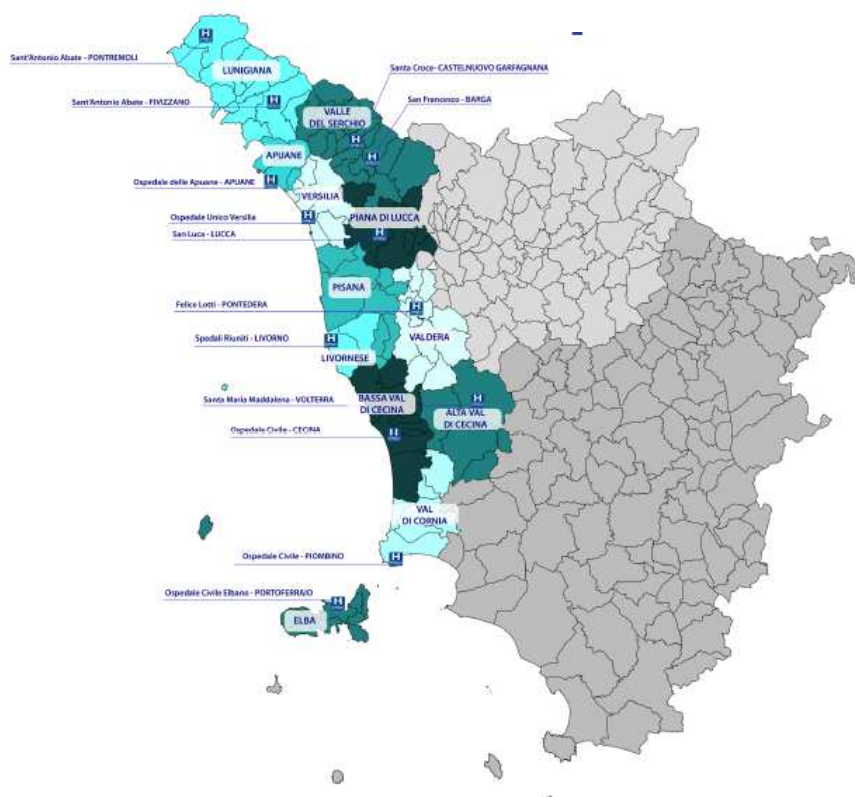


Azienda USL Toscana nord ovest

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

ANNO 2021



Versione del 16 marzo 2021

INDICE

| | | |
|----|------------------------------------|----|
| 1. | INTRODUZIONE | 4 |
| 2. | IL CICLO DELLA PERFORMANCE | 6 |
| 3. | LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 8 |
| 4. | LA PERFORMANCE INDIVIDUALE..... | 11 |
| 5. | ALLEGATI..... | 14 |

1. Introduzione

Il “**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**” (SMVP) (art. 7 c. 1 d.lgs. 150/2009) descrive le “regole del gioco” che l’organizzazione ha definito ai fini dell’implementazione del ciclo della performance, in coerenza con gli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linee guida n. 2/2017). Tale documento dettaglia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della **performance organizzativa e individuale**.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) con le sue diverse fasi, dalla definizione ed assegnazione degli obiettivi alla misurazione dei risultati ottenuti, commisurati alle risorse assegnate, rappresenta un importante strumento di conoscenza del sistema e, quindi, premessa per la valorizzazione e per una corretta gestione del personale, con conseguente miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Il processo di valutazione si basa sui principi di trasparenza, oggettività ed omogeneità della metodologia adottata, obiettività ed equità. La Regione Toscana, in linea con il legislatore nazionale in un quadro normativo di riferimento complesso, ha definito linee guida al fine di dare omogeneità al sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale. In particolare, le linee che caratterizzano il SMVP possono essere così riassunte:

1. le performance organizzativa;
2. la performance individuale

La performance organizzativa si basa sulla Procedura di Budget definita dall’Azienda nel corso del 2016 e più volte modificata, per adeguarsi a nuove esigenze e miglioramenti organizzativi, nonché sugli accordi integrativi aziendali.

La performance individuale valuta i comportamenti e le competenze organizzative, oltre a costituire un adempimento normativo per poter distribuire le risorse economiche, costituisce l’opportunità per il lavoratore di acquisire maggiore conoscenza e consapevolezza dell’azienda, del proprio percorso individuale, del valore e del proprio ruolo all’interno dell’organizzazione.

La performance aziendale nel suo complesso è inoltre misurata e valutata nell’ambito del sistema di valutazione della performance, a cui aderiscono tutte le aziende sanitarie toscane, adottato a livello regionale e coordinato dal Laboratorio Management e Sanità della Scuola Sant’Anna di Pisa.

