



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE EX A.O. OSPEDALE CIVILE DI LEGNANO

Il sistema di valutazione per la “*verifica dell’apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di risultato*” e per la “*verifica della professionalità espressa*” è regolamentato dalla deliberazione nr. 518/2007 del 17.12.2007 e s.m.i..

Di seguito si riportano i riferimenti contrattuali, la procedura, la metodologia, gli strumenti di valutazione adottati e gli attori coinvolti nel processo di valutazione.

PREMESSA

I momenti di verifica di cui ai vigenti CC.CC.NN.LL. – che hanno fortemente innovato la materia -prevedono:

- a) una verifica annuale dei risultati ottenuti in base agli obiettivi di attività correlati all’incarico assegnato e ricoperto. Tale verifica è affidata al Nucleo di Valutazione, salvo l’eventuale applicazione del decreto legislativo nr. 286/99;
- b) una ulteriore verifica, alla data di scadenza di ciascun incarico, relativa all’ambito delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti da tutti i Dirigenti, singolarmente considerati, in quanto collegata a ciascun incarico. Tale verifica è affidata ad un Collegio Tecnico (cfr. art. 10 del Regolamento Incarichi).

A questi momenti, comuni per tutti i Dirigenti, se ne prevede uno ulteriore per i Dirigenti del Ruolo Sanitario, finalizzato alla retribuzione di esclusività e all’inserimento nelle fasce economiche contrattualmente individuate (al compimento del 5° e del 15° anno di attività, senza soluzione di continuità e in posizione dirigenziale).

Ne consegue che la valutazione annuale del Nucleo di Valutazione, in ordine ai risultati raggiunti, concorre a formare la valutazione del Collegio Tecnico attinente alla professionalità espressa e, quindi, al complesso delle attività svolte dal Dirigente a partire da quelle specifiche della professione e, quindi, quelle relative al governo clinico, tecnico e professionale, nonché alle manifestate capacità relazionali e gestionali.

La stretta correlazione tra i due ambiti di valutazione è essenziale nel processo valutativo, sia per gli effetti di ricaduta sulla carriera del Dirigente (valutazione positiva/negativa) sia per l’analisi del trend di alcuni item, così da individuare quelle azioni necessarie al cambiamento/miglioramento organizzativo.

Il modello proposto si colloca all’interno delle politiche gestionali delle risorse umane dell’area di interesse e tende a trasformare la valutazione del Dirigente da un parere soggettivo ad una tecnica organizzativa che, partendo dall’analisi delle competenze delle posizioni di lavoro e delle responsabilità professionali e gestionali, possa contribuire al miglioramento qualitativo del lavoro, salvaguardando i principi di obiettività, partecipazione e trasparenza.

La valutazione dei dirigenti è caratteristica essenziale e ordinaria del rapporto di lavoro ed ha per oggetto la **verifica della professionalità espressa** e del **livello di raggiungimento degli obiettivi aziendali**.

Più in particolare:

- a) *la verifica della professionalità espressa* - sia per la parte professionale che per quella gestionale – ha per oggetto la valutazione delle attività professionali svolte ed i risultati raggiunti dai Dirigenti;
- b) *il livello di raggiungimento degli obiettivi aziendali*, ha per oggetto la valutazione dei risultati di gestione raggiunti dai responsabili di struttura complessa e di struttura semplice nonché i risultati raggiunti da tutti gli altri dirigenti.

Le procedure di valutazione sono improntate ai seguenti principi – base:

- trasparenza dei criteri adottati, oggettività delle metodologie ed obbligo di motivazione della valutazione, informazione preventiva e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nella valutazione;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la proposta di valutazione (*valutatore di prima istanza*), sulla quale l'organismo di verifica (*valutatore di 2^a istanza*) è chiamato a pronunciarsi, attraverso l'approvazione o verifica della valutazione stessa.

La valutazione si sviluppa:

- in base ad un giudizio articolato in due istanze:
 - 1° istanza: proposta di valutazione circa la professionalità espressa ed i risultati raggiunti, formulata dal soggetto che in Azienda conosce meglio e più direttamente le attività svolte dal Dirigente valutato;
 - 2° istanza: formalizzazione finale della valutazione sulla base della proposta di 1° istanza (approvazione o verifica ulteriore), operata distintamente:
 - * dal Collegio Tecnico per la valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti (verifica sub a);
 - * dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei risultati raggiunti (verifica sub b);
- con una periodicità diversa a seconda della sua finalità, vale a dire:
 - per la verifica sub a):
 - * alla scadenza dell'incarico;
 - * al termine del primo quinquennio di servizio per tutti i Dirigenti di nuova assunzione, per il riconoscimento dell'indennità di equiparazione;
 - * dopo cinque o quindici anni per il riconoscimento dell'indennità di esclusività;
 - per la verifica sub b), con cadenza annuale.

