

STRALCIO DAL SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATA DEL PERSONALE IN AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI PARMA

(illustrazione sintetica dei criteri definiti per il trattamento accessorio e delle valutazioni connesse alla retribuzione di risultato per la dirigenza e al sistema di incentivazione del personale del comparto)

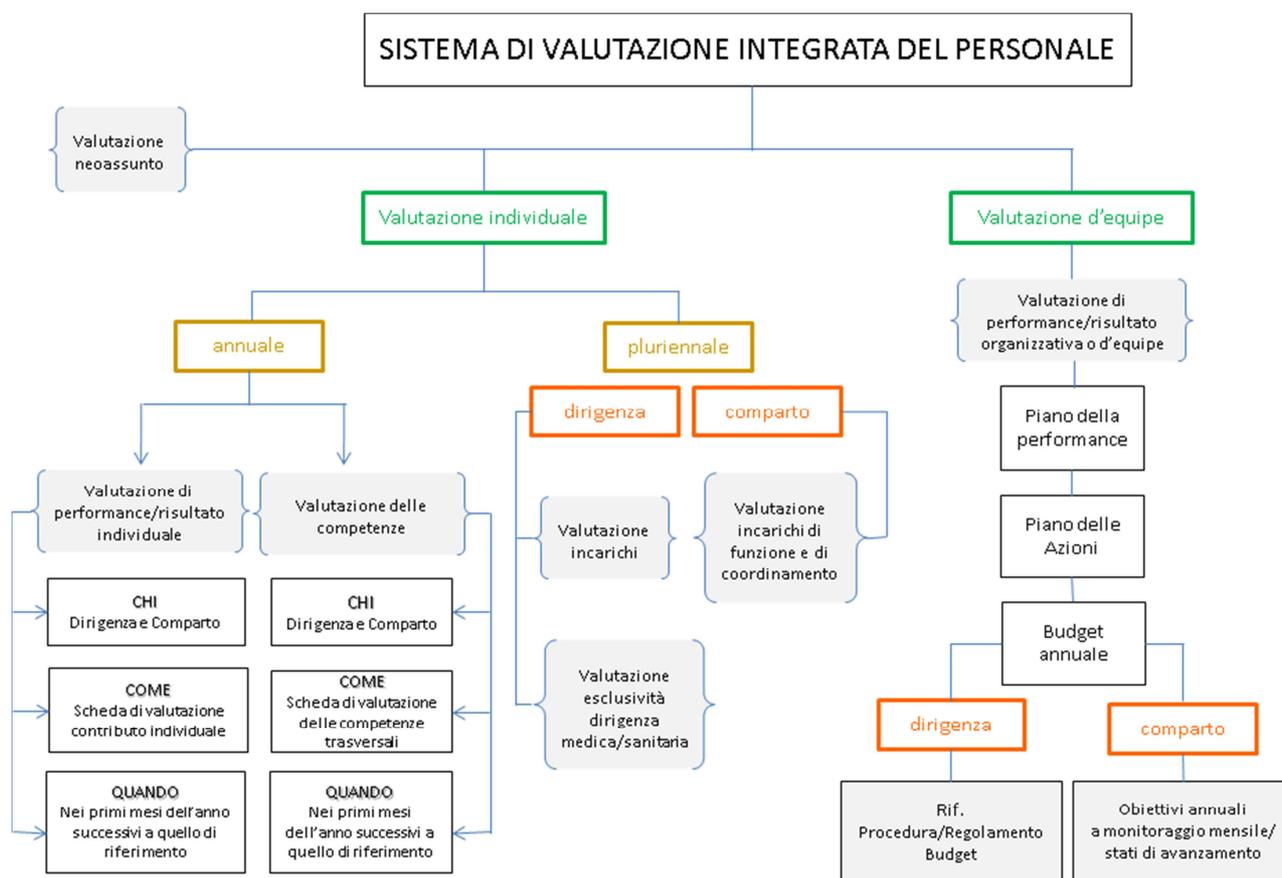
Con l'attivazione di un sistema di valutazione integrata del personale si intende garantire un processo di valutazione equo e dinamico attraverso l'organizzazione e la gestione di tutte le tipologie di valutazione che riguardano il personale in una logica di sistema omogeneo e interaziendale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione delle aziende ed enti del servizio sanitario regionale della Regione Emilia-Romagna (OIV-SSR) ha pubblicato nel 2017 la **Delibera 5** dedicata al **Sistema di valutazione integrata del personale** contenente le linee guida e di indirizzo a cui le aziende devono progressivamente adeguarsi.