Vale la pena sottolineare che Budget, Piano della Performance e Bilancio di Previsione stanno in diretta relazione, costituendo ognuno un diverso livello di aggregazione oppure un diverso ambito di osservazione, ma basati tutti sulle medesime linee strategiche aziendali. Al fine di garantire **l’integrazione fra il bilancio e la programmazione strategica**, gli obiettivi, che vengono delineati nell’ambito del Piano della Performance, sono coerenti con i contenuti della Nota integrativa al bilancio, in modo tale da assicurare la necessaria coerenza di tutto il processo. Per quanto riguarda il contesto economico, si fa riferimento alla Delibere di Giunta Regionale con l’assegnazione del Fondo Sanitario Indistinto alle Aziende Sanitarie e alle linee di guida per la redazione del bilancio preventivo. Tali indicazioni vengono prese come riferimento per la definizione degli obiettivi economici da assegnare alle varie strutture, con la finalità di garantire coerenza del ciclo delle performance rispetto al sistema complessivo aziendale.

Oggetto del presente documento è la descrizione del percorso di misurazione e valutazione su base annua della performance organizzativa ed individuale del personale dipendente dell’Azienda USL Toscana nord ovest. Rappresenta pertanto l’illustrazione del metodo e dei criteri utilizzati dall’azienda, nell’ambito del ciclo della performance, per effettuare valutazione strutturata su base annua della performance organizzativa ed individuale, finalizzata all’erogazione dei compensi previsti

dal sistema premiante e funzionale a preparare le condizioni per una valutazione finale alla scadenza degli incarichi attribuiti, che tenga conto dell'intero percorso valutativo del dipendente, così da favorire un coerente sviluppo professionale.

Coerentemente con quanto disposto dalla Deliberazione di Giunta Regionale Toscana 308/2013, Allegato A *“Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio sanitario regionale”* il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell' Azienda USL Toscana Nord Ovest ha la finalità di **favorire il miglioramento continuo** del contributo apportato da ciascuno - sia che si tratti di Centro di Responsabilità, di équipe professionale o di singolo individuo - al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

Le norme vigenti, ed in particolare le disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., individuano gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa secondo principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi. Ai fini della definizione del sistema di misurazione e valutazione aziendale e della gestione del conseguente ciclo della Performance assumono importanza soprattutto i seguenti riferimenti normativi di carattere nazionale e regionale:

1. D.lgs. n. **150 del 27 ottobre 2009** “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.”
2. D.L. **6.7.2012 n. 95**, convertito con legge 7.8.2012 n. 135 , art. 5 commi 11, 11 bis e ter. - Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – N. 2 Dicembre 2017
3. Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la Valutazione della Performance del 9.01.2019 “Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance”
4. la Deliberazione di Giunta Regionale n. **465 del 28 maggio 2012**, con la quale la Regione Toscana, in attuazione della L.R.T. n. 67/2010, ha definito le linee di indirizzo in materia di valutazione del personale del servizio sanitario regionale, con specifico riferimento alle fasce di merito e agli organismi di valutazione, rinviando a successivo atto l'adozione di indirizzi ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione del servizio sanitario regionale;
5. la Deliberazione di Giunta Regionale n. **308 del 29 aprile 2013**, con la quale la Regione Toscana, in attuazione della L.R.T. n. 67/2010, ha definito le linee guida in materia di valutazione del personale del servizio sanitario regionale;
6. Vigenti CC.CC.NN.LL. del personale non dirigente, della Dirigenza Medica, Veterinaria, Sanitaria non medica, Infermieristica, Professionale, Tecnica ed Amministrativa

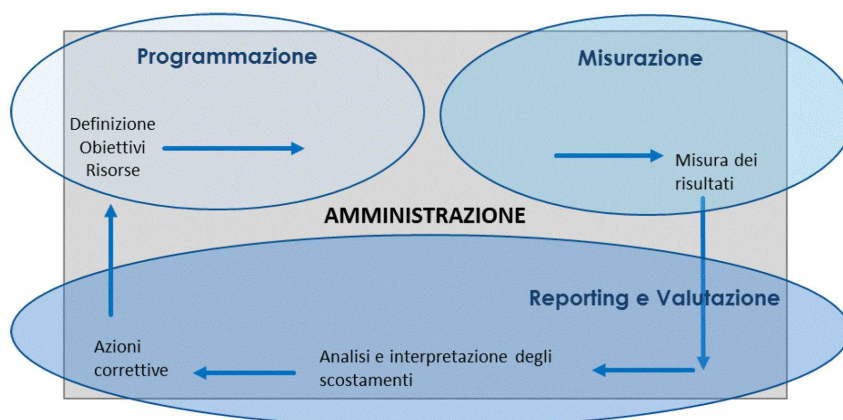
nonché le linee guida della CIVIT, prima, e del Dipartimento di Funzione Pubblica a partire dal 2014, in particolare:

7. LG del Dipartimento Funzione Pubblica n. 1 del Giugno 2017 “Linee Guida per il Piano della Performance”;
8. LG del Dipartimento Funzione Pubblica n. 2 del Dicembre 2017 “Linee Guida per il Sistema di misurazione e valutazione della Performance”;
9. LG del Dipartimento Funzione Pubblica n. 3 del Novembre 2018 “Linee Guida per la Relazione annuale sulla Performance”;
10. LG del Dipartimento Funzione Pubblica n. 4 del Novembre 2019 “Linee Guida per la valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche”;
11. LG del Dipartimento Funzione Pubblica n. 5 del Dicembre 2019 “Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”;

2. Il ciclo della performance

Il sistema di valutazione della performance si inserisce nel più ampio **ciclo di gestione della performance** composto dalle seguenti fasi:

- **definizione e negoziazione degli obiettivi** strategici ed operativi che devono essere raggiunti dalle strutture aziendali con relativi indicatori e valori attesi, nonché di definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali da raggiungere da parte dei singoli professionisti. Gli indirizzi della programmazione strategica aziendale hanno un orizzonte pluriennale, e vengono operativamente declinati in obiettivi e indicatori annuali, con la finalità di avviare un percorso di miglioramento continuo, monitorabile e misurabile.
- **monitoraggio** nel corso dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget tramite l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dai valori attesi, con conseguente eventuale adozione di azioni correttive nonché di valutazione individuali infrannuali (Monitoraggio infrannuale della performance)
- **misurazione e valutazione** a chiusura dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi sia delle strutture (**Valutazione performance organizzativa**) che dei singoli professionisti (**Valutazione performance individuale**) e correlata distribuzione degli incentivi.



Nella prima fase del ciclo (**programmazione**), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo e predispone il **Piano della Performance**. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

La fase di **misurazione serve a quantificare**: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali). Le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un **efficace sistema di reportistica**.

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la **valutazione**, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per **migliorare nell'anno successivo**.

In base al d.lgs. 150/2009 la fase di valutazione deve avere come output la **Relazione annuale sulla Performance** che, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano della Performance. Tali documenti sono pubblicati sul

sito aziendale nell'apposito spazio: Amministrazione Trasparenza – Performance e al fine di garantire la massima partecipazione, adesione e trasparenza al/del Sistema di Valutazione

Il ciclo della performance vede in prima linea i seguenti soggetti, come rappresentato di seguito.

La Direzione Aziendale, a cui compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;

i Dirigenti apicali, cui compete la responsabilità della gestione del budget assegnato e dei relativi risultati;

i Dirigenti, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase top down e successivamente in quella bottom up, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

L'OIV fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, l'OIV esprime il parere vincolante sul Sistema: valuta la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (policy e stakeholders) dell'amministrazione di appartenenza.

| SOGGETTO | RUOLO | FUNZIONE |
|--|---|--|
| Direzione Aziendale | Direttore Generale (DG) Direttore Amm.vo (DA) Direttore Sanitario (DS) Direttore Servizi Sociali (DSS) | Indirizzo e definizione di linee strategiche, obiettivi e priorità, gestione complessiva |
| Dirigenti apicali | Direttori di Dipartimento, Direttori di Zona, Direttori di Presidio, Direttori di Area | Definizione di risorse e obiettivi specifici, gestione budget e relativi risultati, in linea con gli indirizzi della Direzione |
| Dirigenti | Dirigenti di struttura (complessa, semplice dipartimentale, semplice, unità funzionale etc) | Gestione budget e relativi risultati, partecipano alla programmazione sia nella fase top down che bottom up |
| Organismo indipendente di valutazione | OIV, soggetto nominato dal Direttore generale, costituito da 3 componenti | Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione e trasparenza, garantendo la correttezza del processo |

3. La performance organizzativa

Partendo dagli obiettivi triennali declinati nel Piano della Performance, in coerenza con la nota integrativa al Bilancio, l'Azienda individua gli obiettivi per l'anno di riferimento, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi target. Gli obiettivi annuali rappresentano, pertanto i traguardi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi di medio lungo periodo, in ottica di miglioramento continuo. Tali obiettivi da raggiungere vengono negoziati, formalizzati e diffusi ogni anno nell'ambito del **processo di budget**. Il processo di valutazione della performance organizzativa ha come oggetto il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti mediante il sistema di **budget** ed opera a tutti i livelli organizzativi, in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Organigramma aziendale.

