

***AZIENDA UNITA' SANITARIA LOCALE
IMOLA***

***PIANO DELLA PERFORMANCE
ANNO 2014 – 2016***

**Allegato 4: Sistema di misurazione e valutazione
della Performance individuale**

(approvato con deliberazione del DG n.26 del 6 marzo 2013)

RATIO DEL D.LGS. N. 150/2009

Il decreto legislativo n.150/2009 si caratterizza per il dichiarato e ulteriore deciso impulso dato al processo di riforma della Pubblica Amministrazione, che in ossequio al dettato costituzionale (art.97 della Carta Costituzionale), deve permettere di creare condizioni di maggiore efficienza dell'azione della P.A.

L'obiettivo strategico del d.lgs.n.150/2009 mira, in sostanza, a garantire una migliore organizzazione del lavoro pubblico, assicurare il progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate ai cittadini, ottenere adeguati livelli di produttività del lavoro pubblico, favorire la trasparenza e l'integrità, oltre a definire un sistema basato sulla meritocrazia degli incarichi pubblici, creando anche all'interno delle P.A. una pressione competitiva, in modo da incentivare l'efficienza e la produttività, surrogando quella che nel settore privato è la funzione svolta dal mercato e dalla concorrenza.

Art. 1 d.lgs. 150/2009

Comma 2

Le disposizioni del presente decreto assicurano una migliore organizzazione del lavoro, il rispetto degli ambiti riservati rispettivamente alla legge e alla contrattazione collettiva, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza nel lavoro pubblico e il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

Il decreto prevedendo l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, obbliga le amministrazioni pubbliche a organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi e diffondere nei dipendenti pubblici una cultura sempre più orientata ai risultati, con l'obiettivo di produrre un tangibile miglioramento della performance.

In tale contesto occorre necessariamente rimodulare le logiche di funzionamento delle organizzazioni pubbliche, al fine di dare piena attuazione all'obbligo per ogni amministrazione pubblica di misurare e valutare la performance con riferimento sia alla mission istituzionale nel suo complesso, che in relazione alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Se da una parte il d.lgs. detta le linee generali per la misurazione e valutazione delle performance, esplicitamente finalizzate al miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle unità organizzative e dai singoli, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, dall'altro spetta poi alle singole Pubbliche Amministrazioni definire gli strumenti operativi di pratica applicazione delle disposizioni normative, oltre alla più ampia diffusione e radicamento nell'organizzazione di una nuova cultura rivolta al risultato e alla meritocrazia.

L'idea portante deve essere rivolta, quindi, alla individuazione di meccanismi per l'attribuzione dei benefici economici e di carriera del personale, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, affermando la cultura della valutazione, che può definirsi, secondo le indicazioni delle scienze aziendali ed amministrative, come l'attitudine a predisporre in modo organico e sistematico procedure idonee a individuare periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento, l'efficacia, l'efficienza e le caratteristiche professionali dei dipendenti.

La misurazione e la valutazione della performance deve garantire la massima trasparenza e integrità di impianto.

Concetto di performance

La performance intesa come il "contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata concepita".

FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La nostra Azienda ha da tempo definito e reso operativo un sistema annuale di valutazione del risultato, oltre ad un sistema di valutazione più prettamente di carattere professionale, attraverso il quale valutare, con periodicità triennale o a fine incarico, il perseguimento degli obiettivi contrattuali e le competenze tecnico-professionali e gestionali del personale.

Il primo sistema, a periodicità, come detto, annuale, è connesso alle procedure incentivanti e premianti del salario di risultato, il secondo sistema, riferito alla valutazione di carattere

professionale correlato al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione, legato ai percorsi di carriera.

Il presente documento intende rivisitare le procedure aziendali di valutazione in essere, adeguando il sistema ai principi contenuti nel d.lgs. 150/2009, a fronte, particolarmente, dell'obbligo posto dal d.lgs., della implementazione e diffusione della valutazione, oltre a quella di carattere organizzativo di struttura, individuale per tutti gli operatori aziendali.

Art. 9 d.lgs.150/2009

Tutti i dipendenti dell'Azienda, differenziati in funzione della tipologia di responsabilità assunta nella struttura organizzativa di appartenenza, sono soggetti a valutazione annuale
La misurazione e valutazione delle performance individuali è collegata fortemente a quella della misurazione della performance organizzativa, sia con riferimento ai responsabili di struttura, sia con riferimento ai singoli componenti della U.O.