PRINCIPI GUIDA

L'avvio di un percorso valutativo all'interno di un processo produttivo è tanto più efficace se il modello preso a base:

- individua chiaramente le metodologie e gli strumenti operativi di valutazione;
- è condiviso ampiamente da tutti gli operatori (valutati e valutatori);
- è oggettivo, sia sul fronte dei risultati che su quello dei comportamenti di ogni operatore coinvolto;
- si fonda su una procedura trasparente che contempra i seguenti elementi/principi fondamentali:
 - fattori di valutazione: preventivamente individuati, modulati in funzione dei contenuti tecnico-professionali e della collocazione organizzativa del Dirigente, resi noti preventivamente ai soggetti attivi (valutatori) o passivi (valutati) del processo valutativo;
 - obiettivi e progetti aziendali: conoscenza da parte dei Dirigenti degli obiettivi da raggiungere dalla struttura di appartenenza; consapevolezza nei valutati di ciò che l'Azienda chiede loro di sviluppare e con quale priorità di intervento; informativa circa il loro grado di raggiungimento, collegiale ed individuale;
 - assegnazione formale di obiettivi individuali gestionali e qualitativi;
 - comunicazione e discussione: tra chi valuta e chi è valutato, secondo la logica della sistematicità, periodicità e permanenza della valutazione;
 - intervento sui fattori critici e possibilità di miglioramento e sviluppo futuro delle competenze.

In linea con le disposizioni contrattuali, il processo di valutazione deve tener conto di due distinte procedure volte alla verifica:

- 1) degli obiettivi da raggiungere;
- 2) del contenuto delle responsabilità (funzioni) svolte dalle persone da valutare.

Conseguentemente, l'oggetto della valutazione è il contributo del Dirigente in termini di risultati e competenze, espressi nel periodo preso in considerazione e nell'ambito dell'incarico affidato (professionale e/o gestionale) in coerenza con gli obiettivi e la mission assegnata.

Le procedure di valutazione devono essere tassativamente improntate ai seguenti principi:

- trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate ed obbligo di motivazione della valutazione espressa;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nella valutazione di I° e II° istanza;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in I° istanza, effettua la proposta di valutazione sulla quale l'organismo di verifica è chiamato a pronunciarsi.

STRUMENTI OPERATIVI

Avuto riguardo alle disposizioni contenute nel citato art. 25, che definisce natura, finalità, valori e principi del sistema di valutazione, vengono – di seguito – illustrati i meccanismi e gli strumenti per *la verifica e la valutazione dei risultati e dell'attività professionale* svolta dai Dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire, correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali.

La valutazione, pertanto, è considerarsi caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei Dirigenti.

Fasi del processo di valutazione

Il processo di valutazione comprende varie fasi che cronologicamente si possono distinguere in:

- ♦ progettazione del sistema di valutazione;
- ♦ condivisione del sistema con le Organizzazioni Sindacali;
- ♦ informazione e comunicazione agli interessati dei criteri di valutazione, dell'assegnazione degli obiettivi di risultato, dello standard delle prestazioni attese, ecc.;
- ♦ avvio del processo di valutazione;
- ♦ raccolta dati necessari;
- ♦ formulazione della proposta di valutazione da parte del valutatore di I° istanza;
- ♦ comunicazione al valutato da parte del valutatore di I° istanza
- ♦ presa visione da parte del valutato della scheda di valutazione e contraddittorio valutatore e valutato (obbligatorio nel caso di valutazione negativa)
- ♦ trasmissione da parte del valutatore di I° istanza al Collegio Tecnico o al Nucleo di Valutazione;
- ♦ eventuali controdeduzioni del valutato per il successivo contraddittorio di II° istanza;
- ♦ esame dei dati pervenuti, da parte degli organismi collegiali di II° istanza;
- ♦ raccolta di ulteriori elementi di valutazione (anche direttamente dall'interessato);
- ♦ eventuale contraddittorio in sede di valutazione di II° istanza;
- ♦ chiusura del processo di valutazione;
- ♦ l'esito finale della valutazione viene riportato nel fascicolo personale e costituisce parte integrante della valutazione per l'affidamento o la conferma degli incarichi;
- ♦ adeguamento del processo di valutazione dopo la prima fase di sperimentazione o periodicamente e/o su richiesta di una delle parti (Amministrazione/OO.SS.).

Individuazione dei valutatori

Assume particolare rilevanza nel processo di valutazione l'individuazione del valutatore, a cui è demandata la responsabilità di giudicare, non *"in astratto"* se un individuo è capace di fornire un rendimento qualitativamente e quantitativamente elevato, ma *"in concreto"* ossia se ne è capace in funzione del ruolo svolto e della posizione ricoperta nell'organizzazione a cui appartiene.

In relazione, quindi, alla *catena delle responsabilità gerarchico-funzionali* e alla *conoscenza diretta dell'attività* del valutato da parte di chi valuta, la responsabilità della valutazione deve essere affidata – in prima istanza - a superiore diretto del valutato.

Per una corretta applicazione del sistema di valutazione, è necessario che i criteri utilizzati per l'individuazione del **valutatore** siano:

- a) *la professionalità*: colui che valuta deve conoscere il lavoro del valutato in termini di competenze attese ed espresse dal singolo;
- b) *la posizione nell'ambito dell'organizzazione*: colui che gestisce una posizione di coordinamento e/o gerarchia professionale ha sia la competenza sia il mandato per valutare l'attività dei propri collaboratori e conosce le esigenze dell'ambiente lavorativo nonché il contesto organizzativo.

Conformemente al nuovo dettato contrattuale, il processo di valutazione si articola obbligatoriamente in due momenti distinti: *una valutazione di I° istanza ed una valutazione di II° istanza.*

La distinzione ha lo scopo di garantire innanzitutto un primo momento in cui l'organismo preposto viene a conoscenza dell'attività svolta dal Dirigente da valutare.

Conseguentemente, diviene giocoforza che il valutatore di I° istanza sia il Dirigente gerarchicamente sovraordinato (i Responsabili di Struttura Complessa per i Dirigenti attribuiti, i Direttori di Dipartimento per i Direttori di Struttura Complessa, il Direttore Generale per i Direttori di Dipartimento).

In questa fase, la proposta di valutazione viene formalizzata per poi essere esaminata dagli organismi collegiali e, in virtù dei principi di trasparenza, informazione e partecipazione del valutato, deve necessariamente essere portata a conoscenza dell'interessato, con l'obbligo di motivazione nonché la garanzia della possibilità di contraddittorio.

La valutazione di II° istanza prevede l'esame della verifica dell'appropriatezza della proposta di valutazione da parte dei due organismi previsti (Nucleo di Valutazione per gli obiettivi - Collegio Tecnico per la professionalità espressa) e la formulazione della valutazione finale. Anche in questo caso, dovrà essere garantita la partecipazione del valutato e la possibilità del contraddittorio.

Per quanto attiene ai *Valutatori di 1° istanza*, essi vengono individuati come segue:

- a) per gli incarichi di Direttore di Dipartimento, Direttore/Dirigente Responsabile di Presidio/Coordinatore di Area, Responsabile o Dirigente appartenente ad Ufficio di Staff:
 - ♦ *il Direttore Generale o su sua delega, il Direttore Sanitario o il Direttore Amministrativo;*
- b) per gli incarichi di Direttore di U.O./ Responsabile di Servizio, Responsabile di Struttura Semplice afferente al Dipartimento:
 - ♦ *i Direttori dei dipartimenti di assegnazione.*

Nell'ipotesi in cui la figura di Direttore di Dipartimento (valutatore) coincida con quella di Direttore con incarico di Struttura Complessa (valutato), la valutazione è demandata al Direttore Sanitario ovvero al Direttore Amministrativo, a seconda del ruolo di appartenenza;

- c) per tutti i restanti incarichi:
 - ♦ *il Direttore/Responsabile della struttura complessa presso la quale il Dirigente valutato presta servizio.*

Per quanto attiene ai *Valutatori di 2° istanza*, gli organismi preposti sono:

COLLEGIO TECNICO:

- * per gli incarichi di cui al comma 1°, lett. a): *Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario;*
 - * per gli incarichi di cui al comma 1°, lett. b): *il Direttore di Dipartimento, nr. 2 Direttori di U.O./Responsabile di Struttura Complessa della medesima area del valutato;*
 - * per gli incarichi di cui al comma 1, lett. c): *il Direttore di Dipartimento, il Direttore Medico/Dirigente Responsabile Amministrativo di Presidio, nr. 1 Direttore di U.O./Responsabile di Struttura Complessa della medesima area del valutato;*
- **NUCLEO DI VALUTAZIONE:** nr. 3 esperti esterni all'Azienda, nominati dal Direttore Generale (opera fino all'eventuale applicazione dell'art. 10 – comma 4 – del D.L. NR. 286/1999).

Periodo di riferimento della valutazione

Accanto al monitoraggio costante dello stato di avanzamento di tutti gli obiettivi assegnati ed alla messa in discussione degli eventi critici intervenuti, i Responsabili preposti alla gestione della Struttura hanno l'obbligo di informare, attraverso riunioni periodiche – almeno quadrimestrali – i Dirigenti appartenenti alla propria struttura circa i "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, andamento dell'équipe), le caratteristiche

soggettive (capacità ed attitudine del singolo Dirigente), le azioni e i programmi di miglioramento verificabili con le successive valutazioni.

A tale proposito si sottolinea che la valutazione del Dirigente deve essere introdotta ed applicata per assolvere a precisi obiettivi di direzione del personale:

- a) fornire un inventario periodico del rendimento e delle capacità del personale;
- b) rendere più razionale gli spostamenti interni all'organizzazione del personale;
- c) supportare l'analisi dei bisogni di addestramento e formazione;
- d) migliorare il grado di fiducia nelle scelte aziendali da parte del personale;
- e) contribuire alla formazione dei Dirigenti, stimolandoli a seguire responsabilmente i collaboratori.

Di tali riunioni verrà redatto un verbale a riprova del monitoraggio costante.

Circa, poi, la periodicità della valutazione individuale, si rinvia a quanto previsto nella premessa del presente documento, promuovendo le procedure valutative:

- entro il quadrimestre dell'anno successivo, per la valutazione degli obiettivi;
- almeno un mese prima della scadenza degli incarichi, per la valutazione della professionalità espressa.

METODOLOGIA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Procedure di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di risultato

Sulla scorta del principio della “*declinazione a cascata*” degli obiettivi aziendali (dipartimentali, di struttura e/o individuali), è necessario – preliminarmente - definire un percorso che pervenga ad una assegnazione “formale” degli obiettivi.

Una corretta individuazione degli obiettivi da assegnare a ciascun Dirigente deve tener conto delle seguenti specificità:

- a) l'obiettivo deve essere chiaramente individuato;
- b) l'obiettivo deve essere misurabile sulla base di indicatori di tempo, qualità e quantità;
- c) l'obiettivo deve essere concordato tra il Responsabile preposto e il Dirigente;
- d) l'obiettivo deve essere coerente con gli obiettivi più generali dell'U.O./Dipartimento, e, quindi, con le linee strategiche dell'Azienda;
- e) l'obiettivo, nella sua descrizione, deve contenere una data entro la quale lo stesso deve essere ultimato;
- f) nell'individuare l'obiettivo devono essere precisate pure le risorse disponibili per raggiungerlo;
- g) gli obiettivi individuali sono commisurati e proporzionati alle caratteristiche ed al livello di responsabilità del Dirigente da valutare;
- h) gli obiettivi sono considerati tutti di pari valore/peso e devono essere attribuiti equamente in relazione alla professionalità, al carico di lavoro di ogni Dirigente ed all'apporto individuale.

La messa a regime del sistema di valutazione degli obiettivi, comporta un cambiamento radicale rispetto al sistema consolidatosi, che preveda l'assegnazione finale di obiettivi individuali gestionali e/o professionali.

I primi sono da riferire ai Dirigenti titolari di incarichi di Struttura Complessa o Semplice, con responsabilità diretta nella gestione di risorse umane e strumentali.

I secondi, invece, sono legati agli incarichi ricoperti dal restante personale dirigente svolgente attività di natura professionale.

Momento essenziale del processo di verifica è l'utilizzo di uno strumento di “certificazione di obiettivi/risultati”, rappresentato dalla scheda individuale, nella quale riportare gli obiettivi assegnati e “pesati” nonché gli esiti, in termini di raggiungimento, i comportamenti organizzativi e/o professionali da considerare sia ai fini di una valutazione complessiva aziendale che del curriculum professionale del valutato.

Gli obiettivi devono essere assegnati nei primi mesi dell'anno.

Ulteriore momento cardine è il monitoraggio costante dello stato di avanzamento del perseguimento degli obiettivi assegnati: è opportuno l'utilizzo di strumenti, quali report quantitativi e qualitativi, da far conoscere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione.

A fine anno o alla scadenza degli incarichi, si dovrà procedere alla consuntivazione di tutti i risultati raggiunti, sia a livello di gruppo che individuale, mediante momenti di verifica congiunta o personalizzata, nel corso dei quali motivare da parte del valutatore di I° istanza le valutazioni finali espresse.

Nella fase di valutazione finale devono essere garantite, nell'individuazione dei soggetti e dei metodi, terzietà, imparzialità, trasparenza ed equità. Il metodo di comunicazione più idoneo per conseguire questi scopi è quello della comunicazione verbale diretta da parte del "capo" che ha effettuato la valutazione, che comunica e discute la valutazione al collaboratore in apposito colloquio, concordando con quest'ultimo un programma di miglioramento verificabile con la successiva valutazione.

La scheda individuale di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (da predisporre), sarà sottoposta al Nucleo di Valutazione (valutatore di II° istanza).

Sino al perfezionamento del nuovo processo, gli obiettivi saranno fissati per équipe e la valutazione individuale sarà effettuata sul grado di partecipazione/apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'équipe, secondo lo schema di cui all'unità scheda (All. 1), che ricomprende:

- nella parte A: la declinazione degli indicatori suddivisi in:
 1. Apporto personale al raggiungimento degli obiettivi di budget del C.D.R.
 2. Capacità di adattamento alle necessità lavorative per il raggiungimento degli obiettivi budgetari del C.D.R.
 3. Capacità organizzative e propositive dirette al raggiungimento degli obiettivi budgetari del C.D.R.

Ciascun "item" di valutazione è pesato nel seguente modo:

- 1 = insufficiente
- 2 = sotto le aspettative
- 3 = adeguato
- 4 = buono
- 5 = ottimo

- nella parte B: la griglia del parametro di valutazione, con riconduzione del totale dei punti conseguiti in ciascun indicatore.

Fatta espressa riserva di rivedere l'elemento in questione una volta messo a regime quanto previsto nella 1^ parte del presente paragrafo, in sede di prima attuazione il punteggio sarà attribuito nel seguente modo:

A = media percentuale di raggiungimento obiettivi-équipe nell'ultimo triennio, ovvero, percentuale di raggiungimento obiettivi-équipe anno precedente da parte del Nucleo di Valutazione (punteggio max: 100);

B = media del parametro di valutazione dell'apporto individuale nell'ultimo triennio, ovvero, nell'anno di ultima valutazione (punteggio max: 2);

C = A x B (il prodotto identifica il valore di riferimento per l'attribuzione del relativo punteggio max: 200)

D = Definizione del punteggio da attribuire al valutato:

$$200 : 20 = C : X$$

In prima istanza, la proposta di valutazione è assegnata al "capo" che ha diretta conoscenza dell'attività del valutato, vale a dire:

- per i Direttori di Dipartimento: *al Direttore Generale o suo delegato;*
- per i Direttori/Responsabili di UU.OO./Servizi, Responsabili di Strutture Semplici Dipartimentali e Uffici di Staff: *al Direttore di Dipartimento o Direttore Amministrativo/Sanitario;*
- per tutti gli altri casi: *al Direttore/Responsabile di U.O. o Servizio.*

Nel caso di valutazione non condivisa, è demandato al Nucleo di Valutazione (valutatore di 2° istanza) l'esito finale del giudizio circa l'apporto individuale del Dirigente per il raggiungimento degli obiettivi.

Procedura di valutazione della professionalità espressa

Il modello adottato è il “**Modello delle Competenze**”, in cui la competenza è definita come caratteristica individuale collegata ad una performance efficace o superiore e misurata sulla base di un criterio prestabilito.

Il sistema delle competenze consiste – quindi – nella puntuale e costante analisi tra variabili organizzative e individuali, per l’adozione di azioni che rendono le due variabili coerenti tra di loro, così da migliorare la performance e orientare il comportamento all’eccellenza.

In relazione, poi, al “**Modello delle Competenze**”, ai contenuti (attività e responsabilità) propri di ciascun Dirigente, è stata predisposta una “*Scheda di valutazione per la verifica della professionalità espressa*”, di cui all’Allegato nr. 2.

Tenuto conto delle modalità di valutazione previste dai rispettivi artt. 28 dei Contratti delle due Aree Dirigenziali, che contengono – tra l’altro – le seguenti Aree di riferimento:

- collaborazione interna e livello di partecipazione multi-professionale nell’organizzazione dipartimentale;
- livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell’apporto specifico;
- risultati delle procedure di controllo, con particolare riguardo all’appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all’orientamento all’utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
- capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all’uso ottimale delle risorse, attraverso un’equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali;
- rispetto del codice di comportamento, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici;

sono stati individuati i seguenti otto “fattori” – a valere per tutti i Dirigenti – su cui basare la valutazione:

- FATTORE 1: Collaborazione e partecipazione nell’organizzazione interna alla Struttura e/o Dipartimento
- FATTORE 2: Apporto individuale quali/quantitativo nell’espletamento delle funzioni affidate
- FATTORE 3: programmazione, appropriatezza e controllo delle prestazioni
- FATTORE 4: Orientamento all’utenza
- FATTORE 5: Orientamento al risultato
- FATTORE 6: Capacità di interazione
- FATTORE 7: Capacità di analisi e sintesi
- FATTORE 8: Correttezza comportamentale

Per le sole figure di Dirigenti con incarichi di gestione delle risorse, sono stati aggiunti i seguenti due ulteriori “fattori”:

- FATTORE 9: Sensibilità economica;
- FATTORE 10: Sviluppo delle risorse umane.

Per ciascun “fattore”, oltre a rilevare le aree di valutazione (“descrizione”), vengono specificati i “comportamenti osservabili” che devono orientare l’espressione del giudizio da parte del Valutatore di I° e/o II° istanza e – quindi – le “condizioni” per l’attribuzione del punteggio (punti da 1 a 5).

In relazione ai fattori sopradescritti, il punteggio massimo attribuibile risulta pari a punti 40 per i Dirigenti senza incarico di gestione delle risorse o a punti 50 per i Dirigenti con incarico di gestione delle risorse.

Tenuto, poi, conto che il medesimo art. 28 dei Contratti di Lavoro individua le seguenti ulteriori due aree:

- attività di ricerca clinica applicata, sperimentazioni, attività di tutoraggio formativo, docenza universitaria e ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all’art. 16 *ter*, comma 2 del D. Lgs. 502/1992 tenuto conto dell’art. 23, commi 4 e 5;

la scheda di valutazione è così integrata per tutti i Dirigenti:

- **QUADRO 1:** impegno nell'attività di ricerca/sperimentazione e di docenza universitaria/formazione permanente.
Il valutatore dovrà sulla base degli elementi forniti da ogni valutato, graduare e motivare da 1 a 5 punti l'impegno nell'attività svolta nell'arco temporale di riferimento, acquisendo – se del caso – idonea documentazione di supporto;
- **QUADRO 2:** impegno nella formazione continua personale.
Mentre in relazione ai Dirigenti del Ruolo Sanitario, la valutazione dovrà tener conto del raggiungimento del minimo di credito formativo ex D. L.vo 502/1992 (E.C.M.), per i restanti Dirigenti dovrà essere considerata la partecipazione ad iniziative di aggiornamento attinenti alla posizione.

In ambedue le ipotesi, la gradualità del punteggio (punti da 1 a 5) dovrà ponderare le ricadute delle nuove conoscenze acquisite sull'organizzazione e miglioramento professionale proprie e dei collaboratori.

Per la valutazione dei due precitati elementi, è da prevedersi la produzione da parte del valutato di documentazione di supporto.

Da ultimo, nel QUADRO 3, viene riportato il punteggio (max punti 20) relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e all'apporto individuale di ciascun Dirigente, da attribuire secondo quanto precisato nel precedente paragrafo 3.1.

Di seguito ai fattori di valutazione viene riprodotta la tabella riepilogativa dei punteggi attribuiti e conseguente punteggio totale (max 70 o 80 punti).

Nella parte finale della scheda di valutazione vengono contemplati:

- lo spazio riservato ad eventuali "osservazioni" del valutatore in ordine a uno o più degli elementi di valutazione;
- lo spazio-firma del valutatore di I° istanza;
- lo spazio per eventuali rilievi del valutato, per il contraddittorio di II° istanza;
- lo spazio-firma del valutato

VALUTAZIONE FINALE

Il Collegio Tecnico, acquisita la scheda di valutazione del valutatore di I° istanza, con gli eventuali rilievi da parte del valutato, dovrà esprimersi su ciascuno dei fattori/elementi di valutazione.

Al riguardo, il Collegio Tecnico potrà accendere un contraddittorio col valutato ovvero acquisire dal medesimo ulteriori elementi di giudizio.

Infine, il Collegio Tecnico formulerà la propria conclusiva valutazione (giudizio inappellabile) che risulterà positiva ove il punteggio attribuito sia pari ad almeno i 7/10 di quello massimo previsto (punteggio minimo: 48/70 o 56/80).

In ordine alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti:

l'esito positivo della valutazione da parte del Collegio Tecnico produce i seguenti effetti:

- a) *per i Dirigenti di Struttura Complessa o Semplice*, alla scadenza dell'incarico, costituisce presupposto per la conferma dell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro incarico della medesima tipologia, di pari o maggior rilievo gestionale ed economico.

Per gli *altri Dirigenti* realizza la condizione per la conferma o il conferimento di nuovi incarichi di pari o maggior rilievo professionale ed economico o di struttura semplice;

- b) *per i Dirigenti neo assunti*, al termine del primo quinquennio di servizio:

- * attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e controllo, nonché di direzione di struttura semplice;
- * attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia superiore;
- * rideterminazione della retribuzione di posizione minima contrattuale;

- c) *per i Dirigenti che hanno già superato il quinquennio*, il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività, al maturare dell'esperienza professionale richiesta ex art. 5 – comma 5 – del CCNL 08.06.2000, secondo biennio.

In ordine ai risultati raggiunti:

l'esito positivo della valutazione annuale da parte del Nucleo di Valutazione comporta l'attribuzione Di dirigenti della retribuzione di risultato, concordata secondo le procedure di cui all'art. 65 – commi 4 e 6 – del CCNL 05.12.1996.

L'esito positivo delle verifiche annuali concorre, inoltre, assieme agli altri elementi, anche alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali e per le altre finalità di cui al precedente art. 10 – comma 2, lett. a).

EFFETTI DELLA VALUTAZIONE NEGATIVA

In ordine alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti:

l'esito negativo della valutazione da parte del Collegio Tecnico delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai Dirigenti produce i seguenti effetti:

- a) *il Direttore/Responsabile con incarico di direzione di struttura complessa*, non è confermato nell'incarico, alla sua scadenza. Il Dirigente è mantenuto in servizio con altro incarico tra quelli previsti dall'art. 27 – lettera b) o c) – del CCNL 08.06.2000 con conseguente perdita dell'indennità di struttura complessa e attribuzione – per i Dirigenti del ruolo sanitario -dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore;
- b) *i restanti Dirigenti, compresi quelli con incarico di direzione di struttura semplice*, non possono essere confermati nell'incarico già affidato. Ai medesimi è attribuito un diverso incarico tra quelli di cui alla lettera c) del precitato art. 27, di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività, ove dovesse essere attribuita nel medesimo anno;
- c) *i Dirigenti con meno di cinque anni*, al termine del quinquennio vedono posticipato di un anno l'eventuale conferimento di un nuovo incarico tra quelli compresi nelle lettere b) e c) del medesimo art. 27;

In tutte le predette fattispecie, è comunque fatta salva la facoltà di recesso per giusta causa dell'Azienda.

I Dirigenti di cui alle precedenti lettere b) e c) sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo, per l'eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle previste indennità.

In tutti i casi di attribuzione di incarico di minor valore economico, la retribuzione di posizione minima contrattuale unificata, è decurtabile sino alla misura massima del 40%.

In ordine ai risultati raggiunti:

la valutazione negativa dei risultati in esito alle procedure di verifica annuale operate dal Nucleo di Valutazione comporta:

- a) per tutti i Dirigenti, la perdita – in tutto o in parte - della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica;
- b) per i Dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o semplice, la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro tra quelli di cui all'art. 27 – comma 1° lett. a), b) o c) – del CCNL 08.06.2000, di valore economico inferiore a quello in atto.

Per i soli Dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa la revoca dell'incarico stesso comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore nonché la perdita dell'indennità di struttura complessa.

In caso, poi, di accertamento di responsabilità reiterata, l'Azienda addiverrà alla revoca dell'incarico assegnato ai sensi del precedente alinea, conferendo al Dirigente uno degli incarichi ricompresi nell'art. 27 – comma 1°, lett. c) – di valore economico inferiore a quello revocato, fatto salvo il recesso per giusta causa.

- c) per i Dirigenti con incarico ex art. 27 – comma 1° lett. c) -, la revoca anticipata dell'incarico e l'affidamento di altro tra quelli previsti dall'art. 27, lett. c) di valore economico inferiore a quello in atto.
In caso di responsabilità reiterata, troverà ulteriore applicazione la disposizione soprarichiamata, fatta salva – anche nella fattispecie – il recesso per giusta causa da parte dell'Azienda;

PERSONALE DIRIGENTE EX A.S.L. PROVINCIA DI MILANO 1

OBIETTIVO DEL SISTEMA

Il sistema di erogazione della Retribuzione di Risultato deve essere teso ad un duplice obiettivo:

- supportare il più ampio sistema di Direzione per Obiettivi e, di conseguenza, rappresentare una leva di gestione del personale indirizzata alla realizzazione delle strategie aziendali, finalizzate al conseguimento di più elevati livelli di efficienza, di efficacia e di economicità dei servizi istituzionali;
- premiare il contributo dato dal singolo dirigente all'organizzazione.

Al fine di realizzare questo duplice obiettivo entrano in gioco:

- da un lato il meccanismo e gli organi aziendali che regolano la definizione e la valutazione degli obiettivi;
- dall'altro lato il sistema di valutazione delle prestazioni individuali.

REGOLE GENERALI

Al fine della attribuzione della Retribuzione di Risultato si applicano le seguenti regole:

- a) il fondo è annualmente rideterminato secondo la normativa vigente e viene incrementato a consuntivo in base alle eventuali somme non utilizzate dagli altri fondi, sempre nel rispetto delle norme contrattuali. I residui accertati a consuntivo sono distribuiti con i criteri contemplati nell'art. 54 del presente CCIL;
- b) la consistenza del fondo di retribuzione di risultato è determinata, ai fini e per gli effetti di cui al presente regolamento, dalla sommatoria dei seguenti elementi strutturali:
 - Fondo retribuzione di risultato;
 - Fondo per i premi della qualità della prestazione individuale;
- c) sono previsti fondi separati per la dirigenza medica, per la dirigenza veterinaria e per la dirigenza sanitaria, professionale tecnica ed amministrativa; a detto fine, per la definizione della consistenza complessiva del fondo di risultato della dirigenza medica e della dirigenza veterinaria, si prevede la suddivisione, tra le due aree, del fondo per i premi della qualità della prestazione individuale, in misura proporzionale al numero di dirigenti afferenti a ciascuna area ad inizio anno;
- d) la retribuzione di risultato è attribuita ad ogni singolo dirigente a rapporto esclusivo in relazione alla effettiva presenza in servizio nel corso dell'anno di riferimento prevedendo pertanto la decurtazione dell'importo individuale in funzione delle eventuali sue assenze, con l'esclusione delle seguenti tipologie:
 - Ferie;
 - Aggiornamento obbligatorio e facoltativo mediante utilizzo delle 4 ore settimanali contrattuali destinate ad attività non assistenziali;
 - Congedo di maternità e paternità;
 - Permessi per lutto;
 - Infortunio;
 - Permessi per citazione a testimoniare;
 - Permessi per l'espletamento di funzione di giudice popolare;
 - Permessi per gravi motivi;
 - Permessi ex art. 33 L.104/92 e s.m.i. (riferiti ai soli dipendenti portatori di handicap grave);

Qualora il CCIA dell'area comparto dovesse disciplinare in maniera difforme istituti contemplati anche nel presente CCIA, l'Azienda si impegna ad allinearli.

- e) per la sola dirigenza veterinaria, in aggiunta a quanto sopra, la distribuzione del fondo della retribuzione di risultato, è effettuata applicando una differenziazione parametrica pari a 1,2 per i dirigenti di struttura complessa (ivi compresi i dirigenti con incarico di sostituzione ex art. 18 CCNL 8/6/2000 e/o ex DPR 484/97) e pari a 1 per i restanti dirigenti veterinari;
- f) la retribuzione di risultato viene erogata in proporzione alle ore dovute per il personale a tempo definito e a regime di impegno ridotto;
- g) ogni dirigente accede al fondo di retribuzione di risultato della propria area contrattuale;
- h) in caso di modifica degli obiettivi strategici aziendali (es. mutamento contesto normativo/istituzionale) o nel caso in cui si verificano eventi non previsti in sede di negoziazione e/o sottoscrizione della scheda obiettivi (es. imprevedibile e sopravvenuta grave carenza di risorse) che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai CdR, è prevista la rimodulazione degli obiettivi; tale rimodulazione può essere posta per iniziativa della Direzione Strategica o per iniziativa del CdR interessato, a seguito di segnalazione al Direttore Generale, da parte di essa, dei motivi ostativi che non

consentono il raggiungimento di uno o più obiettivi assegnati.

IL SISTEMA

Si stabilisce, in coerenza con gli obiettivi generali, di strutturare un sistema basato su due elementi:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza;
- la valutazione delle prestazioni individuali ottenuta.

RETRIBUZIONE DI RISULTATO: LA PARTE COLLEGATA AGLI OBIETTIVI

Al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza è destinata una quota pari al 90% del fondo della retribuzione di risultato che viene erogata secondo il seguente meccanismo:

Percentuale raggiungimento obiettivi assegnati al CdR		Percentuale di retribuzione di risultato erogata
Da	A	
0	60	0
61	70	50
71	80	75
81	90	85
91	95	90
96	100	100

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è certificato dal Nucleo Valutazione Prestazioni (NVP).

Questa quota di fondo viene erogata totalmente senza che si realizzino residui.

La suddivisione del fondo è effettuata a consuntivo ovvero a conclusione dell'iter di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del NVP;

La metodologia utilizzata garantisce pari opportunità a tutti i dirigenti, assicurando la stessa quota di retribuzione di risultato - in presenza di pari condizioni, in termini di apporto individuale, grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al CdR, di pari tipologia di rapporto di lavoro, e di medesimo periodo di servizio prestato nell'anno di riferimento - a tutti i dirigenti della medesima area contrattuale, a prescindere dalla struttura presso cui operano.

RETRIBUZIONE DI RISULTATO: LA PARTE COLLEGATA ALLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il restante 10% della retribuzione di risultato viene erogata ai dirigenti secondo le seguenti regole:

- possono accedere a questa quota solo i dirigenti che appartengono a strutture nelle quali il grado di raggiungimento degli obiettivi è stato superiore al 60%;
- possono accedere alla quota solo i dirigenti che hanno ottenuto una valutazione positiva nel sistema di valutazione delle prestazioni individuali - almeno pari a 15 punti su 70;
- la quota del 10% è collegata alla valutazione ricevuta attraverso il sistema di valutazione delle prestazioni individuali, utilizzando l'apposita scheda di valutazione delle prestazioni individuali (allegato n. 1).

Il Responsabile del CdR è tenuto al rispetto delle seguenti procedure:

- informazione con incontro collettivo e comunicazione collettiva sugli obiettivi di budget assegnati alla struttura e sulle modalità organizzative previste per il raggiungimento degli obiettivi stessi;
- l'informazione ricevuta dovrà essere attestata da ogni Dirigente su apposito elenco relativo a tutti i dipendenti del CdR e dovrà avvenire entro 30 giorni dalla ricezione della scheda obiettivo L'elenco, con le firme di attestazione, dovrà essere trasmesso entro i successivi 30 giorni al Controllo di Gestione;
- compilazione della scheda delle prestazioni individuali dei Dirigenti sottoordinati e trasmissione, previa acquisizione della firma del Dirigente valutato, alla UOC Gestione Risorse Umane entro il termine assegnato.

Nel rispetto del principio di diretta conoscenza del valutato da parte del soggetto valutatore, la valutazione delle prestazioni è effettuata, con cadenza annuale, dal diretto superiore gerarchico per tutti i dirigenti afferenti alla struttura di interesse (con esclusione dei dirigenti con rapporto di lavoro non esclusivo).

Nella categoria dei valutatori di prima istanza rientrano:

- per i Direttori di Distretto e per i Responsabili degli uffici in Staff: il Direttore Generale o suo delegato;
- per i Direttori di Dipartimento: il Direttore Sanitario o il Direttore Sociale o il Direttore Amministrativo, per quanto di rispettiva competenza;
- per i Direttori di Struttura Complessa: il Direttore di Dipartimento;
- per gli altri dirigenti: il Direttore della Struttura Complessa.

I valutatori, come innanzi individuati, devono informare e consentire la partecipazione del valutato anche attraverso il contraddittorio. A tal fine la scheda di valutazione, anche se non condivisa, deve recare la firma per presa visione del dirigente valutato, che potrà formulare proprie osservazioni. La scheda dovrà essere compilata entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

In presenza di dirigenti che in corso d'anno sono stati assegnati a più centri di responsabilità, il soggetto competente a svolgere le funzioni di valutatore di prima istanza è il Direttore / Responsabile del CdR cui il dirigente afferisce alla data di compilazione della scheda medesima.

Entro il successivo 15 febbraio, il soggetto valutato, in caso di valutazione negativa o di non condivisione della valutazione effettuata dal diretto Responsabile, può presentare formale richiesta di rimostranza al Direttore Generale, che assume il ruolo di valutatore di seconda istanza. Per i Direttore di Distretto e i responsabili degli uffici di staff, il valutatore di seconda istanza è la Direzione Strategica.

Entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta, il Direttore Generale ovvero la Direzione Strategica, dopo aver ascoltato separatamente il soggetto valutato ed il valutatore di prima istanza, può - sulla base degli ulteriori elementi emersi - confermare la precedente valutazione o modificarla.

La conclusione delle procedure sopra indicate consente la corresponsione della retribuzione di risultato correlata alla valutazione delle prestazioni.

In base alla valutazione riportata si individuano quattro fasce, alle quali corrispondono quattro percentuali di abbattimento come da seguente schema

Punteggio ottenuto nella valutazione delle prestazioni		Percentuale di retribuzione di risultato
Da	A	
Sino a 14		0 %
15	28	30 %
29	42	80 %
43	56	90 %
57	70	100 %

Eventuali economie, derivanti dall'applicazione dei criteri di distribuzione del budget del 10% (risparmi connessi alle assenze, quote non assegnate ai singoli in relazione ad una valutazione individuale inferiore a 15 punti e quote non distribuite ai dirigenti che appartengono a strutture nelle quali il grado di raggiungimento degli obiettivi è stato inferiore al 60%), confluiscono - fino al limite massimo del 40% del fondo medesimo - in un fondo che sarà distribuito dalla Direzione Strategica secondo il sistema indicato al successivo articolo.

Eventuali ulteriori residui eccedenti il 40%, vengono attribuiti con una riassegnazione ai soli dirigenti aventi titolo (grado raggiungimento obiettivo superiore a 60% e valutazione delle prestazioni almeno pari a 15 punti), sulla base delle sole percentuali ottenute nella valutazione delle prestazioni individuali.

RETRIBUZIONE DI RISULTATO: IL PREMIO INDIVIDUALE

I residui della quota del 10% del fondo di risultato, nel limite massimo - come sopra detto - del 40% vengono utilizzati per l'attribuzione del premio per la prestazione individuale.

Il premio viene erogato, nel rispetto delle aree contrattuali di provenienza, secondo le regole previste per il premio per la prestazione individuale dai CC.CC.NN.LL. delle diverse aree contrattuali - senza vincolo del limite dallo stesso previsto del 7% del personale dirigenziale - e secondo le seguenti ulteriori regole:

- il premio deve essere erogato con precisa indicazione delle motivazioni che hanno determinate la scelta del dirigente;
- il premio può essere erogato solo ai dirigenti che hanno ottenuto una valutazione positiva superiore a 56 punti;
- il premio può essere erogato solo ai dirigenti che operano in strutture che hanno ottenuto una percentuale di raggiungimento degli obiettivi superiore al 60%;
- il premio erogato al singolo dirigente non può essere superiore a 1.200 Euro;
- la delibera di attribuzione del premio individuale deve essere inviata alle Organizzazioni Sindacali di categoria prima della relativa adozione, quale informazione preventiva.

SISTEMA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE

ANNO 2017

Per l'anno 2017, l'Amministrazione ha concordato con le Organizzazioni Sindacali delle due Aree Dirigenziali, di pervenire alla definizione e sottoscrizione di un unico accordo decentrato in tema di valutazione delle risorse umane, che preveda una revisione della metodologia, dei processi e degli strumenti di valutazione per la ***“verifica dell’apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di risultato”*** e per la ***“verifica della professionalità espressa”***.