Il Budget è uno **strumento della programmazione locale dell'Azienda Sanitaria**, che definisce e articola il programma operativo dell'organizzazione per l'anno in corso. Il budget mostra dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, azioni, indicatori e target) che caratterizzano le priorità dell'Azienda per il 2021, su cui si baserà poi la misurazione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati, in coerenza con le linee strategiche individuate a livello nazionale e regionale. Gli aspetti principali del processo di budget possono essere così sintetizzati:

- Definire gli obiettivi aziendali in coerenza con gli indirizzi regionali;
- Individuare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi individuati;
- Identificare le strutture aziendali che concorrono al raggiungimento degli obiettivi;
- Essere uno strumento orientato ad una amministrazione che sia il più possibile trasparente;
- Costituire uno strumento di comunicazione per la cittadinanza e le istituzioni;
- Essere lo strumento operativo annuale funzionale al monitoraggio e alla verifica periodica della programmazione triennale prevista nel Piano della Performance.

L'azienda ha individuato nel sistema di budget lo strumento fondamentale che permette di **calare gli indirizzi strategici con un meccanismo a cascata, dalla Direzione Generale al singolo operatore**, articolando e focalizzando i contenuti operativi rispetto al contesto territoriale in **un percorso il più possibile condiviso**.

E' quindi nel processo di negoziazione del budget che si sostanzia la declinazione degli obiettivi strategici regionali verso l'azienda, nel suo complesso e in tutte le sue diverse articolazioni: l'azienda infatti indirizza la propria attività, monitora e valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi a livello globale, di Dipartimento, di unità organizzative e infine dei singoli dipendenti, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi che offre.

Al fine di rendere il processo di budget uno **strumento integrato e coerente per il governo dell'azienda** è opportuno quindi prevedere uno stretto collegamento tra la programmazione strategica e la programmazione operativa. E' in questa fase, ed in particolar modo nelle schede budget che gli obiettivi trovano la declinazione in specifici indicatori e target di riferimento, assegnati alle singole strutture titolari di budget in base al Regolamento di Organizzazione Aziendale.

Attualmente nell'Azienda USL Toscana nord ovest ci sono **oltre 400 Centri di Responsabilità** con relative schede budget. Il dettaglio delle strutture e soggetti coinvolti, degli indicatori specifici e dei rispettivi target sono riportati nelle Schede Budget, sono sempre consultabili tramite sezione dedicata sul sito intranet aziendale (IGEA).

Il sistema di budget prevede l'articolazione delle schede da assegnare ai Centri di responsabilità secondo **4 macroaree strategiche**, le cui pesature sono definite prima della negoziazione del budget, in linea con le indicazioni dell'atto formale di assegnazione degli obiettivi da parte della Regione:

- **Obiettivi di programmazione regionale e aziendale**
- **Obiettivi specifici aziendali**
- **Obiettivi economici**
- **Obiettivi di organizzazione e di governo**

I Dipartimenti e tutte le articolazioni aziendali sanitarie, sociali, tecnico-amministrative e dello staff sono titolari di scheda di budget e perciò inserite nel processo di valutazione dei risultati. L'andamento degli obiettivi di budget viene verificato a livello aziendale mediante:

- ☞ **verifiche intermedie** effettuate dalla Direzione nei mesi di maggio/giugno e settembre/ottobre
- ☞ **reportistica periodica** trasmessa dal Controllo di Gestione
- ☞ **riunioni sistematiche** a livello di struttura con gli operatori per la condivisione degli obiettivi, la verifica dell'andamento e la valutazione dei risultati finali

La **valutazione finale** del grado di raggiungimento degli obiettivi a livello aziendale viene effettuata dalla **Direzione Aziendale** con il **supporto dell'Area Programmazione e controllo** ed è **validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, che svolge un ruolo fondamentale di supervisione sul processo complessivo e sulla trasparenza dei risultati raggiunti.