Il sistema di valutazione della performance che si intende assumere nell'Azienda Usl di Imola, da condividersi con tutti gli attori del processo, è opportuno preliminarmente specificarlo, non richiede la riscrittura ex novo di un complessivo programma operativo, ma intende essere un'integrazione e sviluppo del sistema di valutazione finora adottato per il personale, specialmente per quello dirigente, modificando alcuni aspetti ed estendendo la valutazione, oltre che ai risultati di budget, a quelli che sono i comportamenti organizzativi e le competenze professionali espresse dai singoli dirigenti.

In particolare, il sistema di definizione e valutazione della performance organizzativa è attualmente gestito dall'azienda mediante un processo di budget articolato e ben definito, con sistemi di verifica consolidati, che si ritiene opportuno confermare nel loro impianto complessivo.

Le integrazioni e modifiche da introdurre riguardano invece la misurazione e valutazione della performance individuale. Queste dovranno portare ad una nuova ottica dell'intero sistema di valutazione e potenziare gli aspetti relativi al contributo professionale espresso da ogni individuo a livello di performance, utilizzando anche i risultati derivanti dal processo di budget e dai sistemi di valutazione della performance organizzativa ad esso correlati.

I presupposti del sistema consistono nella capacità di collegare in modo forte il processo valutativo sia agli obiettivi negoziati annualmente con il processo di budget, che

all'apprezzamento dei comportamenti organizzativi e allo sviluppo delle competenze di carattere manageriali e professionali maturate ed espresse.

Il sistema di valutazione individuale che si intende adottare è orientato ai seguenti obiettivi:

- crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e delle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri
- miglioramento della qualità dei servizi offerti
- ancorare l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa ad elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative ed il contributo individuale espresso nello svolgimento delle diverse attività
- evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali e della struttura operativa di appartenenza
- assicurare la partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

CARATTERISTICHE DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO

L'Azienda Usl di Imola, organizzata per dipartimenti, che aggregano, a loro volta, strutture complesse o semplici, svolge attività prevalentemente a carattere sanitario, pur riscontrando la presenza di strutture che svolgono attività amministrativa e programmatoria.

La dirigenza, in particolare, oltre ad articolarsi nei tre livelli di:

- Capo Dipartimento
- Direttore e Responsabile di U.O.
- Dirigente con incarico di natura professionale

si caratterizza per la presenza di profili professionali estremamente diversificati.

METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Come detto anche in precedenza, coerentemente con le disposizioni contrattuali vigenti, l'amministrazione ha in essere un sistema di valutazione annuale del personale, collegato alla gestione budgetaria, e un sistema di valutazione periodica, collegata agli incarichi contrattualmente affidati ad ogni dirigente.

L'implementazione del nuovo sistema, valorizzando anche i metodi e gli strumenti esistenti, per la parte in cui risultano rispondenti alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance, richiede la strutturazione di un percorso di cambiamento che, gradualmente, riguardi tutto il processo della valutazione.

La metodologia seguita intende promuovere una cultura organizzativa tesa a sviluppare le competenze dei dirigenti al fine di assicurare elevati standard qualitativi e di efficienza/efficacia delle prestazioni erogate, attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance individuale.

Gli ambiti di misurazione della performance individuale vengono distinti in funzione delle qualifiche professionali e degli obiettivi assegnati.

Per il personale dirigente, la misurazione e la valutazione della performance individuale dovrà riguardare, oltre i risultati conseguiti dalla struttura di appartenenza, lo specifico contributo individuale alla performance organizzativa e le competenze manageriali e professionali espresse, come di seguito esplicitato:

Area della Performance Organizzativa (sulla base di quanto negoziato in sede di budget)

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di appartenenza (outcome, output, vincoli)

Area dei contributi individuali

- raggiungimento di eventuali obiettivi individuali, la cui individuazione è affidata ai dirigenti sovraordinati
- qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura

Area comportamentale

- competenze professionali e manageriali dimostrate
- comportamenti organizzativi
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa e motivata differenziazione degli obiettivi attribuiti e dei giudizi espressi.

Per il personale non dirigente, saranno compiuti ulteriori specifici approfondimenti.

IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Vengono pertanto individuate tre aree in cui si andrà ad articolare il sistema di valutazione della performance:

- ***Area della performance organizzativa (risultati di budget)***
- ***Area dei contributi individuali***
- ***Area dei comportamenti organizzativi***

Il percorso di valutazione deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il restante personale
- la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa
- la definizione di obiettivi individuali in termini di risultati e comportamenti attesi
- l'individuazione di obiettivi rilevanti collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Azienda, con specifico riferimento al periodo di valutazione annuale, anche nel caso di progetti a valenza pluriennale
- le competenze professionali e manageriali
- la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente in termini di precisione ed efficacia nell'individuazione di obiettivi individuali coerenti e nei contenuti delle valutazioni effettuate nei confronti del personale dipendente.