Le Aziende sanitarie di Parma hanno provveduto all'adozione, con atto n. 1113 del 27.12.2018 dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria e deliberazione n. 985 del 27 dicembre 2018 dell'Azienda UsI, del Piano Interaziendale di avvicinamento allo standard della delibera n. 5/2017 dell'OIV-SSR, denominato "Percorso interaziendale di attuazione del Sistema di valutazione integrata del personale", che risulta connesso con le attività di relazione con i soggetti sindacali e con l'adeguamento dei sistemi a livello di contrattazione integrativa e che tale Piano è orientato alla strutturazione di un sistema integrato e omogeneo, da un punto di vista interaziendale, di valutazione del professionista sia all'interno dell'organizzazione che individuale.

Entrando nel merito del Sistema interaziendale osserviamo che il processo di valutazione, pur con peculiarità legate alle diverse tipologie di valutazione e alle specifiche indicazioni contrattuali, declinate nelle Istruzioni operative, è articolato in **valutazioni individuali** e in **valutazioni di équipe**. Trova applicazione in tutti i contesti organizzativi e con riferimento alle aree sia della dirigenza che del comparto dell'Azienda USL e dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma e interessa anche il personale universitario che svolge attività assistenziale o a supporto della stessa.

La rappresentazione grafica che segue illustra sinteticamente la complessità del Sistema di valutazione integrata.



Il focus del presente documento è rivolto alle valutazioni di performance/risultato sia organizzativa o d'équipe che individuale in quanto connesse alla retribuzione di risultato per la dirigenza e al sistema di incentivazione del personale del comparto.

Retribuzione di risultato per la dirigenza e sistema di incentivazione del personale del comparto sono correlati alla valutazione di performance/risultato con quote diversificate tra performance organizzativa e performance individuale come definite nei rispettivi Accordi aziendali con le OO.SS. di categoria.

LA VALUTAZIONE DI PERFORMANCE/RISULTATO ORGANIZZATIVA O D'EQUIPE

La performance organizzativa si riferisce alla cosiddetta valutazione di équipe.

Gli obiettivi di performance organizzativa (obiettivi di équipe/CdR) devono essere coerenti con la pianificazione e programmazione strategica aziendale e vengono declinati nel sistema di budget che è parte integrante del ciclo della performance. Il ciclo delle performance corrisponde a un processo di gestione per obiettivi, da quelli strategici a quelli operativi, con conseguente definizione dei budget e allocazione delle risorse. Il budget è dunque un processo formale e dinamico, caratterizzato da una serie di specifiche fasi e correlati documenti, finalizzato al governo della complessiva gestione aziendale.

Il budget viene definito, nella delibera 1/2014 dell'OIV-SSR, un processo "a cascata" rispetto al Piano della Performance (PdP), che ne rappresenta la sua fonte superiore, trovandosi in esso gli obiettivi strategici che devono riflettersi in una parte dei target di budget. La negoziazione degli obiettivi di budget avviene secondo quanto indicato nella procedura aziendale relativa al regolamento di budget.

Per la dirigenza il sistema di retribuzione di risultato legato alla performance organizzativa è correlato alla realizzazione degli obiettivi specifici dei Dipartimenti e delle Strutture organizzative aziendali, concordati con i Direttori dei Dipartimenti e con i Direttori e i Responsabili delle strutture (complesse e semplici) in sede di definizione della programmazione annuale. Il sistema prevede, appunto, l'utilizzo dei risultati annuali quale modalità di misurazione della performance organizzativa e la retribuzione di risultato è connessa al conseguimento degli obiettivi oggetto di incentivazione riportati nelle schede di budget e nei documenti di programmazione delle diverse strutture.

Per l'area Dirigenza della Sanità e Area Dirigenza PTA l'impianto generale dell'istituto contrattuale della retribuzione di risultato si fonda sui seguenti criteri generali:

- definizione di un sistema premiante collegato al raggiungimento degli obiettivi di équipe assegnati alle articolazioni aziendali (Dipartimenti/Strutture complesse e semplici), secondo i risultati prefissati in occasione della negoziazione di budget;
- processo "a cascata" nell'attribuzione degli obiettivi in relazione alle responsabilità gestionali individuate nell'ambito dell'organizzazione aziendale;
- attribuzione di obiettivi di équipe connessi alla retribuzione di risultato;
- informazione e comunicazione degli obiettivi di équipe in ambito Dipartimentale e nelle singole strutture organizzative, al fine di acquisire una capillare partecipazione di tutti i dirigenti alla realizzazione degli obiettivi assegnati con le evidenze necessarie da far pervenire alla Direzione aziendale;
- chiarezza e trasparenza con riferimento al risultato atteso, agli indicatori, alle modalità e strumenti per la verifica;
- valutazione dei Direttori/Responsabili delle strutture complesse e semplici sulle modalità adottate nel processo di assegnazione degli obiettivi, sul rispetto dei tempi definiti dalla Direzione aziendale, sull'invio delle evidenze necessarie in ordine alla verifica dell'andamento e del conseguimento degli obiettivi negoziati in sede di budget, che si esplica mediante l'analisi della reportistica di monitoraggio infrannuale e mediante l'effettuazione di incontri direzionali con il Comitato di budget, con particolare riferimento ad obiettivi ritenuti critici, e mediante l'eventuale inoltro di relazioni esplicative richieste dalla Direzione aziendale in caso di mancato conseguimento, nonché mediante l'inoltro di relazione annuale di andamento e conseguimento degli obiettivi di budget.

Il percorso valutativo avviene a consuntivo e con cadenza annuale:

- da parte della Direzione Strategica aziendale per tutti i dirigenti in relazione al conseguimento degli obiettivi di équipe assegnati alle articolazioni/strutture di riferimento;

- successivamente, da parte dell'Organismo Aziendale di Supporto (OAS), per quanto concerne l'appropriatezza metodologica del percorso valutativo.

Le quote individuali spettanti a ciascun dirigente a consuntivo vengono determinate in relazione ai seguenti criteri:

1. valorizzazione delle quote spettanti a ciascun dirigente, risultanti dall'attribuzione di un coefficiente correlato alla tipologia di incarico dirigenziale conferita;
2. grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi di équipe (sia di dipartimento sia di struttura complessa e semplice) a seguito dell'espletamento del processo valutativo sopra delineato.

A consuntivo dei risultati, in caso di mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi di équipe incentivati in sede di budget, la retribuzione di risultato sarà corrisposta secondo le seguenti percentuali:

- al 100% se i risultati saranno conseguiti in percentuale maggiore o uguale al 90%;
- in misura proporzionale ai risultati raggiunti qualora i medesimi siano conseguiti in percentuale compresa tra 81% e 89%;
- in misura pari al 60% se i risultati saranno conseguiti tra il 71% e l'80%;
- nessuna corresponsione se i risultati saranno conseguiti in percentuale inferiore o pari al 70%.

Per i Direttori di Dipartimento, i Direttori di Struttura Complessa e Semplice Dipartimentale, il mancato raggiungimento degli obiettivi individuali, comporta un abbattimento della retribuzione di risultato, in misura pari a – 10% della quota individuale spettante.

3. presenza in servizio del dirigente.

Per quanto riguarda il **comparto**, gli obiettivi di performance organizzativa assegnati a un'équipe/CdR hanno lo scopo di assicurare un coinvolgimento complessivo di tutti i componenti verso il raggiungimento di obiettivi comuni, sottolineando quindi la complementarietà e l'integrazione che deve caratterizzare il lavoro all'interno dell'équipe. Sono individuati annualmente a livello aziendale una serie di obiettivi di performance organizzativa di incentivazione annuale declinati in obiettivi specifici, indicatori di risultato, ruoli e profili professionali coinvolti e si procede quindi all'assegnazione degli obiettivi al personale tramite presa visione sul cruscotto personale. La composizione dell'équipe e l'assegnazione degli obiettivi al personale viene effettuata dal Responsabile dell'Articolazione/Unità operativa/Servizio Aziendale, precisando che ad ogni operatore occorre sia assegnato almeno uno dei suddetti obiettivi di incentivazione annuali.

Gli obiettivi di performance devono essere coerenti con la pianificazione e programmazione strategica aziendale.

Il premio correlato alla performance organizzativa viene riconosciuto a fronte della fattiva partecipazione dagli operatori al raggiungimento degli obiettivi aziendali assegnati ogni anno alle diverse strutture con i documenti aziendali di programmazione, quali il Piano delle Azioni, il Piano della Performance e le schede di Budget e/o con percorsi paralleli e complementari rispetto ad essi.

Per ogni obiettivo viene predisposta una scheda, compilata dal Responsabile Aziendale dell'obiettivo, in cui sono indicati l'obiettivo specifico, gli indicatori di risultato, i ruoli e i profili professionali coinvolti.

Il monitoraggio e la verifica del conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa sono di competenza del Responsabile Aziendale dell'obiettivo nell'ambito del percorso valutativo attivato a livello aziendale.

Il riconoscimento della produttività collettiva è disposto per quote di incentivazione legate al monitoraggio degli stati di avanzamento del raggiungimento degli obiettivi come individuati a livello aziendale per l'anno di riferimento.

Gli importi vengono erogati:

- in misura parziale e proporzionale alla percentuale di raggiungimento per obiettivi conseguiti fino al 89%, totale per obiettivi conseguiti tra il 90% e il 100%;
- in misura proporzionale ai giorni di presenza in servizio nel mese di riferimento.

Le quote di produttività sono erogate dopo i primi sei mesi di servizio in Azienda (anche non continuativi) a meno che l'ingresso non sia avvenuto per mobilità o in comando.

Il percorso valutativo avviene a mensilmente a consuntivo successivamente, da parte dell'Organismo Aziendale di Supporto (OAS), per quanto concerne l'appropriatezza metodologica del percorso valutativo.

LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNUALE

Il processo di valutazione individuale annuale prevede tempistiche e strumenti specifici e coinvolge diversi attori.

L'esito della valutazione individuale annuale costituisce, altresì, elemento valutativo nelle valutazioni pluriennali (ove previste).

La valutazione individuale annuale viene effettuata nel periodo indicato da comunicazione aziendale di avvio. **Valutazione individuale di performance/risultato e valutazione delle competenze vengono effettuate contestualmente**, così da rendere più fluido e meno oneroso il processo complessivo della valutazione individuale annuale.

Il processo di valutazione individuale annuale coinvolge:

- ✓ **il Valutato:** tutti i dipendenti (del Comparto e della Dirigenza) che hanno un rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato o indeterminato, a tempo pieno o impegno ridotto e che siano stati presenti in Azienda per almeno 6 mesi (anche non continuativi) nel corso dell'anno. E' valutato altresì il personale universitario inserito in assistenza, nonché il personale del comparto università che svolge funzioni di supporto all'attività assistenziale.
- ✓ **il Valutatore:** coincide con il responsabile gerarchico del dipendente (o suo f.f.) al momento della valutazione, secondo la linea gerarchica prevista dall'organizzazione aziendale.
- ✓ La **SC Formazione e Sviluppo Risorse Umane** governa il sistema di valutazione integrata del personale per le due Aziende.
- ✓ L'**OAS**, che è l'Organismo Aziendale di Supporto all'OIV –SSR (Organismo Indipendente di Valutazione del SSR), ha un duplice ruolo di garanzia sulla correttezza metodologica dell'intero processo e sull'eventuale valutazione di seconda istanza.

Nelle Aziende sanitarie di Parma **la valutazione di performance/risultato individuale** è riferita al contributo individuale del singolo dipendente al conseguimento degli obiettivi assegnati all'équipe di afferenza, nonché al miglioramento dei servizi e al raggiungimento degli standard aziendali.

Le risorse, le modalità e gli strumenti per valorizzare il contributo individuale, in materia di retribuzione di risultato per tutte le aree dirigenziali e di sistema di premialità per l'area comparto sono condivisi con le Organizzazioni Sindacali.

La scheda di valutazione di performance/risultato individuale

La scheda prende in considerazione **alcuni item di comportamento** come parametri di misurazione dell'impegno fornito, della partecipazione a progetti aziendali o di struttura, dell'allineamento a piani, codici, regolamenti, direttive aziendali, linee guida ecc... La scheda di valutazione è stata concepita per essere **utilizzata in modo trasversale sia per la dirigenza, sia per il comparto**. Per questo motivo la descrizione degli item è generale e non entra nello specifico dei singoli ambiti organizzativi; risulta pertanto opportuno adattare convenientemente i contenuti descritti (che non possono essere modificati nella scheda) al contesto in cui opera il valutato.

ITEM	DESCRIZIONE	AMBITO DI APPLICAZIONE
1	partecipazione alla progettazione e/o realizzazione e messa in atto di PDTA o progetti di dipartimentali, aziendali, interaziendali, extra-aziendali,....	Dirigenza e Comparto
2	partecipazione a riunioni e/o progetti di SC/UO e/o a formazione e addestramento neo-inseriti e/o attività di governo clinico ...	Dirigenza e Comparto
3	rispetto di codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali, linee guida, istruzioni e procedure	Dirigenza e Comparto
4	puntualità sul posto di lavoro, disponibilità e/o flessibilità nell'orario	Dirigenza e Comparto
5	impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura organizzativa, tenendo conto del livello di autonomia e di qualità dell'impegno	Dirigenza e Comparto

Gli item della scheda pesano tutti allo stesso modo.

La **scala di valutazione** per fasce esprime il contributo fornito rispetto al singolo item. Il **grado di valutazione** esprime il livello del contributo espresso. I gradi della griglia vanno da 1 (basso) a 5 (Benchmark)

Basso	• I comportamenti descritti dall'item sono agiti in modo parziale, incompleto, saltuario o in un campo ristretto
Medio	• I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello che richiede ancora un miglioramento in termini di campo, completezza o frequenza
Buono	• I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello conforme all'atteso per quanto riguarda campo, completezza e frequenza
Ottimo	• I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello elevato in termini di completezza, campo e frequenza
Benchmark	• I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello di best performer e modello di riferimento per il contesto organizzativo e l'Azienda

L'attribuzione della quota di incentivazione è effettuata sulla base dei seguenti elementi:

- i gradi della griglia di valutazione vanno da 1 (basso) a 5 (benchmark) e gli item pesano tutti nello stesso modo;
- l'esito della valutazione è correlato all'erogazione della retribuzione di risultato con un coefficiente di ripartizione proporzionale al punteggio ottenuto;
- un punteggio complessivo pari a 20 è sufficiente per avere la corresponsione del 100% della quota di incentivazione collegata alla valutazione individuale;
- il grado di valutazione Basso su tutti gli item della scheda (punteggio complessivo pari a 5) corrisponde ad una valutazione individuale che implica la non corresponsione della quota di incentivazione collegata con la valutazione individuale.

Con riferimento al Servizio di guardia, l'obiettivo di mantenimento della continuità assistenziale costituisce obiettivo strategico individuale di tutti i dirigenti medici il cui conseguimento dà titolo all'erogazione di quote di incentivo mensili.