I criteri adottati nella valutazione tengono conto sia della **capacità di miglioramento** dell'azienda, sia dei **risultati ottenuti** rispetto al contesto regionale, e cioè il **"posizionamento"**. Dei criteri utilizzati e delle loro concrete applicazioni è data evidenza nelle schede di dettaglio, che la Direzione Aziendale invia ai Dipartimenti come informazione di ritorno e coinvolgimento nelle fasi intermedie e conclusiva del percorso, in modo tale da assicurare la **necessaria trasparenza e condivisione di tutto il processo**.

- ✓ **Miglioramento:** il risultato attribuito è proporzionale al grado di raggiungimento dell'obiettivo: in altri termini, se il risultato è uguale o migliore rispetto all'obiettivo fissato, il punteggio è pari al 100%; se il risultato non raggiunge l'obiettivo, viene assegnato un punteggio percentuale compreso tra 0% e 100%, proporzionale al miglioramento ottenuto.
- ✓ **Posizionamento:** fa riferimento alla valutazione degli indicatori nel Bersaglio MeS, che rappresenta la fotografia di come si colloca un indicatore rispetto al contesto regionale; con un valore positivo si ottiene comunque un punteggio proporzionale al risultato ottenuto.

In alcuni casi, quando ad esempio un obiettivo non è stato raggiunto per cause non attribuibili alla struttura, è possibile assegnare un punteggio ragionato in base alle risultanze delle controdeduzioni segnalate dalle strutture e motivando la scelta. Un obiettivo può anche essere sterilizzato e il relativo peso annullato e la valutazione complessiva della scheda viene quindi riproporzionata rispetto ai punti residui. Di tali criteri e delle loro concrete applicazioni c'è traccia evidente in tutte le schede di dettaglio che la direzione aziendale invia ai dipartimenti come informazione di ritorno e coinvolgimento nella fase conclusiva del procedimento, in modo tale da assicurare la necessaria trasparenza di tutto il processo di verifica. Per i tempi e modi dell'assegnazione degli obiettivi e delle fasi di negoziazione di budget si rimanda all' **apposita procedura aziendale**, in allegato. Tale documento descrive le procedure fondamentali del processo di budget, individua gli operatori coinvolti, le regole, le modalità operative per la predisposizione e la negoziazione del budget.

La principale **reportistica aziendale** è contenuta nel sito intranet (IGEA). In questa sezione si trovano i report il cui contenuto è stato definito in collaborazione con la Direzione, con le Unità operative complesse del Controllo di Gestione (Ospedaliero e Territoriale) e con altre strutture aziendali. Su questo portale sono pubblicati i documenti più significativi, utili all'attività di analisi e controllo. Altri report sono inoltre forniti con le modalità di comunicazione già in uso, ad esempio mail.

E'importante sottolineare infine che l'Azienda pone grande attenzione agli aspetti relativi al coinvolgimento dei cittadini nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, Tali elementi stanno alla base della **valutazione partecipativa** (LG 4 2019), con l'obiettivo di affrontare la grande sfida della pubblica amministrazione, che consiste nel mettere realmente al centro i bisogni del cittadino e superare definitivamente l'autoreferenzialità.

In questa prospettiva è importante evidenziare che già con la modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, operata dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, il Legislatore ha dato maggiore concretezza al principio della partecipazione con riferimento al ciclo della performance.

Per rafforzare il sistema di gestione della performance, il SMVP tiene conto della **rilevazione sistematica dell'esperienza dei pazienti**. L'Azienda aderisce infatti all'Osservatorio PREMS (Patient Reported Experience Measures), cioè la rilevazione dell'esperienza dei pazienti in regime di ricovero, promossa dalla Regione Toscana e coordinata dal Laboratorio MeS. Ad oggi sono coinvolti 8 ospedali: Apuane, Lucca, Pontedera, Viareggio, Livorno, Cecina, Piombino, Elba. Grazie alla diffusione della cartella clinica informatizzata sarà possibile estenderla a tutti gli ospedali.

Oltre alla Direzione Aziendale e lo staff, i responsabili di struttura e le posizioni organizzative infermieristiche hanno accesso ai risultati, in forma anonima e aggregata, relativi all'esperienza e commenti dei pazienti nelle loro strutture.

Questo "osservatorio permanente" rappresenta il presupposto per **valorizzare e motivare il personale**, che quotidianamente si impegna per erogare i servizi, ma anche per aprire un **canale di ascolto** in continuo dei pazienti, raccogliere le loro esperienze e migliorare la qualità dell'assistenza offerta.