La valutazione dei risultati in ordine alla produzione ed ai comportamenti attesi, opportunamente combinati, concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (BUDGET)

L'Area della Performance Organizzativa ricomprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'atto della negoziazione del budget. L'appartenenza ad una Unità Operativa comporta infatti la corresponsabilità di tutti i professionisti ai risultati annuali raggiunti dalla struttura; il processo di budget in una struttura sanitaria ha anche la finalità di favorire il gioco di squadra ed il senso di appartenenza all'interno delle diverse èquipe, prevenendo così in parte il possibile rischio che corrono i professionisti di operare in modo tendenzialmente autonomo. In relazione al livello di responsabilità e l'incarico professionale rivestito da ogni singolo dirigente verrà definito il peso da attribuire a tale componente all'interno della valutazione individuale.

AREA DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI

L'Area dei contributi individuali consente di focalizzare la valutazione sul singolo dirigente, mediante elementi che valorizzano e rendono evidenti le specificità legate alle attività svolte da ciascuno ed i risultati direttamente conseguiti.

Contributo individuale. In sede di valutazione individuale occorre determinare il contributo apportato dal singolo dirigente in relazione ai risultati di performance conseguiti dalla U.O. A "cascata" ad ogni dirigente verranno attribuiti obiettivi di performance, strettamente collegati agli obiettivi definiti annualmente in sede di budget.

Prendendo a riferimento gli obiettivi formulati dalla Direzione e negoziati in sede di budget con la prima linea dirigenziale, vengono pertanto individuati e pesati gli obiettivi attribuiti individualmente ad ogni operatore seguendo l'architettura organizzativa ed il sistema di responsabilità complessiva della struttura.

Specifici obiettivi individuali. Oltre agli **obiettivi già inseriti nel budget** (o parti di essi), possono essere definiti e preliminarmente assegnati dal dirigente sovraordinato obiettivi specifici riguardanti aspetti prioritari o a valenza strategica:

- **obiettivi a valenza istituzionale** riferibili ad azioni relative al ciclo annuale che riguardano obiettivi di miglioramento del funzionamento delle attività istituzionali;
- **obiettivi a valenza strategica (anche con contenuti professionali)** con riferimento pluriennale, per i quali è comunque necessario identificare scadenze annuali di attuazione.

La valutazione individuale legata a tale area può prendere in considerazione il contributo individuale di ogni singolo operatore in relazione agli obiettivi di budget specificatamente selezionati individualmente e pesati. Conseguentemente il risultato per ciascun obiettivo, come espresso in sede di valutazione organizzativa, viene trasferito sul fronte della valutazione individuale, determinando "automaticamente" in tal modo il contributo individuale alla performance organizzativa.

Per quanto riguarda invece il caso dell'assegnazione di specifici obiettivi individuali (a valenza istituzionale o strategica: vedi sopra), assegnati in aggiunta a quelli di budget, dovrà provvedere il direttore della struttura alla specifica valutazione.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

L'Area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione delle competenze professionali e manageriali espresse da ogni singolo dirigente, in coerenza con gli obiettivi istituzionali e con il profilo professionale assegnato.

I comportamenti organizzativi del personale dirigente devono essere riferiti a quattro macroaree: **leadership, management, relazioni e network, competenze professionali.**

Comportamenti organizzativi	
<u>Leadership: guidare l'organizzazione</u> Capacità necessarie per la gestione del business e per l'attivazione di comportamenti di sviluppo nelle persone e nell'organizzazione	<u>Management: gestione delle risorse</u> Capacità necessarie per la gestione della complessità organizzativa e per la finalizzazione dei comportamenti delle persone e dell'organizzazione verso i risultati
<u>Relazioni: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione</u> Capacità necessarie alle persone ed alle organizzazioni per la costruzione e la gestione dei sistemi relazionali rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi	<u>Competenze professionali</u> Capacità di sviluppare la propria professionalità approfondendo le proprie competenze tecnico-professionali e conoscenze

Ognuna di queste macroaree viene ulteriormente declinata in micro fattori, così come riportato nelle schede che seguono.

E' evidente che l'area della valutazione dei comportamenti organizzativi deve essere ancorata ed integrata anche con il sistema di valutazione professionale di periodo contrattuale, sia relativamente agli obiettivi riportati nel contratto individuale, che alle competenze, comportamenti e capacità attese.

