



A Z I E N D A
O S P E D A L I E R A
S A N T A M A R I A
T E R N I

Direzione per l'Amministrazione del Personale

Ufficio Relazioni Sindacali

AREA COMPARTO

SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATO

PREMESSA

La valutazione del personale, dirigentee del comparto, costituisce elemento strategico per l'Azienda nelle politiche di miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei servizi erogati.

Il decreto legislativo 150 del 27.10.2009 ha inoltre previsto importanti novità per la misurazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi del personale, in un sistema globale di gestione della performance in cui sono strettamente connesse performance di organizzazione e performance individuale.

Nell'ambito del SSN, ai sensi del medesimo D.Leg.vo 150/09, l'attuazione delle disposizioni in materia di "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" e in materia di "Merito e Premi", rispettivamente dettate nel Titolo II e III dello stesso D.Leg.vo, avviene mediante adeguamento delle amministrazioni sanitarie dei propri ordinamenti ai relativi principi entro il termine del 31 dicembre 2010.

A tal fine, in base all'art.31, comma 4, del D.Leg.vo 150/09, la Regione stessa dovrà emanare apposita disciplina in materia e che in mancanza si applicheranno direttamente le disposizioni del citato decreto.

In tale contesto questa Azienda ritiene comunque opportuno adeguarsi sin d'ora ai principi ispiratori della Riforma Brunetta pur con dei correttivi che ne rendano più graduale l'attuazione.

In particolare, tenuto conto che, come noto, si sta implementando il processo di budgeting aziendale che per lungo periodo non è stato annualmente attivato, si esprime l'esigenza, nell'ambito del necessitato sistema di pianificazione e controllo, di definire un sistema di valutazione integrato da ricollegarsi con detto processo funzionale, provvedendo anche a costituire l'organismo indipendente di valutazione (ex Nucleo di Valutazione).

Pertanto, pur tenendo conto dei principi di selettività e di premialità che hanno ispirato la riforma di che trattasi e delle complessità e specificità della valutazione in ambito sanitario così come formulata anche dalla normativa contrattuale vigente, l'Azienda si pone i seguenti obiettivi:

- ✚ adottare un sistema integrato di valutazione;

- ✚ potenziare le strategie in atto soprattutto nell'ottica della progettualità degli obiettivi e degli incarichi in stretta connessione con il sistema di pianificazione, controllo e budget, con il sistema premiante (incentivazione di produttività, sviluppo professionale), e in generale con il processo di valutazione permanente;
- ✚ prevedere dei meccanismi di compensazione che consentano di ammortizzare l'impatto della riforma sulla rilevazione della performance individuale e organizzativa in modo tale che siano garantite le dovute differenze nella valutazione e nella conseguente valorizzazione;
- ✚ creare un sistema valutativo che sia semplice, oggettivo, trasparente e contrattato;
- ✚ attraverso il quale:
 - a. sia garantito in termini di efficacia, efficienza, economicità e trasparenza il ciclo di gestione della performance;
 - b. siano graduati gli istituti della produttività collettiva ed individuale, delle progressioni economiche e di carriera, delle attribuzioni di posizioni organizzative;
- ✚ fondato sul rispetto di alcuni principi generali quali:
 - rispetto del criterio di selettività su base meritocratica;
 - coerenza con gli obiettivi strategici aziendali ed il contesto organizzativo;
 - partecipazione e contraddittorio del valutato;
 - miglioramento e sviluppo dell'operatività dei singoli operatori e dell'equipe/gruppo di appartenenza;
 - intensificazione della comunicazione interna.

VALUTAZIONE E FINALITÀ

La valutazione individuale permanente è effettuata mediante la compilazione di apposita scheda di valorizzazione del personale dipendente che tiene conto di diversi elementi ed in particolare della loro incidenza rispetto alla categoria e/o profilo di appartenenza.

La scheda unica permette di valutare il dipendente nella performance individuale evidenziando:

- il raggiungimento degli obiettivi individuali;
- la qualità dell'esercizio del ruolo;
- le dimostrate competenze professionali specifiche del profilo;
- e nell'ambito della performance organizzativa, il contributo quali- quantitativo assicurato:
 - agli specifici obiettivi di gruppo;
 - al raggiungimento della performance della struttura di appartenenza.