Oltre agli strumenti che rilevano la valutazione ed il punto di vista dei pazienti, l'azienda ha sempre promosso attivamente la partecipazione alla rilevazione del **clima organizzativo interno**, in quanto la anche soddisfazione del personale è un importante indicatore di performance e strumento per il miglioramento.

Insieme allo sviluppo delle relazioni con i cittadini, attraverso forme di partecipazione e collaborazione con il **coinvolgimento degli utenti e delle comunità**, anche tramite il Comitato di partecipazione aziendale e zonale, tali obiettivi vengono tradotti nel processo di budget e rientrano nella valutazione della performance organizzativa.

Come **elemento forte di trasparenza** l'Azienda, ha inoltre scelto di **rendere pubblici in tempo reale** sul proprio sito istituzionale i risultati complessivi sul grado di soddisfazione dei pazienti ricoverati. I grafici sono aggiornati quotidianamente e sono sempre consultabili al seguente link: <https://www.uslnordovest.toscana.it/213-ospedali/prems/5944-indagine-prems>

4. La performance individuale

Relativamente alla performance individuale l'azienda ha iniziato nel 2017 il percorso di sviluppo del sistema di valutazione, introducendo a livello complessivo, un sistema che in base alle indicazioni delle Linee guida regionali 308/2013 "Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale" permetta di affiancare alla performance organizzativa anche le dimensioni di valutazione individuale, nell'intento di completare il sistema di misurazione e di valutazione del personale. Il percorso è stato sviluppato in parallelo sia per l'area contrattuale della dirigenza sia per l'area contrattuale del comparto.

Sia nel sistema di valutazione del comparto che nel sistema di valutazione della dirigenza è prevista una procedura a garanzia dei valutati. Nel caso della dirigenza la conciliazione di garanzia è prevista solo in caso di valutazione negativa (punteggio inferiore a 30/100). Nel caso del comparto la procedura di conciliazione prevede che il valutato possa richiedere (assistito anche da un rappresentante sindacale) il contraddittorio con il valutatore davanti al responsabile gerarchico superiore. La valutazione può essere confermata o modificata e diventa definitiva. Nel caso in cui più del 40% dei valutati richiedano il contraddittorio con lo stesso valutatore, lo stesso si svolgerà davanti al Direttore del Dipartimento. Le procedure di conciliazione quindi cercano di intercettare prima che la valutazione diventi definitiva quelle situazioni di non corretta gestione del percorso valutativo o di comunicazione inefficace, al fine di migliorare i rapporti tra valutato e valutatore.

A) Regolamento del sistema di valutazione permanente del personale del comparto della USL Toscana Nord Ovest implementazione sistema SVOD in azienda

Fra gli obiettivi che le linee guida regionali (DGRT 308/2013 – all. A) in tema di valutazione si pongono c'è anche il tendenziale allineamento dei sistemi di valutazione aziendali.

Lo strumento che proponiamo di sviluppare in tutta l'Azienda USL Toscana Nord Ovest e già conosciuto nella ex ASL 5 di Pisa è ben adattabile dal punto di vista dei contenuti dettati dalle linee guida regionali, poiché propone un sistema basato sull'assegnazione degli obiettivi individuali e sulla valutazione complessiva sia del raggiungimento di tali obiettivi sulla valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative.

SVOD propone una gestione informatica del sistema delle valutazioni compreso il sistema della assegnazione degli obiettivi, nonché la gestione del sistema premiante e potrà gestire anche la procedura selettiva per le progressioni economiche orizzontali. E' rivolto sia al personale della dirigenza che al personale del comparto.

Da questo punto di vista, la gestione della variabile economica diventa un obiettivo fondamentale che si allinea con la richiesta regionale di legare le valutazioni alla retribuzione di risultato complessivamente spettante e quindi ai saldi finali.

1 fase : Adozione delle schede di assegnazione obiettivo

Si propone l'adozione di un modello unico sia per l'assegnazione degli obiettivi individuali sia per la misurazione della performance e la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi in armonia con il dettato delle linee guida regionali.

Il livello gerarchico superiore individuato (coordinatore, posizione organizzativa, dirigente o direttore di struttura) compilerà, previo colloquio con il valutato, la scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dopo la riunione di budget del livello indicando date, tempi e metodi per il raggiungimento degli obiettivi.

Per tutto il personale del comparto, anche al fine di attenuare la necessaria e imprescindibile soggettività della valutazione individuale, dovranno essere individuati 3 obiettivi all'inizio dell'anno:

- a) obiettivo di orientamento tecnico (espressione professionale)
- b) obiettivo di orientamento relazionale (rapporti con l'utenza e con i colleghi)
- c) obiettivo educativo/ formativo (espressione della maturità professionale, capacità di trasmettere l'esperienza (formazione dei pari) ma anche valorizzazione dell'interesse individuale alla formazione continua).