MACROAREA	COMPORAMENTO	INDICATORI
LEADERSHIP "guidare l'organizzazione"	visione strategica: cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo	interpretare le strategie aziendali e tradurle in direttive/proposte operative
		possedere una visione di lungo termine
		indirizzare le azioni verso gli obiettivi
		mantenere costate la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale
	leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro	lavorare con una chiara visione del punto di arrivo e diffonderlo nel proprio team
		definire ciò che ci si attende dagli altri e orientarli verso l'obiettivo finale
		condividere con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione
		ottenere risultati soddisfacenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse
	orientamento al cambiamento: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per stimolare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi dei propri collaboratori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento	supportare in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze
		individuare le opportunità connesse al cambiamento organizzativo
		suscitare e diffondere nel proprio ambito di attività atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione
		appoggiare e dare concretezza a suggerimenti ed idee di altri che possono offrire opportunità
	capacità di orientamento: orienta i comportamenti organizzativi per guidare alla realizzazione dei risultati	definire chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e orientarli nel lavoro
		creare un ambiente in cui le persone fanno ciò che ci si aspetta da loro
distribuire attività e responsabilità con i giusti livelli di delega		
incoraggiare l'autostima di tutti i collaboratori		
MANAGEMENT "gestione ottimale delle risorse"	programmazione: impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse	assegnare correttamente secondo l'importanza e l'urgenza ogni impegno, riuscendo a centrare le scadenze e gli obiettivi, diffondendo tale sensibilità al proprio team
		diffondere e sostenere nell'organizzazione la cultura della programmazione
		gestire in maniera sistematica le risorse
		operare in un'ottica di sistema tesa a generare efficienza interna ed eccellenza
	motivazione e sviluppo risorse: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita. Capacità di valutare i risultati dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di valutazione	coniugare i bisogni dell'organizzazione con quella degli individui
		favorire le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale
		mantenere un costante dialogo con i propri collaboratori fornendo frequenti feedback
		capacità di valutare i propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di valutazione

RELAZIONI E NETWORKING "cooperazione dentro e fuori l'organizzazione"	integrazione interna: capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda	valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando interlocutori rilevanti al fine di perseguire collaborazioni funzionali
		attiva momenti di confronto con i propri collaboratori e colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività
		fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali
		partecipa attivamente a gruppi di lavoro, commissioni, ecc.
	relazioni esterne: capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni	conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento
		ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'Azienda
funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni		
negoziiazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'Azienda	cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione	
	si dimostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	
	mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dell'Azienda e dei singoli	
	enfattizza i punti di contatto tra le opinioni piuttosto che quelli di distacco	
	modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti	
COMPETENZE PROFESSIONALI	iniziativa e proattività: esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati. Garantire un buon livello di autonomia, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori.	lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando alle soluzioni
		interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento
		non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato
		usa le proprie competenze e conoscenze per raggiungere gli obiettivi assegnati
		dimostra doti di affidabilità nell'attività assegnata, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie conoscenze agli altri colleghi
		dimostra entusiasmo ed autonomia nel lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per svolgere il proprio lavoro all'interno del contesto organizzativo
	analisi e sintesi: scomporre ciò che si prende in esame in elementi essenziali per comprendere un problema o un caso clinico in profondità ed in tutte le sue sfaccettature e ricomporlo poi in una visione globale	dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e alla maturazione dello sviluppo professionale
		sa affrontare i temi di analisi e i problemi con metodo facendo leva su spiccate competenze tecniche
	orientamento all'utenza: orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di orientamento alla loro soddisfazione.	dimostra capacità nella soluzione dei problemi sapendo scomporre gli oggetti di analisi e riconducendo i risultati ottenuti ad un quadro unitario
		è in grado di valutare a priori le necessità di intervento nei differenti contesti
risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di ben individuare bisogni ed aspettative		
	approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza	
	è sempre disponibile a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo	
	ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria	

L'individuazione degli obiettivi e dei criteri di valutazione, a regime, è lasciata alla discrezionalità del valutatore, fermo restando i limiti di pesatura attribuiti a ciascuna area di valutazione.

Si può prevedere in una prima fase concentrare la valutazione sui comportamenti organizzativi con riferimento a due sole delle quattro aree sopra indicate (per evitare un'eccessiva dispersione delle valutazioni), e non prevedere un'autonoma scelta da parte dei singoli valutatori di quali elementi considerare (per evitare differenziazioni di metodo non accettabili all'interno dell'azienda). Risulta infatti preferibile che l'Azienda concentri l'attenzione su alcune aree ritenute di particolare interesse strategico e fornisca anche i contenuti oggetto di valutazione (prevedendo indicatori significativi validi per tutti), magari differenziando l'approccio tra dirigenti aventi responsabilità gestionali e dirigenti aventi incarichi di natura professionale.

