltre il tema delle liste di attesa. In effetti l'Inrca da anni pubblica sul proprio sito mensilmente i dati delle liste di attesa suddivisi per Presidio e specialità e partecipa al tavolo regionale di monitoraggio e confronto con i rappresentanti di CITTADINANZATTIVA, dei Comitati di Partecipazione dei cittadini alla tutela della salute e delle Organizzazioni Sindacali istituito con Decreto 5/AST – 2019. Questo tavolo ha una valenza consultiva – operativa, di confronto tra le diverse parti coinvolte ed è utile per valutare l'attuazione delle azioni di governo previste per la

gestione delle liste di attesa in base ai dati disponibili a livello regionale ed eventualmente individuare nuovi possibili interventi. Va da sé che le attività di questo tavolo rientrano pienamente nella tematica della valutazione partecipativa.

Il **tema delle pari opportunità** costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane destinato all'incremento delle performance di qualsiasi tipo di organizzazione, e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e il rispetto dei valori che guidano le attività e i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.

Le pari opportunità rappresentano, quindi, uno strumento per incrementare la produttività e conseguentemente migliorare la qualità dei servizi resi.

L'Inrca, sulla base dell'art. 21 della Legge n. 183/2010, con le DGEN 337/2015 e 395/2015 ha istituito il Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Il CUG assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi o da altre disposizioni normative e in attuazione della normativa sopra descritta ha predisposto gli interventi da mettere in campo attraverso il piano triennale di azioni positive.

Con la DGEN 278/2017 è stato adottato il **piano di azioni positive** per il triennio 2017-2019, con il quale si intendeva promuovere l'adozione di una serie di misure in materia di pari opportunità quali:

- Formazione dei componenti del Comitato Unico di Garanzia;
- Promozione della cultura di genere e delle pari opportunità: informazione e formazione;
- Osservatorio: indagine dei bisogni del contesto finalizzata alla presentazione di progetti inerenti a politiche di conciliazione;
- Promozione della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro;
- Incentivazione di condizioni di lavoro che rispettino la dignità e la libertà delle lavoratrici e dei lavoratori e nuovo impulso al benessere organizzativo, in linea con il Codice Etico Comportamentale dell'Istituto.
- Servizi e benefici diretti ai dipendenti.

L'adozione del piano triennale delle azioni positive 2020 – 2022 (per l'anno 2020) e la sua concreta attuazione (per tutto il triennio), anche attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi di budget per le diverse uu.oo. coinvolte rappresenta un ulteriore tassello nella logica della valutazione partecipativa, oltre alle tematiche della customer satisfaction e dei tempi di attesa già citati e che continueranno ad essere svolte.

A proposito della performance individuale e della capacità di differenziazione nella valutazione

Rispetto alla valutazione individuale sono state rilevate e descritte in letteratura alcune criticità potenzialmente ricorrenti.

Esse possono riguardare:

1. “aspetti di carattere metodologico” quali:
 - interpretare la mancanza e/o insufficienza di informazioni come “carezza” 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).

L’esperienza di questi anni all’interno dell’Istituto della valutazione individuale ha mostrato risultati ambivalenti. In effetti se da una parte è cresciuta molto la “cultura” aziendale in tema di valutazione individuale e oggi la maturità del sistema è sicuramente diversa rispetto a quella di 10 anni fa quando il tema è stato introdotto (addirittura prima del Decreto 150) dall’altra è innegabile che in taluni casi le potenziali criticità sopra descritte si sono talvolta manifestate.

Per tutti questi motivi appare indispensabile che l’applicazione del Sistema di Valutazione individuale venga monitorato annualmente in modo da evidenziare eventuali correttivi da apportare, da favorire la capacità di differenziazione nella valutazione, da utilizzare al meglio questo importante strumento di crescita del personale dipendente. In tal senso l’Istituto annualmente dedicherà un incontro del Collegio di Direzione aziendale all’analisi dei risultati della valutazione individuale dell’anno precedente al fine di stimolare un percorso costante di discussione e condivisione con le parti interessate.

Inoltre, considerando che nella messa a regime del sistema di valutazione aziendale assume importanza fondamentale la formazione dei valutatori e dei valutati 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, l’Istituto promuove 2 momenti annuali di formazione per nuovi assunti.

2.7 Fasi e soggetti del percorso di valutazione della performance organizzativo e individuale

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 concordate negli ultimi accordi integrativi con le aree dirigenziali e con il comparto. Si ricorda anche in questo caso che tali modalità potranno essere suscettibili di modifiche e dunque di aggiornamento del presente documento in caso di nuovo accordo integrativo con le oo.ss.

Il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale e il sistema premiante si realizzano 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. Inoltre 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; 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 deve individuare quelli più attinenti alle performance che intende valutare rispetto al singolo soggetto valutato. Tale comunicazione rappresenta un momento cruciale 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 individuale, 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 della scheda di budget e dei risultati della scheda individuale 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 aree / 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 dalle documentazioni 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, dopo confronto con il Comitato di Budget, trasmettere le schede in oggetto all'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 individuale 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.

25

- 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. 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.

2.8 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 2020, come già detto, l'accordo non è stato ancora definito e pertanto si ripropone quanto indicato nel 2019 e cioè quanto segue.

Per l'area del comparto si 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:

- 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'OIV effettua la valutazione dello Stato Avanzamento Lavori del primo semestre
- 50% 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 il mese di luglio

26

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 2020:

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 2019 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.i., 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 sostituito 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.