I tre obiettivi devono essere esplicitati dal valutatore all'inizio dell'anno e potrebbero essere individuali od uguali per tutti gli appartenenti allo stesso gruppo. E' opportuno che, attraverso incontri specifici, i valutatori appartenenti alla stessa macro area/ settore/ attività affine si incontrino al fine di concordare insieme i criteri di assegnazione obiettivi, i criteri di valutazione per elaborare un vocabolario comune e per condividere i risultati. La scheda viene inviata al dipendente, visibile su SVOD, che potrà inserire le proprie annotazioni chiedendo modifiche, e avrà 15 giorni di tempo per accettare o richiedere revisione degli obiettivi. Il valutatore potrà modificare la scheda di assegnazione obiettivi su richiesta del dipendente, oppure nel caso ne ravvisi la necessità. In ogni caso di modifica la scheda diventa definitiva solo dopo i 15 giorni previsti.

L'assegnazione degli obiettivi deve concludersi di norma entro il primo quadrimestre, per il primo anno il termine è stato posticipato in ragione dei tempi tecnici previsti per l'estensione della piattaforma SVOD. SVOD permette di gestire il sistema di valutazione mettendo a disposizione uno strumento di interfaccia tra valutato e valutatore.

L'assegnazione degli obiettivi tramite SVOD riguarda tutti i dipendenti, del comparto e della dirigenza, ognuno secondo il livello di responsabilità attribuito e non riguarda invece i dirigenti responsabili o direttori titolari di una scheda di budget perché, in questo caso, gli obiettivi individuali coincidono con quelli della struttura.

2 fase: Valutazione individuale

Nella seconda fase si prevede la valutazione individuale. Anche in questo caso la piattaforma contiene delle schede di valutazione che riguardano sia la misurazione degli obiettivi assegnati nella fase 1 sia la valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative, proprio come indicano le Linee Guida regionali. Più è elevato il livello di responsabilità più la dimensione della misurazione degli obiettivi avrà un peso maggiore rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze.

Il sistema di valutazione permanente del personale della USL Toscana Nord Ovest in un'ottica di semplificazione e snellimento dei processi di valutazione e di sviluppo della valorizzazione del personale prevede che la valutazione annuale dei dipendenti, che si sostanzia delle due dimensioni (misurazione degli obiettivi e valutazione individuale dei comportamenti e delle competenze organizzative – quindi il quanto ed il come), governi i seguenti istituti:

- 1. la quota parte del 20% destinata al premio individuale per il personale del comparto;
- 2. la conferma degli incarichi di funzione;
- 3. la selezione annuale delle progressioni orizzontali.

Il sistema di valutazione deve garantire il necessario contraddittorio tra valutato e valutatore pertanto, dopo aver compilato la scheda di valutazione il valutato ha 15 giorni di tempo per accettare o rifiutare la scheda di valutazione. In caso di rifiuto della valutazione si attiva la valutazione di II istanza con il responsabile gerarchico superiore che sentirà in contraddittorio valutato e valutatore e potrà confermare o modificare la scheda di valutazione. Nel caso in cui il 40% dei valutati contestino la scheda di valutazione dello stesso responsabile allora il contraddittorio sarà gestito direttamente dal Direttore

del Dipartimento. In caso di valutazione negativa il valutatore dovrà redigere apposita relazione che giustifichi in maniera dettagliata la valutazione stessa.

La retribuzione di risultato

Le modalità di distribuzione della retribuzione di risultato sono state affrontate con la contrattazione collettiva che ha riguardato sia il comparto che la dirigenza, in armonia con quanto è già stato disposto o dal CCNL o da disposizioni di legge o ancora dal Coordinamento Regionale. Per quanto concerne la variabile economica, è indubbio che le linee guida regionali debbono avere uniforme applicazione, pertanto si prevede per il comparto:

- L' 80% DEL FONDO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' DESTINATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA
- IL 20% DEL FONDO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' DESTINATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il peso delle due dimensioni previste nella valutazione individuale rispetto al 20% complessivo è materia di contrattazione e le parti hanno stabilito di attribuire un peso maggiore alla componente del raggiungimento obiettivi per il personale del comparto titolare di incarico di funzione. Aspetto fondamentale da evidenziare è che il diretto gestore delle risorse (dirigente, coordinatore, titolare dell'ufficio) attraverso il sistema di valutazione determina direttamente una componente del salario variabile del dipendente, stabilendo pertanto un legame diretto tra la valutazione individuale ed il quantum spettante a titolo di retribuzione di risultato. SVOD permette la gestione della variabile economica collegandola direttamente alla quota spettante del premio individuale.