Per questa Area di valutazione si dovrà individuare un sistema di pesatura che possa permettere di premiare le performance migliori, che superino il risultato atteso (del 100%), con il riconoscimento, pertanto, di un bonus ulteriore da “premiare” attraverso il salario di risultato, nel limite di un budget di fondo dell'incentivazione da definire anche a seguito di accordo con le OO.SS.

ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'assegnazione degli obiettivi oggetto della valutazione, formalizzata nelle aree sopra individuate, rappresenta il risultato dell'attività programmata per l'anno nell'ambito della negoziazione del budget. In questa fase avviene infatti la definizione e l'assegnazione degli obiettivi da raggiungere, sia in ordine agli obiettivi organizzativi, che agli obiettivi individuali, che ai comportamenti attesi, in modo da garantire la necessaria organicità del processo di programmazione.

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali, a seguito della definizione degli obiettivi di budget della struttura di appartenenza, si concretizza con la definizione della **scheda di valutazione individuale**, contenente gli elementi prima indicati e predisposta sulla base degli schemi che saranno predisposti dall'Azienda, e comunicata formalmente dal valutatore al valutato.

La presentazione del sistema e delle schede ai collaboratori che dovranno essere valutati, da parte del dirigente responsabile, deve avvenire attraverso un colloquio strutturato in cui il responsabile presenta, chiarendone finalità e programma operativo, il sistema

complessivo e le specifiche responsabilità, obiettivi e competenze che saranno oggetto di valutazione.

La scheda viene compilata dal valutatore dopo aver registrato e raccolto, in contraddittorio, la condivisione del valutato.

LA VALUTAZIONE ANNUALE

A fine anno, in sede di valutazione della performance individuale, il valutatore dovrà esplicitare la valutazione effettuata, anche attraverso un confronto diretto con il valutato. Il colloquio con il valutato è una fase fondamentale del processo di valutazione delle prestazioni. È il momento in cui il valutatore deve comunicare e spiegare la valutazione al collaboratore, sottolineando gli aspetti positivi e negativi della sua performance, incentivando nel valutato un'autovalutazione critica delle proprie prestazioni, al fine di concordare opportune azioni di miglioramento e sviluppo professionale.

I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato e di comportamento, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione ai diversi ruoli rivestiti dal valutato, secondo il seguente schema

Il valutato	Cosa si valuta			Chi valuta	Supporto metodologico
Direttore Dipartim.to	performance dipartimento Peso: 80%	Comportamenti Organizzativi Peso: 20%		DG	Nucleo Valutazione Controllo di gestione Direzione Personale Sviluppo organizzativo
Direttore U.O. complessa	Obiettivi di Struttura Peso: 60%	Obiettivi Individuali Peso: 20%	Comportamenti Organizzativi e competenze Peso: 20%	Direttore Dipart.to	
Responsabile Struttura Semplice con budget	Obiettivi di Struttura Peso: 60%	Obiettivi Individuali Peso: 20%	Comportamenti Organizzativi e competenze Peso: 20%	Direttore U.O.	
Dirigente professional	Obiettivi di Struttura Peso: 20%	Obiettivi Individuali Peso: 60%	Comportamenti Organizzativi e competenze Peso: 20%	Direttore U.O.	

Concorrono quindi alla determinazione del punteggio complessivo circa il grado di performance conseguito la valutazione degli obiettivi di struttura, quelli individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda l'area degli obiettivi di budget, il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura definiti in sede di negoziazione di budget annuale. Agli obiettivi sono associati, in fase di negoziazione, indicatori di output e di efficienza misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito a livello di struttura e il peso dell'indicatore attribuito per la valutazione individuale, esprime il risultato individuale da attribuire al dirigente.

Per gli obiettivi individuali devono essere previsti uno o più indicatori misurabili con i relativi pesi.

Gli obiettivi comportamentali riguardano la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi, le competenze professionali e manageriali dimostrate. In relazione a ciascun elemento individuato a livello aziendale il valutatore deve individuare specifici indicatori ed assegnarne un peso relativo. La misurazione degli obiettivi, per tale categoria, si baserà principalmente su livelli osservazionali oltre che sugli aspetti relazionali.

In questo ambito è possibile una valutazione superiore al 100%, al fine di riconoscere risultati e performance eccellenti, al di sopra delle aspettative (e quindi meritevoli di particolare apprezzamento e da premiarsi specificamente).

Il punteggio complessivo è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione degli obiettivi di risultato, degli obiettivi individuali e di quello relativo agli obiettivi di comportamento.