Attraverso la valorizzazione della performance individuale il dipendente accede al

SISTEMA DI PREMIALITÀ INDIVIDUALE:

1) INCENTIVAZIONE ECONOMICA DI PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE

All'incentivazione della produttività individuale è destinato il 50% delle risorse economiche disponibili annualmente nel "*Fondo di Produttività Collettiva per il miglioramento dei servizi e per il Premio della qualità delle prestazioni individuali.*

Sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati è formata una graduatoria delle valutazioni individuali del personale. Nella graduatoria i dipendenti sono distribuiti in diversi livelli di performance in modo che:

- il 25 % è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate all'incentivazione economica di produttività individuale;
- il 50% è collocato nella fascia di merito intermedia alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate all'incentivazione economica di produttività individuale;
- il restante 25 % è collocato nella fascia di merito bassa alla quale alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio destinato alla produttività individuale.

2) SVILUPPO PROFESSIONALE:

- progressioni economiche;
- progressioni di carriera;
- attribuzione di posizioni organizzative.

Attraverso la valorizzazione della partecipazione alla performance organizzativa il dipendente accede alla

INCENTIVAZIONE ECONOMICA DI PRODUTTIVITÀ COLLETTIVA

All'incentivazione della produttività collettiva è destinato il restante 50% delle risorse economiche disponibili annualmente nel "*Fondo di Produttività Collettiva per il miglioramento dei servizi e per il Premio della qualità delle prestazioni individuali.*

Tale misura incentiva è legata al raggiungimento degli obiettivi concordati con i direttori delle strutture organizzative aziendali in sede di negoziazione di budget.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura rappresenta la base per commisurare il trattamento accessorio da attribuire a tutto il personale afferente alla medesima struttura.

Secondo quanto previsto dal processo di budgeting, al fine della perfetta implementazione della distribuzione delle risorse è necessario procedere ad una preventiva e capillare campagna informativa circa gli obiettivi assegnati in sede di negoziazione di budget ai singoli responsabili di struttura (responsabili centro di attività/di costo). A tale scopo entro 15 giorni dall'assegnazione formale degli obiettivi:

- con riguardo al personale del ruolo sanitario, il Dirigente del Servizio Professioni Sanitarie provvederà, per il tramite dei rispettivi responsabili di macro area e caposala, a rendere noti gli obiettivi assegnati e ad impartire le necessarie direttive finalizzate al raggiungimento degli stessi a tutto il personale afferente le strutture;
- con riguardo al personale del ruolo amministrativo, tecnico e professionale, i Dirigenti e i responsabili delle strutture provvederanno, per il tramite degli eventuali rispettivi responsabili di posizione organizzativa, a rendere noti gli obiettivi assegnati e ad impartire le necessarie direttive finalizzate al raggiungimento degli stessi a tutto il personale afferente le stesse strutture.

Analoga procedura è seguita nell'ipotesi di modificazione degli obiettivi in corso d'anno.

La determinazione della quota individuale di incentivo di produttività collettiva da erogare a consuntivo a ciascun dipendente, è connessa:

- al grado di raggiungimento dei risultati di ogni Centro di Responsabilità/Attività e al conseguente ammontare della quota collettiva di incentivazione assegnata;
- al proporzionale grado di partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità/Attività valorizzato nelle modalità indicate nelle allegate schede.

Per quanto riguarda il grado di raggiungimento dei risultati di ogni Centro di Attività, si applica un criterio a scaglioni, secondo un rapporto di proporzionalità rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi:

PERFORMANCE NEGATIVA	Percentuale di conseguimento degli obiettivi $< 30\%$ $=$	Nessun premio
PERFORMANCE POSITIVA	Percentuale di conseguimento degli obiettivi compresa tra il 31% e il 79 %	Quota di premio pari alla percentuale di conseguimento
PERFORMANCE ECCELLENTE	Percentuale di conseguimento degli obiettivi $> 80\%$ $=$	Quota di premio totalmente liquidata (100%)

CRITERI DI VALUTAZIONE

I dipendenti sono valutati attraverso cinque gradi di valutazione:

- 1 = insoddisfacente**
- 2= da migliorare**
- 3= soddisfacente/adeguato**
- 4= buono**
- 5= ottimo**

rispetto ai seguenti parametri di valutazione, variamente calibrati, e differenziati a seconda delle categorie di appartenenza del personale interessato e dell'ambito di performance considerata così come da schede allegate:

PARAMETRI DI VALUTAZIONE:

1. Impegno lavorativo e qualità della prestazione **Per tutte le categorie, qualifiche e profili**

1.1 Qualità della prestazione

Indicare il grado di attenzione, dedizione e precisione nei compiti assegnati.

1.2 Rispetto dei regolamenti e direttive

Indicare il grado di considerazione e di rispetto dei regolamenti in atto e delle indicazioni ricevute.

1.3 Rispetto della privacy,segreto d'ufficio/professionale

Indicare il grado di considerazione e di rispetto delle norme sulla privacy e del segreto d'ufficio/professionale.

2. Arricchimento professionale

2.1 Interesse per l'aggiornamento e arricchimento professionale **Per tutte le categorie, qualifiche e profili**

Indicare il grado di propensione all'aggiornamento e arricchimento professionale.

2.2 Qualità dell'aggiornamento e arricchimento professionale **Per tutte le categorie, qualifiche e profili**

Indicare il grado di acquisizione e applicazione di nuove conoscenze/competenze a seguito di partecipazione ad eventi formativi.

2.3 Qualità dell' arricchimento professionale

Cat. D-Ds- Responsabili di Posizione Organizzativa

Indicare il grado di iniziativa personale e di proposizione di metodologie/soluzioni innovative o migliorative .

3. Comportamento verso l'utente

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

3.1 Disponibilità verso gli utenti.

Indicare il grado di cortesia, considerazione e disponibilità verso le esigenze e le aspettative dell'utente.

3.2 Ruolo pubblico rivestito.

Indicare il grado di interazione, comunicazione, informazione in base al ruolo pubblico rivestito.

4. Iniziativa personale e capacità di gestione dei progetti/processi

Cat. Ds e Responsabili di Posizione Organizzativa

4.1 Capacità organizzativa

Indicare il grado di capacità di coordinamento autonomo delle diverse professionalità coinvolte.

4.2 Gestione progetti/risorse umane

Indicare, nella conduzione di un progetto, il grado di capacità di coordinamento delle diverse fasi del processo, e di adozione e verifica di soluzioni autonome ai problemi riscontrati.

4.3 Valutazione risorse umane

Indicare il grado della capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

5. Capacità di gestione dei conflitti

Cat. Bs -D-Ds e Responsabili di Posizione Organizzativa

Indicare il grado di capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti di competenze e/o tra persone.

6. Capacità professionali

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

6.1 Competenze tecnico professionali

Indicare il grado di conoscenza e applicazione delle competenze tecnico professionali specifiche del profilo.

6.2 Comportamento a fronte di errori propri

Indicare il grado di capacità di prevenzione e correzione dei propri errori.

6.3 Comportamento Applicazione di procedure e protocolli in atto

Indicare il grado di conoscenza, applicazione e trasmissione agli altri di procedure e protocollo in atto.

6.4 Comportamento a fronte di imprevisti

Indicare il grado di capacità di affrontare e risolvere i casi imprevisti.

7. CONTRIBUTO NELL'AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

7.1 Adattamento ai cambiamenti organizzativi e coinvolgimento nei processi aziendali

Indicare il grado di adattamento e collaborazione agli eventi organizzativi che direttamente o indirettamente possono coinvolgerlo.

7.2. Disponibilità verso le esigenze di servizio

Indicare il grado di considerazione e di disponibilità verso le esigenze di servizio rispetto anche al grado di conciliazione con le esigenze personali.

7.3. Disponibilità alla collaborazione nel lavoro di gruppo/equipe

Indicare il grado di disponibilità alla partecipazione e collaborazione al lavoro di gruppo/equipe.

7.4. Contributo al raggiungimento del risultato del gruppo/equipe

Indicare il grado di partecipazione e collaborazione al lavoro di gruppo/equipe considerando anche le eventuali soluzioni originali migliorative proposte.

PROCESSO VALUTATIVO

Nelle procedure valutative, il Nucleo di Valutazione Aziendale, responsabile del controllo sul corretto esercizio della valutazione da parte dei responsabili/dirigenti competenti, sul piano formale e sostanziale:

1. monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
2. comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione.
3. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo del premio della qualità della prestazione individuale;
4. si esprime in via definitiva sulle valutazioni emesse dai dirigenti competenti.

La competenza per la valutazione delle prestazioni e dei risultati, in relazione alle rispettive aree professionali, è così individuata:

VALUTATO	VALUTATORE
RUOLO SANITARIO	RESPONSABILE DI REPARTO (CAPOSALA)
RESPONSABILI DI REPARTO (CAPOSALA)	COORDINATORI RESPONSABILI DI MACROAREA SPS
COORDINATORI RESPONSABILI DI MACROAREA SPS	DIRIGENTE DEL SERVIZIO PROFESSIONI SANITARIE
RUOLO AMMINISTRATIVO C/O DIPARTIMENTI OSPEDALIERI	DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA DEL DIPENDENTE
RUOLO AMMINISTRATIVO, TECNICO E PROFESSIONALE C/O DIREZIONI/DIPARTIMENTI AMMINISTRATIVI	RESPONSABILE/RESPONSABILI* DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA DELL'UFFICIO DI APPARTENENZA DEL DIPENDENTE
RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA RUOLO AMMINISTRATIVO, TECNICO E PROFESSIONALE	DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA DEL DIPENDENTE.
RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA RUOLO AMMINISTRATIVO, TECNICO E PROFESSIONALE C/O IN STAFF ALLE DIREZIONI AZIENDALI	DIRETTORE AMMINISTRATIVO / DIRETTORE SANITARIO RISPETTO ALL'AREA DI RIFERIMENTO

* In caso di prestazione lavorativa c/o più uffici.

Il valutatore, come sopra individuato, compila la relativa scheda scegliendo tra le varie opzioni quella che meglio si adatta alla descrizione lavorativa del dipendente. Inoltre, nello spazio

dedicato alla valutazione sarà effettuato un giudizio personalizzato dell'impegno e delle capacità del dipendente.

Il valutatore, dopo aver compilato la relativa scheda, convoca il dipendente per un colloquio e procede a illustrare il giudizio espresso.

Il dipendente sottoscrive la scheda di valutazione esprimendo eventualmente i propri commenti.

Il valutato, qualora non condivida la valutazione espressa dal proprio valutatore, presenta entro 10 giorni dalla sottoscrizione, le proprie osservazioni al Nucleo di Valutazione Aziendale.

Il Nucleo di Valutazione Aziendale convoca le parti.

Il valutato è assistito anche dal proprio legale e/o rappresentante sindacale.

Il NVA, dopo aver esaminato gli atti e sentiti gli interessati in contraddittorio, si esprime in via definitiva sulla valutazione.

Al termine di ogni anno la relativa scheda di valorizzazione sarà acquisita agli atti del fascicolo personale degli interessati.

Qualora nel corso dell'anno sia avvenuto il trasferimento di un dipendente ad altro Servizio/Struttura /Ufficio le schede di valorizzazione saranno redatte dai rispettivi valutatori, ciascuno per il periodo di pertinenza.



A Z I E N D A
O S P E D A L I E R A
S A N T A M A R I A
T E R N I

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 1

Struttura/Servizio/Ufficio.....

GENERALITÀ VALUTATO

Cognome e Nome.....Matr.....

Qualifica /Profilo.....Categoria.....

GENERALITÀ VALUTATORE

Cognome e Nome.....Matr.....

Qualifica /Profilo.....Categoria.....

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 2

Segnare con una X la casella corrispondente alla lettera che si vuole assegnare

Leggenda

- 1 = insoddisfacente**
- 2= da migliorare**
- 3= soddisfacente/adeguato**
- 4= buono**
- 5= ottimo**

PARAMETRI DI VALUTAZIONE:

1. Impegno lavorativo e qualità della prestazione

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

1.1Qualità della prestazione

Indicare il grado di attenzione, dedizione e precisione nei compiti assegnati.

1.2Rispetto dei regolamenti e direttive

Indicare il grado di considerazione e di rispetto dei regolamenti in atto e delle indicazioni ricevute.

1.3Rispetto della privacy,segreto d'ufficio/professionale

Indicare il grado di considerazione e di rispetto delle norme sulla privacy e del segreto d'ufficio/professionale.

2. Arricchimento professionale

2.1 Interesse per l'aggiornamento e arricchimento professionale

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

Indicare il grado di propensione all'aggiornamento e arricchimento professionale.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 3

2.2 Qualità dell'aggiornamento e arricchimento professionale

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

Indicare il grado di acquisizione e applicazione di nuove conoscenze/competenze a seguito di partecipazione ad eventi formativi.

2.3 Qualità dell'arricchimento professionale

Cat. D-Ds- Responsabili di Posizione Organizzativa

Indicare il grado di iniziativa personale e di proposizione di metodologie/soluzioni innovative o migliorative .

3. Comportamento verso l'utente

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

3.1 Disponibilità verso gli utenti.

Indicare il grado di cortesia, considerazione e disponibilità verso le esigenze e le aspettative dell'utente.

3.2 Ruolo pubblico rivestito.

Indicare il grado di interazione, comunicazione, informazione in base al ruolo pubblico rivestito.

4. Iniziativa personale e capacità di gestione dei progetti/processi

Cat. Ds e Responsabili di Posizione Organizzativa

4.1 Capacità organizzativa

Indicare il grado di capacità di coordinamento autonomo delle diverse professionalità coinvolte.

4.2 Gestione progetti/risorse umane

Indicare, nella conduzione di un progetto, il grado di capacità di coordinamento delle diverse fasi del processo, e di adozione e verifica di soluzioni autonome ai problemi riscontrati.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 4

4.3 Valutazione risorse umane

Indicare il grado della capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

**5. Capacità di gestione dei conflitti
Cat. Bs -D-Ds e Responsabili di Posizione Organizzativa**

Indicare il grado di capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti di competenze e/o tra persone.

**6. Capacità professionali
Per tutte le categorie, qualifiche e profili**

6.1 Competenze tecnico professionali

Indicare il grado di conoscenza e applicazione delle competenze tecnico professionali specifiche del profilo.

6.2 Comportamento a fronte di errori propri

Indicare il grado di capacità di prevenzione e correzione dei propri errori.

6.3 Comportamento Applicazione di procedure e protocolli in atto

Indicare il grado di conoscenza, applicazione e trasmissione agli altri di procedure e protocollo in atto.

6.4 Comportamento a fronte di imprevisti

Indicare il grado di capacità di affrontare e risolvere i casi imprevisti.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 5

7. CONTRIBUTO NELL'AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:

Per tutte le categorie, qualifiche e profili

7.1 Adattamento ai cambiamenti organizzativi e coinvolgimento nei processi aziendali

Indicare il grado di adattamento e collaborazione agli eventi organizzativi che direttamente o indirettamente possono coinvolgerlo.

7.2. Disponibilità verso le esigenze di servizio

Indicare il grado di considerazione e di disponibilità verso le esigenze di servizio rispetto anche al grado di conciliazione con le esigenze personali.

7.3. Disponibilità alla collaborazione nel lavoro di gruppo/equipe

Indicare il grado di disponibilità alla partecipazione e collaborazione al lavoro di gruppo/equipe.

7.4. Contributo al raggiungimento del risultato del gruppo/equipe

Indicare il grado di partecipazione e collaborazione al lavoro di gruppo/equipe considerando anche le eventuali soluzioni originali migliorative proposte.

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

- PESATURA: _____/_____

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 6

GIUDIZIO SINTETICO:

GIUDIZIO SINTETICO:
----------------------------	--

PROPOSTA PER PREMI INDIVIDUALI:	
--	--

=====

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 7

**CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA
- PESATURA: _____ / _____**

GIUDIZIO SINTETICO:

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO:	<p>.....</p>
--	---

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
PERSONALE DEL COMPARTO**

ANNO..... pag 8

FEED BACK DEL VALUTATO:

COMMENTI DEL VALUTATO RISPETTO ALLA VALUTAZIONE OTTENUTA
---	---

Data: _____

Firma del Valutatore:_____

Firma del Valutato:_____

PROPOSTA DI ATTRIBUZIONE DI FASCIA PER ACCESSO SISTEMA INCENTIVANTE

ALTA	MEDIA	BASSA
-------------	--------------	--------------

A CURA DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE



A Z I E N D A
O S P E D A L I E R A
S A N T A M A R I A
T E R N I

Punteggi per l'applicazione del giudizio valutativo

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

CAT. DS E RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
CAT.D
CAT. A,B, C
CAT. BS

PUNTEGGIO MASSIMO = 100
PUNTEGGIO MASSIMO = 85
PUNTEGGIO MASSIMO = 75
PUNTEGGIO MASSIMO = 80