La valutazione individuale per gli altri istituti

La stessa scheda di valutazione individuale ha poi altre finalità collegate agli istituti contrattuali di selettività e meritocrazia: infatti viene utilizzata per la conferma degli incarichi di funzione e per determinare una parte del punteggio utile ai fini della procedura selettiva che concerne le progressioni orizzontali.

Ai fini dell'applicazione dell'art. 82 del CCNL 2016/2018, il contratto integrativo aziendale del comparto del 15/12/2020 ha previsto il riconoscimento di una premialità aggiuntiva per quei dipendenti che hanno avuto la valutazione più alta. Considerata la novità della norma, le parti hanno approvato un'applicazione sperimentale che riguarderà il 2% del personale al quale verrà riconosciuto un premio aggiuntivo non inferiore al 30% della media del premio annuale del comparto di categoria. E' inoltre stata prevista una quota premiale individuale aggiuntiva pari a 50.000 che la Direzione aziendale può utilizzare per progetti e peculiari prestazioni su proposta dei responsabili.

B) Regolamentazione del sistema di valutazione permanente del personale della dirigenza della USL Toscana Nord Ovest implementazione sistema SVOD in azienda

Per la dirigenza il sistema di valutazione prevede l'assegnazione degli obiettivi individuali al personale dirigente che si sostanzia attraverso:

- la procedura di budget per i dirigenti di struttura complessa e di Dipartimento
- l'assegnazione di obiettivi individuali per tutti gli altri dirigenti

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti non responsabili di struttura attengono principalmente all'incarico professionale svolto e sono strumentali al raggiungimento degli obiettivi di budget. La valutazione per tutti i dirigenti viene effettuata su due dimensioni:

1. una prestazionale che misura il raggiungimento degli obiettivi assegnati sia con il budget che con l'apposita scheda obiettivi,
2. e una sui comportamenti organizzativi che esprimono una complessità manageriale tipica sempre più marcata in relazione all'incarico attribuito (livello di incarico professionale, di struttura semplice, di struttura complessa, di dipartimento).

Un dato interessante è rappresentato dal collegamento tra il premio spettante e gli obiettivi prestazionali. Infatti analogamente a quanto accade nel comparto, ma con proporzioni diverse, nella dirigenza il 60% del premio annuale promesso è collegato alla misurazione della performance organizzativa. Il 60% è a sua volta collegato alla % di raggiungimento degli obiettivi di dipartimento secondo un meccanismo di responsabilità crescente (ad esempio il 60% per il direttore di dipartimento è composto per il 50% dalla performance del dipartimento complessiva e per l'altro 50% dalla performance della struttura, per il dirigente con incarico professionale per il 10% dalla performance del dipartimento e per il 90% dalla performance della struttura cui è assegnato). Il 40% del premio spettante è invece collegato direttamente al risultato della valutazione individuale.

Anche in questo caso la valutazione individuale che viene gestita tramite l'applicativo SVOD, è utile per vari aspetti relativi all'applicazione degli istituti contrattuali previsti dai CCNL, serve per la conferma / modifica e/o revoca degli incarichi, serve ai fini della valutazione nelle selezioni interne per l'attribuzione degli incarichi di struttura.

Sulla base dell'accordo aziendale poi per entrambe le aree della dirigenza è stata prevista una quota del fondo della retribuzione di risultato che viene gestita dalla direzione generale al fine di riconoscere premi individuali. Tale utilizzo, oggetto di informativa alle OO.SS, riguarda generalmente:

- attribuzione di incarichi ad interim di direzione di struttura complessa;
- peculiari attività svolte dal personale dirigente che si è particolarmente distinto sulla base delle proposte dei Direttori di UOC / Dipartimento;
- incarichi aggiuntivi non rientranti nell'ordinaria attività istituzionale ma previsti da Leggi, CCNL normative regionali (es. Responsabile aziendale della trasparenza, responsabile dell'anticorruzione e antiriciclaggio; responsabile aziendale privacy);

5. Allegati

Allegato 1 Performance organizzativa

Procedura aziendale PRO_AZ. 016: Budget, monitoraggio e valutazione

Allegato 2 Performance individuale

Regolamento e schede di valutazione comparto e dirigenza