Sarà considerata negativa la valutazione che non raggiunga un risultato complessivo di almeno 60/100

LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO

Il processo sopra delineato per la valutazione annuale dei dirigenti ha ovviamente un impatto anche sulla valutazione periodica e di fine incarico, fornendo una sequenza di valutazioni specifiche che alla fine devono essere ricondotte a sintesi per valutare complessivamente il dipendente. Pertanto è ragionevole introdurre alcuni correttivi al sistema attualmente in uso (scheda Praxi), che peraltro evidenzia la necessità di un importante aggiornamento.

La valutazione di fine incarico dovrà tenere conto di 3 aspetti:

1. i comportamenti ed i risultati dei dirigenti in relazione alla profilo professionale rivestito (ex scheda Praxi);
2. il raggiungimento degli obiettivi assegnati con il contratto individuale di lavoro;
3. i risultati conseguiti nelle varie valutazioni individuali annuali.

Per quanto attiene al primo aspetto, occorre un intervento di aggiornamento e manutenzione del sistema in essere a livello aziendale, in modo da renderlo più coerente con le attuali esigenze di valutazione delle diverse posizioni aziendali.

Per quanto attiene al secondo, sarebbe opportuno che il contratto indicasse in maniera anche oggettiva i target da perseguire; nel frattempo è auspicabile attivare una valutazione (anche basata su elementi soggettivi) che prenda in considerazione i contenuti del contratto e gli obiettivi lì indicati.

Il dirigente deve essere oggetto di una valutazione specifica in ciascuno dei 3 aspetti sopra indicati; e la valutazione complessiva potrà essere positiva solo se è positiva la valutazione di tutti e 3 gli aspetti.

MANUALE PER LA VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nel presente modello, la performance organizzativa delle varie articolazioni aziendali, declinata annualmente in sede di definizione del budget, è elemento di partenza per la valutazione individuale.

Per quanto riguarda la **performance organizzativa**, gli obiettivi di outcome, output e vincoli vengono definiti ai diversi livelli di responsabilità di programmazione (direzione aziendale, distretto, dipartimento) in funzione delle responsabilità/attività specifiche in capo all'organizzazione da valutare.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Tra la performance individuale e quella della struttura (organizzativa) c'è un legame diretto. Mediato poi successivamente dalla valutazione delle **competenze dimostrate** e dei **comportamenti espressi**.

A) Esiti valutazione organizzativa

Gli esiti della valutazione della performance organizzativa rappresenteranno un primo elemento di valutazione della performance individuale, per cui sarà attribuito ad ogni singolo dipendente, con pesatura differenziata a seconda del ruolo e dell'incarico rivestito all'interno della struttura, il risultato di performance raggiunta in sede di valutazione organizzativa.

Performance organizzativa collegata al budget: pesatura per profilo

Direttore Dipartimento	: 80
Direttore/Responsabile U.O. con budget	: 60
Professional	: 20

B) Contributo individuale alla performance organizzativa

Un secondo step di valutazione riguarderà, invece, in specifico il **contributo espresso dal singolo dipendente al conseguimento degli obiettivi della struttura**. A tal fine **nella scheda di valutazione individuale** si dovrà provvedere per ogni singolo dipendente alla declinazione degli obiettivi di struttura, in modo tale da poter determinare il contributo individuale alla performance organizzativa ottenuta. Ciò potrà essere determinato attraverso:

- 1) l'assegnazione al valutato di uno o più obiettivi di struttura (ossia di budget);
oppure
- 2) la declinazione degli obiettivi di struttura in ulteriori obiettivi di processo collegati all'ambito professionale o livello di responsabilità del dipendente
oltre a

Obiettivi individuali

- 3) l'individuazione di ulteriori specifici obiettivi individuali.

Il contributo individuale alla performance organizzativa è "pesato" in modo flessibile e distinto, in relazione alla declinazione per ogni singolo dipendente degli obiettivi di struttura e sulla base dell'attribuzione di specifici obiettivi annuali di performance, al fine di poter riflettere le specificità del ruolo individuale all'interno dell'organizzazione. Tale fase richiede pertanto una particolare attenzione e sensibilità da parte del valutatore.

Contributo individuale alla performance organizzativa e obiettivi individuali: pesatura per profilo

Direttore/Responsabile U.O.	con budget	:	20
Professional		:	60

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Gli obiettivi relativi ai **comportamenti organizzativi**, devono essere predeterminati e revisionati ogni **tre anni**, differenziandoli in funzione a:

- *responsabilità assunte (direttore, dirigente, posizione organizzativa, personale del comparto)*
- *qualifica professionale (dir. Medico, dir. Sanitario, dir. PTA, infermiere, tecnico sanitario, amministrativo, ecc.).*

A titolo esemplificativo prendendo a riferimento quanto proposto nel presente documento:

			1	2	3	4	5	
MANAGEMENT "gestione ottimale delle risorse"	programmazione dell'attività e gestione delle risorse: impostare, attuare e controllare i programmi e i piani di lavoro nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse	assegna correttamente secondo l'importanza e l'urgenza ogni impegno, riuscendo a centrare le scadenze e gli obiettivi, diffondendo tale sensibilità al proprio team						
		diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione e dell'efficienza						
		gestisce in maniera sistematica le risorse						
		opera in un'ottica di sistema tesa a generare efficienza interna ed eccellenza						
	motivazione e sviluppo risorse: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita. Capacità di valutare i risultati dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di valutazione	coniuga i bisogni dell'organizzazione con quella degli individui						
		favorisce le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale						
		mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori fornendo frequenti feedback						
		esprime capacità nella valutazione dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di performance						
		COMPETENZE PROFESSIONALI						
		iniziativa e proattività: esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati. Garantire un buon livello di autonomia, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori.	lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando alle soluzioni					
interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento								
non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato								
usa le proprie competenze e conoscenze per raggiungere gli obiettivi assegnati								
dimostra doti di affidabilità nell'attività assegnata, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie conoscenze agli altri colleghi								
dimostra entusiasmo ed autonomia nel lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per svolgere il proprio lavoro all'interno del contesto organizzativo								
dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e alla maturazione dello sviluppo professionale								
orientamento all'utenza: orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di orientamento alla loro soddisfazione.	risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di ben individuare bisogni ed aspettative							
	approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza							
	è sempre disponibile a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo							
	ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria							

1 = il livello complessivo **non è adeguato** allo standard professionale

2 = il livello complessivo **è appena adeguato** ed esistono **ampi spazi di miglioramento**

3 = il livello complessivo **è complessivamente adeguato** allo standard professionale

4 = il livello complessivo **è pienamente consolidato**, si attesta su elevati livelli professionali ed è quindi di **alta soddisfazione** per qualità ed intensità

5 = il livello complessivo è di **ottima soddisfazione** in quanto **esprime e supera**, per qualità ed intensità lo standard professionale ottimale

Il risultato conseguito sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi potrà determinare un incremento, comunque nel limite massimo del +20% della valutazione complessiva, che possa permettere di **premiare le performance migliori con il**

riconoscimento di un incentivo ulteriore del salario di risultato, nel limite di un budget di fondo dell'incentivazione da definire anche a seguito di accordo con le OO.SS.

Scala di merito:

- a) nella fascia di merito tra 3 e <4 si riconoscerà raggiunto al 100% l'obiettivo di performance riferito all'area dei comportamenti organizzativi
- b) nel caso di una valutazione <3 si effettuerà un abbattimento proporzionale della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
- c) nel caso di una valutazione tra 4 e <5 attribuzione di una maggiorazione del +10% del risultato complessivo di performance individuale ottenuto
- d) nel caso di una valutazione di 5 attribuzione di una maggiorazione del +20% del risultato complessivo di performance individuale ottenuto

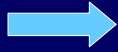
UN ESEMPIO DI SIMULAZIONE

			1	2	3	4	5		
MANAGEMENT "gestione ottimale delle risorse"	programmazione dell'attività e gestione delle risorse: impostare, attuare e controllare i programmi e i piani di lavoro nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse	assegna correttamente secondo l'importanza e l'urgenza ogni impegno, riuscendo a centrare le scadenze e gli obiettivi, diffondendo tale sensibilità al proprio team				●			
		diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione e dell'efficienza					●		
		gestisce in maniera sistematica le risorse					●		
		opera in un'ottica di sistema tesa a generare efficienza interna ed eccellenza				●			
	motivazione e sviluppo risorse: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita. Capacità di valutare i risultati dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di valutazione	coniuga i bisogni dell'organizzazione con quella degli individui			●				
		favorisce le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale				●			
		mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori fornendo frequenti feed back			●				
		esprime capacità nella valutazione dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di performance					●		
		COMPETENZE PROFESSIONALI	iniziativa e proattività: esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati. Garantire un buon livello di autonomia, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori.	lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando alle soluzioni					●
				interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento				●	
non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato						●			
usa le proprie competenze e conoscenze per raggiungere gli obiettivi assegnati						●			
dimostra doti di affidabilità nell'attività assegnata, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie conoscenze agli altri colleghi							●		
dimostra entusiasmo ed autonomia nel lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per svolgere il proprio lavoro all'interno del contesto organizzativo						●			
orientamento all'utenza: orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di orientamento alla loro soddisfazione.	dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e alla maturazione dello sviluppo professionale				●				
	risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di ben individuare bisogni ed aspettative					●			
	approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza						●		
	è sempre disponibile a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo				●				
	ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria					●			

La valutazione complessiva di performance individuale verrà in tal modo determinata sia in relazione ai risultati di performance organizzativa, quanto in relazione all'attribuzione di specifici obiettivi annuali, quanto in relazione ai comportamenti del singolo dipendente.

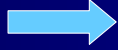
Scheda obiettivi individuali

Performance organizzativa



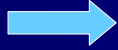
Vedi scheda budget

Contributo alla performance obiettivi U.O.



Obiettivi da declinare dagli Obiettivi di budget

Obiettivi individuali



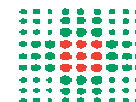
da definire

Comportamenti organizzativi



Valutazione ottenuta attraverso un subset di caratteristiche individuali considerate nell'ambito della valutazione delle competenze dimostrate

SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI
ANNO 2012



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Imola

<p>VALUTATO:</p> <p><i>Cognome Nome:</i></p> <p><i>Profilo Professionale:</i></p> <p><i>Descrizione Incarico:</i></p> <p><i>DIPARTIMENTO:</i></p> <p><i>UNITA' OPERATIVA:</i></p> <p>VALUTATORE:</p>
--

Data condivisione scheda: _____

Firma valutato: _____

Note/Commenti:

Firma valutatore: _____

<p>AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:</p> <p>Totale peso area della performance organizzativa:</p> <p>Vedi scheda di budget</p>	20%
---	------------

<p>AREA DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI:</p> <p>Totale peso area dei contributi individuali:</p> <p>Vedi dettaglio pagina 2</p>	60%
---	------------

<p>AREA COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI:</p> <p>Totale peso area dei comportamenti organizzativi:</p> <p>Vedi dettaglio pagina 3</p>	20%
---	------------

TOTALE VALUTAZIONE INDIVIDUALE	100%
---------------------------------------	-------------

AREA DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI:

Totale peso area dei contributi individuali:

60%

Dott. _____

Macroarea obiettivi	Obiettivo	Peso %	Risultato atteso	Franchigia %
Obiettivi di produzione e di efficienza da budget	N.ro prestazioni specialistica ambulatoriale	15%	>= migliore performance 2010/2011	5%
	N.ro interventi chirurgici (registro operatorio) (=Anno 2009)	15%	>= migliore performance 2010/2011	5%
Obiettivi di miglioramento da budget	Revisione protocollo antibiotico profilassi	15%	entro dicembre 2012	10%
Obiettivi individuali specifici	N.ro ecografie eseguite presso ambulatorio Medicina	15%	>= 1.000	5%

AREA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:
Totale peso area dei comportamenti organizzativi:

20%

Dott. _____

Macroarea	Descrizione comportamento da valutare	Peso %	Standard atteso
MANAGEMENT "gestione ottimale delle risorse"	PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' E GESTIONE DELLE RISORSE: impostare, attuare e controllare i programmi e i piani di lavoro nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse	5%	assegna correttamente secondo l'importanza e l'urgenza ogni impegno, riuscendo a centrare le scadenze e gli obiettivi, diffondendo tale sensibilità al proprio team diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione e dell'efficienza gestisce in maniera sistematica le risorse opera in un'ottica di sistema tesa a generare efficienza interna ed eccellenza
	MOTIVAZIONE E SVILUPPO RISORSE: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita. Capacità di valutare i risultati dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di valutazione	5%	coniuga i bisogni dell'organizzazione con quella degli individui favorisce le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori fornendo frequenti feedback esprime capacità nella valutazione dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziazioni di performance
COMPETENZE PROFESSIONALI	INIZIATIVA E PROATTIVITA': esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati. Garantire un buon livello di autonomia, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori.	5%	lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando alle soluzioni interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato usa le proprie competenze e conoscenze per raggiungere gli obiettivi assegnati dimostra doti di affidabilità nell'attività assegnata, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie conoscenze agli altri colleghi dimostra entusiasmo ed autonomia nel lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per svolgere il proprio lavoro all'interno del contesto organizzativo dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e alla maturazione dello sviluppo professionale
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di orientamento alla loro soddisfazione.	5%	risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di ben individuare bisogni ed aspettative approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza è sempre disponibile a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria