



# Regione Umbria

Giunta Regionale

## DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

N. 52 DEL 23/01/2012

**OGGETTO:** Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. Schema di decreto legislativo di 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 – Provvedimenti attuativi

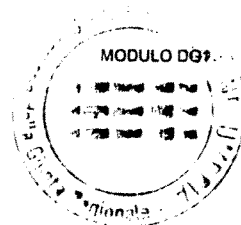
		PRESENZE
Marini Catiussia	Presidente della Giunta	Presente
Casciari Carla	Vice Presidente della Giunta	Presente
Bracco Fabrizio	Componente della Giunta	Presente
Cecchini Fernanda	Componente della Giunta	Presente
Riommi Vincenzo	Componente della Giunta	Presente
Rometti Silvano	Componente della Giunta	Presente
Rossi Gianluca	Componente della Giunta	Presente
Tomassoni Franco	Componente della Giunta	Presente
Vinti Stefano	Componente della Giunta	Presente

Presidente: Catiussia Marini

Segretario Verbalizzante: Catia Bertinelli

Efficace dal 23/01/2012.

Il funzionario:



## LA GIUNTA REGIONALE

**Visto** il documento istruttorio concernente l'argomento in oggetto e la conseguente proposta dell'Assessore Franco Tomassoni

**Preso atto:**

- a) del parere favorevole di regolarità tecnica e amministrativa reso dal responsabile del procedimento;
- b) del parere favorevole sotto il profilo della legittimità espresso dal Dirigente competente;
- c) della dichiarazione del Dirigente medesimo che l'atto non comporta oneri a carico del Bilancio regionale;
- d) del parere favorevole del Direttore in merito alla coerenza dell'atto proposto con gli indirizzi e gli obiettivi assegnati alla Direzione stessa;

**Vista** la legge regionale 1 febbraio 2005, n. 2 e la normativa attuativa della stessa;

**Visto** il Regolamento interno di questa Giunta;

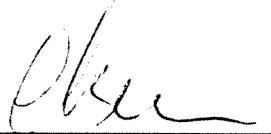
**A voti unanimi espressi nei modi di legge,**

### DELIBERA

- 1) di fare proprio il documento istruttorio e la conseguente proposta dell'Assessore, corredati dei pareri prescritti dal Regolamento interno della Giunta, che si allegano alla presente deliberazione, quale parte integrante e sostanziale, rinviando alle motivazioni in essi contenute;
- 2) di approvare il "Documento sulla valutazione del personale delle aziende sanitarie della regione Umbria", elaborato al fine di dare corretta ed omogenea applicazione su base regionale al decreto legislativo n. 150 del 27/10/2009, che allegato al presente atto ne costituisce parte integrante e sostanziale;
- 3) di delegare alla Direzione regionale salute, coesione sociale, società della conoscenza, il compito di determinare, congiuntamente alle aziende, procedure omogenee nell'applicazione del documento.

**IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE**

**IL PRESIDENTE**





## DOCUMENTO ISTRUTTORIO

**Oggetto: Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. Schema di decreto legislativo di 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 – Provvedimenti attuativi.**

Premesso che con Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, avente ad oggetto "Schema di decreto legislativo di 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" sono state introdotte numerose e importanti norme in riguardanti il personale dipendente delle aziende ed enti del servizio sanitario nazionale.

Le disposizioni del decreto in questione recano una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, intervenendo in particolare in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture e del personale, di valorizzazione del merito, di promozione delle pari opportunità, di dirigenza e di responsabilità disciplinare.

Per tale aspetto, il decreto 150 del 2009 può essere diviso idealmente in quattro parti, che rispecchiano in parte le deleghe della legge 15: la prima rivisita il sistema di valutazione e la premialità per i pubblici dipendenti; la seconda introduce delle modificazioni al decreto 165/2001 in tema di prerogative dirigenziali e organizzazione del lavoro; la terza interviene sulla contrattazione collettiva, sia nazionale che integrativa; la quarta, infine, si occupa di sanzioni disciplinari e responsabilità. Per le aziende sanitarie la seconda e la quarta parte sono entrate già in vigore, con le precisazioni indicate nell'art. 74 del decreto stesso. La terza parte comincerà a produrre effetti dal momento della partenza della tornata contrattuale 2010-2012 e, per alcuni aspetti, dopo il 1° gennaio 2013.

Analizzando più nel dettaglio la normativa in questione si osserva che costituiscono norme di diretta applicazione i commi 1 e 3 dell'articolo 11 in quanto tali disposizioni che disciplinano la trasparenza trovano diretta applicazione, stante la specifica previsione contenuta nel comma 1 dell'articolo 16, negli enti del servizio sanitario nazionale.

Conseguentemente tali enti devono adottare ogni strumento per garantire l'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali ed all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Gli enti sono inoltre tenuti a garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Il citato articolo 16 sancisce, inoltre, l'obbligo per le aziende ed enti del servizio sanitario nazionale di adeguarsi ai principi contenuti negli articoli 3 (principi generali), 4 (ciclo di gestione della performance), 5, comma 2 (obiettivi ed indicatori), 7 (sistema di misurazione e valutazione della performance), 15, comma 1 (responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo)

Per comprendere compiutamente lo spirito della riforma occorre fare riferimento a quanto previsto all'articolo 3 (principi generali)

*"1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.*

*2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle*



*direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.*

3. *Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.*

4. *Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.*

5. *Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.*

6. *Fermo quanto previsto dall'articolo 13, dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tal fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente."*

Dalla lettura della norma in esame emerge che la valutazione, unitamente alla valorizzazione del merito è uno degli elementi su cui si fonda l'intera logica della riforma. Misurare le performance e quindi il livello dei servizi è il presupposto fondamentale per responsabilizzare gli attori del sistema e per conoscere quali interventi porre in essere per incrementare la produttività. La misurazione non può prescindere da una differenziazione dell'apporto dato e quindi da un riconoscimento del trattamento economico, legato alla produttività secondo criteri selettivi volti a premiare il merito.

Nella logica della riforma la valutazione parte da un approccio trasversale alla struttura, misurando la performance organizzativa in riferimento alle politiche attivate previste dall'amministrazione per soddisfare i bisogni della collettività, al grado di soddisfacimento dei bisogni stessi, verificato rilevando il livello di soddisfazione dell'utenza ed il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse.

Tenuto conto che uno degli obiettivi della riforma è quello di aumentare il controllo sociale sull'operato delle amministrazioni pubbliche, la performance organizzativa viene valutata anche rilevando il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi e la capacità delle amministrazioni di rendere concreta la partecipazione dei cittadini mediante lo sviluppo qualitativo e quantitativo di relazioni con gli utenti.

La valutazione della performance organizzativa è importante per i riflessi che ha sulla misurazione della performance individuale, ma anche in quanto l'art. 13, co. 5, lett. i), del Dlgs n. 150/2009 prevede che la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, redige annualmente una graduatoria di performance delle amministrazioni statali e degli enti pubblici nazionali, divisa per settori, fondata su un approfondimento delle attività svolte dalle predette amministrazioni. La graduatoria è organizzata su tre livelli di merito tenuto conto dei risultati di performance conseguiti.

La finalità di detta graduatoria è quella di consegnarla, entro il 31 maggio di ogni anno, all'Aran affinché in sede di contrattazione nazionale si possano definire modalità di diversa ripartizione delle risorse destinate alla contrattazione decentrata tra i diversi livelli di merito.

La riforma mette, così, in competizione non solo il personale ma anche le amministrazioni che possono concorrere a conseguire risorse finanziarie maggiori da destinare alla remunerazione della produttività dei propri dipendenti.

Dalla valutazione della performance dell'organizzazione si arriva, senza prescindere da questa ove prevista, alla valutazione della performance individuale.

La performance individuale si misura in maniera differenziata a seconda che si tratti di dirigenti o di personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità o dal restante personale non dirigente. In particolare, tuttavia, alcuni elementi su cui si focalizza la valutazione sono comuni ad entrambe le categorie.

Sono tipici della valutazione della performance individuale del dirigente e del responsabile di unità organizzativa elementi collegati ad indicatori di performance relativi all'unità

organizzativa di diretta responsabilità. Rispetto alla struttura organizzativa diretta, è da valutare se esiste un nesso immediato tra la propria capacità di organizzare le risorse e la performance della stessa struttura. E proprio in ragione di ciò che questo elemento è tipico delle predette figure. È, altresì, tipica delle predette figure una valutazione della performance individuale collegata alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

È fondamentale evidenziare che già in sede di decreto legislativo si esprime un giudizio di valore sulla capacità di valutare in maniera differenziata. In sostanza si sottolinea che misurare presuppone una diversificazione della misurazione.

Sono invece, salvo piccole differenze, elementi di valutazione comuni tanto ai dirigenti o responsabili di unità organizzativa, quanto ai non dirigenti, quelli collegati al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, o anche di gruppo per i non dirigenti.

Si tiene poi conto dell'apporto dato al livello organizzativo più alto. Per le prime categorie è dato dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ed alle competenze professionali e manageriali dimostrate e per i non dirigenti è connesso con la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In applicazione del principio costituzionale secondo cui il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro, è evidente che la valutazione della performance individuale, anche rispetto alla performance organizzativa, non può spostarsi troppo su quest'ultima, per evitare di penalizzare una prestazione individuale eccellente a causa di un contesto lavorativo di scarsa qualità.

Stante la complessità del quadro sinteticamente descritto e stante l'esigenza di fornire alle aziende sanitarie della regione omogenee e coerenti indicazioni applicative, è stato deciso di affidare ad un gruppo di lavoro, coordinato da esperti dell'Università Bocconi di Milano e composto da rappresentanti della Direzione regionale salute, coesione sociale, società della conoscenza nonché da rappresentanti delle sei aziende sanitarie regionali, l'incarico di elaborare, nell'ambito di uno specifico processo formativo, un documento contenente indicazioni operative finalizzate alla corretta applicazione del citato decreto.

Al termine di un complesso e articolato lavoro preparatorio, che ha compreso anche un esame finale da parte dei vertici delle aziende sanitarie regionali, è stato elaborato il documento, che allegato al presente atto, ne costituisce parte integrante e sostanziale e di cui si propone l'approvazione, demandando nel contempo alla Direzione regionale salute, coesione sociale, società della conoscenza, il compito di determinare, congiuntamente alle aziende, procedure omogenee nell'applicazione del documento.

Perugia, lì 18/01/2012

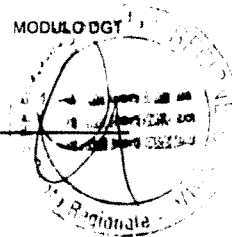
L'istruttore  
Riccardo Brugnatta

### PARERE DI REGOLARITÀ TECNICA E AMMINISTRATIVA

Ai sensi del vigente Regolamento interno della Giunta: si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica e amministrativa del procedimento e si trasmette al Dirigente per le determinazioni di competenza.

Perugia, lì 27/01/2012

Il responsabile del procedimento  
Riccardo Brugnatta



## PARERE DI LEGITTIMITÀ

Ai sensi del vigente Regolamento interno della Giunta;

Visto il documento istruttorio;

Atteso che sull'atto è stato espresso:

- il parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica e amministrativa reso dal responsabile del procedimento;

Si esprime parere favorevole in merito alla legittimità dell'atto e si dichiara che l'atto non comporta oneri a carico del Bilancio regionale;

Perugia li 19/01/2012

Il dirigente di Servizio  
Riccardo Brugneta



# Regione Umbria

Giunta Regionale

DIREZIONE REGIONALE SALUTE, COESIONE SOCIALE E SOCIETA' DELLA  
CONOSCENZA

**OGGETTO:** Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. Schema di decreto legislativo di 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 – Provvedimenti attuativi

## PARERE DEL DIRETTORE

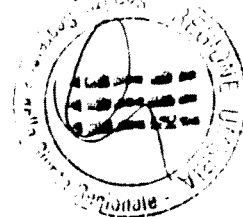
Il Direttore, ai sensi e per gli effetti degli artt. 6, l.r. n. 2/2005 e 13 del Regolamento approvato con Deliberazione di G.R., 25 gennaio 2006, n. 108:

- riscontrati i prescritti pareri del vigente Regolamento interno della Giunta,
- verificata la coerenza dell'atto proposto con gli indirizzi e gli obiettivi assegnati alla Direzione,

esprime parere favorevole alla sua approvazione.

Perugia, li 20/01/2012

IL DIRETTORE  
- EMILIO DUCA



## Regione Umbria

Giunta Regionale

Assessorato regionale "Tutela della salute. Programmazione ed organizzazione sanitaria ivi compresa la gestione e valorizzazione del patrimonio sanitario. Sicurezza dei luoghi di lavoro. Sicurezza alimentare."

**OGGETTO:** Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. Schema di decreto legislativo di 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 – Provvedimenti attuativi

### PROPOSTA ASSESSORE

L'Assessore ai sensi del vigente Regolamento della Giunta regionale,

**propone**

alla Giunta regionale l'adozione del presente atto

Perugia, li 23/01/2012

Assessore Franco Tomassoni

Si dichiara il presente atto urgente

Perugia, li 23/01/2012

Assessore Franco Tomassoni





## **Documento sulla valutazione del personale Aziende Sanitarie della Regione Umbria**

*A cura di Federico Lega e Marco Sartirana della Scuola di Direzione Aziendale (SDA) dell'Università Bocconi, con il contributo dei partecipanti alle giornate di lavoro del 11-12 luglio 2011 su "I Sistemi di Valutazione del Personale":  
Serena Agrestini, Sergio Angeletti, Roberto Bacchetta, Domenico Barzotti, Davina Boco, Paola Calcagno, Piero Carsili, Franco Cocchi, Cristina Conte, Vittorina Coppi, Annalisa Fabbri, Alvaro Fagotti, Ermete Gallo, Cinzia Leoni, Luciano Lorenzoni, Gianfranco Perticoni, Giancarlo Rellini, Riccardo Brugnetta, Enrica Ricci, Palmiro Riganelli, Paolo Rocconi, Teresa Tedesco, Fabiano Toparini.*



## 1. SIGNIFICATO E OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

La necessità di valutare il lavoro nelle aziende nasce dall'esigenza di perseguire non tanto (non solo) la meritocrazia, quanto l'equità. Equità che non significa "dare a tutti allo stesso modo", ma piuttosto "dare a ciascuno il suo" ovvero, in un'azienda, perseguire l'equilibrio tra i contributi individuali e le ricompense riconosciute dall'organizzazione. Nelle aziende sanitarie pubbliche italiane l'azione congiunta dell'approccio burocratico, tipico del nostro settore pubblico, e di logiche professionali, proprie della sanità e che tendono alla gestione informale dei processi decisionali, ha determinato storicamente una forte carenza di equità così intesa. Da qui è emersa l'esigenza, largamente condivisa negli ultimi anni, di introdurre nelle aziende sanitarie una cultura della trasparenza e della valutazione dei risultati individuali, finalizzata alla meritocrazia, alla motivazione dei professionisti e all'orientamento dei comportamenti individuali verso gli obiettivi comuni a tutta l'azienda.

In particolare, i sistemi di valutazione individuale concorrono al perseguimento di diverse finalità di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione e sviluppo delle risorse umane, coordinamento organizzativo, in quanto intendono:

- essere strumento utile al miglioramento dei comportamenti professionali, relazionali e gestionali dei dipendenti, al fine di disegnare "mappe" delle competenze individuali, profili di ruolo e specifici piani di sviluppo<sup>1</sup>;
- favorire la comunicazione e la collaborazione nell'attività quotidiana;
- esplicitare le aspettative dell'azienda sui comportamenti attesi da parte di tutti i dipendenti e in particolar modo di coloro che ricoprono ruoli manageriali, favorendo così l'allineamento tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali;
- rafforzare la capacità di controllo strategico dell'azienda;
- supportare il processo di assegnazione e rinnovo di incarichi dirigenziali e posizioni organizzative.

Per poter essere funzionale a questi obiettivi sopra indicati la valutazione deve necessariamente:

- essere periodica e continua nel tempo;
- far riferimento ad una pluralità di fonti informative;
- essere inserita in una prospettiva di medio-lungo periodo ed integrata con la mission e le politiche dell'azienda e con le strategie di gestione e sviluppo delle risorse umane
- essere legittimata dall'azione della direzione aziendale e del top management aziendale, che si deve fare promotore dei processi di valutazione e usarne concretamente i risultati per orientare gli sviluppi individuali ed organizzativi.

Al fine di perseguire questi obiettivi vengono di seguito presentati alcuni strumenti specifici a cui il sistema di valutazione individuale delle aziende sanitarie della Regione Umbria dovranno ricorrere.

---

<sup>1</sup> La - ben nota - esiguità dei fondi attualmente a disposizione delle aziende per la retribuzioni di risultato e produttività collettiva può essere vista, in questa prospettiva, come un'opportunità per scardinare il collegamento deterministico tra valutazione e retribuzione variabile, e rendere più evidente che la finalità primaria della valutazione è piuttosto quella dello sviluppo individuale e della definizione dei percorsi di carriera.

Si precisa comunque che la valutazione in azienda ha natura sistemica e culturale, e pertanto non si limita - non si può limitare - al semplice utilizzo degli strumenti qui indicati, ma richiede un impegno in una prospettiva strategica di gestione delle risorse umane. A tale scopo risulta determinante il ruolo che dovrà essere svolto dal Nucleo di Valutazione / Organismo Indipendente di Valutazione, nella fase di progettazione e utilizzo del sistema di valutazione individuale, e nel ruolo che esso dovrà rivestire all'interno delle scelte strategiche e operative aziendali. L'efficacia del sistema di valutazione (come descritta al punto 5) sarà quindi una delle primarie responsabilità del NdV/OIV oltre che della Direzione Risorse Umane.

Si premette infine che quanto di seguito proposto ha valore anche per le aziende ospedaliero-universitarie, che hanno non solo la facoltà ma l'obbligo di esprimere la valutazione sui comportamenti e sul grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei professionisti per quanto concerne la loro attività clinica e assistenziale.

## 2. I CONTENUTI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione permanente dei dipendenti si avvale di un **dossier di valutazione individuale**, conservato (in formato digitale) presso la Direzione Risorse Umane, così composto:

- Job description, redatta alla luce dell'atto aziendale e del regolamento di organizzazione, che includa:
  - Scopo della posizione/incarico
  - Principali ambiti di attività e responsabilità
- Mandato/contratto individuale redatto al momento dell'assegnazione dell'incarico che includa:
  - Aree chiave di competenza
  - Specifici obiettivi pluriennali

Ad esempio, in funzione delle esigenze di sviluppo dell' UO o del singolo professionista potrebbero essere identificate come aree prioritarie di competenza l'appropriatezza, lo sviluppo professionale o la comunicazione. Potrebbero essere identificati obiettivi pluriennali specifici quali lo sviluppo ed il monitoraggio di specifici percorsi diagnostico-terapeutici, oppure la conversione delle attività da ricovero a day-hospital, o la riorganizzazione in rete dei servizi di unità operative situate in diversi presidi.
- Curriculum vitae aggiornato dal dipendente, che includa le principali esperienze formative
- Esiti delle valutazioni annuali (vedi sotto) che includano:
  - Raggiungimento obiettivi di annuali
  - Valutazione dei contributi individuali
  - Aree di sviluppo individuale individuate a inizio anno dal valutatore e indicate sull'apposita sezione della scheda
- Informazioni *multi source*, così composte:
  - Reclami/encomi



- Procedimenti disciplinari
- Malpractice litigations (per professioni sanitarie)
- Esiti indagini sul clima organizzativo (per quanto di responsabilità del responsabile dell'UO e del personale ad essa assegnata)
- Esiti indagini di customer satisfaction (per quanto di responsabilità del responsabile dell'UO e del personale ad essa assegnata)

○ Esiti delle valutazioni triennali a rinnovo incarico

L'elenco può essere modificato e/o integrato a seconda delle necessità aziendali. Il dossier individuale è necessario per i dipendenti cui sono assegnati ruoli di primaria responsabilità (titolari di incarico gestionale, sia della dirigenza che del comparto, e dirigenti titolari di incarico professionale), ma in prospettiva dovrà essere adottato, con le opportune modifiche, per l'intero personale aziendale.

La valutazione annuale dei dipendenti avviene tramite una **scheda di valutazione** che si compone di tre sezioni (Obiettivi di performance; Contributi individuali; Piano di miglioramento) di seguito descritte:

Sezione 1 – Obiettivi di performance organizzativa

Tale sezione è costituita dagli obiettivi assegnati al soggetto valutato in sede di negoziazione di budget. La negoziazione degli obiettivi di budget avviene tra la direzione aziendale ed i responsabili delle strutture individuate dall'azienda come titolari di una funzione gestionale<sup>2</sup>. Il soggetto che negozia il budget, attraverso riunioni e/o colloqui individuali, comunica gli obiettivi annuali ai propri collaboratori, in rapporto al principio per cui tutti i soggetti da valutare devono avere piena conoscenza degli obiettivi sui quali saranno valutati.

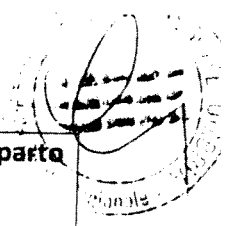
Tutti i professionisti afferenti alla struttura sono responsabili in solido del raggiungimento di tutti gli obiettivi di budget. Alcuni di questi obiettivi vengono selezionati e ricollegati, secondo apposite pesature definite dalla direzione aziendale, all'attribuzione della retribuzione di risultato. In fase di negoziazione possono eventualmente essere identificate, da parte del responsabile della struttura, pesature ad hoc per diverse categorie di professionisti secondo percentuali diverse, in relazione al ruolo svolto all'interno della struttura, e comunque nel rispetto di un metodo aziendale condiviso.

Si riporta di seguito un possibile esempio relativo agli obiettivi assegnati all'UO di un'ipotetica azienda che ha scelto di accorpare gli obiettivi di budget in quattro macro categorie: produzione, clinical governance, controllo di costi e qualità dell'accoglienza<sup>3</sup>. Si precisa che tale rappresentazione ha puro scopo esemplificativo.

---

<sup>2</sup> L'individuazione varia da azienda ad azienda in funzione dello specifico assetto organizzativo.

<sup>3</sup> In questo caso l'azienda ha scelto di sottolineare maggiormente la responsabilità diretta del Direttore di Unità operativa sul raggiungimento degli obiettivi di produzione; ai dirigenti professionali è invece assegnato un peso uguale agli obiettivi di produzione di clinical governance, che più direttamente sono a loro imputabili; la responsabilità del personale del comparto assegnato alla struttura copre invece un maggior numero di macrocategorie con un'attenzione particolare al raggiungimento di obiettivi di qualità dell'accoglienza.



Obiettivi di:	Direttore UO	Dirigenti professional	Coordinatore	Comparto
Produzione	70%	40%	30%	20%
Clinical governance	20%	40%	20%	20%
Controllo dei costi	10%	20%	20%	20%
Qualità dell'accoglienza			30%	40%

Infine, per i titolari di incarichi ad alta responsabilità a cui non è assegnata una specifica scheda di budget (anche se naturalmente partecipano agli obiettivi della struttura cui afferiscono), ad es. incarichi di alta professionalità, incarichi di SS<sup>4</sup> o PO amministrative, devono essere identificati a margine della scheda di budget specifici obiettivi individuali, di natura qualitativa o quantitativa. A questi obiettivi può essere riservata una percentuale di retribuzione di risultato, riducendo di conseguenza il peso degli obiettivi di budget. Facendo riferimento all'esempio sopra proposto, un titolare di incarico di alta professionalità potrebbe vedere ridotti proporzionalmente i propri pesi (ad es. produzione 30%; CG 30%; controllo dei costi 15%; ciò al fine di poter assegnare il rimanente peso del 25% ad uno specifico obiettivo individuale).

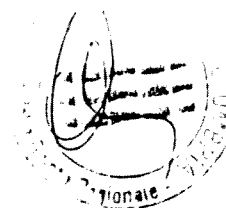
## Sezione 2 – Contributi individuali:

Concorre alla valutazione complessiva anche la valutazione dei contributi/comportamenti individuali del dipendente. Le aziende possono identificare, sulla base delle esperienze già avviate in tal senso e delle strategie aziendali, gli specifici contributi oggetto di valutazione. In generale è necessario che l'elenco dei comportamenti includa tutte e tre le seguenti macrocategorie:

- i) I contributi di natura professionale;
- ii) I contributi di natura comportamentale/relazionale
- iii) I contributi di natura gestionale/organizzativa.

Una possibile selezione dei contributi richiesti a titolari di responsabilità manageriali (sia della dirigenza che del comparto) è la seguente:

<sup>4</sup> Sebbene a regime le Strutture Semplici attive in azienda dovrebbero essere solo quelle a natura gestionale ed essere quindi titolari di budget specifico. Le Strutture Semplici di natura professionale, se esistenti, dovranno infatti essere progressivamente sostituite da Incarichi di alta professionalità.



<b>Capacità decisionale</b>
<b>Programmazione e Controllo</b>
<b>Sensibilità economica</b>
<b>Collaborazione con colleghi e utenti</b>
<b>Gestione e Sviluppo delle risorse umane</b>
<b>Gestione/promozione dell'innovazione e sviluppo professionale</b>
<b>Senso di appartenenza</b>
<b>Qualità del contributo professionale</b>

Tale elenco si concentra primariamente sui contributi di natura comportamentale e gestionale. E' tuttavia auspicabile che, nel prossimo futuro, le aziende sviluppino indicatori e strumenti per la valutazione dei comportamenti e delle competenze tecnico/professionali, soprattutto per i dirigenti titolari di incarichi di natura professionale.

Le aziende hanno facoltà di differenziare i contributi oggetto di valutazione a seconda del profilo professionale dei dipendenti o del livello di responsabilità assegnata.

Si propone di valutare i contributi individuali su una scala di cinque livelli di seguito riportata:

<b>Valutazione</b>	<b>Livello</b>	<b>Significato</b>
1	SCARSO	Descrive un livello di contributo inferiore rispetto all'atteso.
2	MIGLIORABILE	Descrive un livello di contributo sufficiente, che risponde parzialmente alle attese e presenta significativi margini di miglioramento.
3	BUONO	Descrive un livello di contributo pienamente corrispondente all'atteso.
4	OTTIMO	Descrive un livello di contributo superiore alle attese, di qualità ottima e costante nel tempo.
5	ECCELLENTE	Descrive un contributo ritenuto eccezionale, ovvero eccellente in ogni aspetto e decisamente superiore alle aspettative.

Accanto ad ogni valutazione è presente uno spazio per motivare il punteggio assegnato. Obiettivo del sistema di valutazione, data la presumibile distribuzione attuale delle valutazioni molto "spostata" verso valori elevati, è che la maggior parte delle valutazioni rientrino nei valori centrali, e in particolare in prossimità del valore 3. A tale scopo ai valutatori deve essere richiesto di



motivare esplicitamente tutte le valutazioni che si discostano dal valore medio, sia in positivo che in negativo.

### Sezione 3 – Aree di sviluppo individuale

Nella terza sezione si richiede di elencare le principali aree di miglioramento del valutato in termini di competenze individuali. E' in particolare richiesto di indicare da 1 a 4 obiettivi di miglioramento specifici, i quali concorreranno alla valutazione dei contributi individuali dell'anno successivo.

Gli obiettivi devono essere: Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e Definiti in un intervallo di tempo (SMART); devono inoltre essere elencate le difficoltà che potranno emergere e gli strumenti per superarle.

## 3. IL METODO ED IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale è effettuata in prima istanza dal soggetto cui è assegnata la responsabilità delle risorse umane. Tuttavia, per il personale del comparto assegnato ad una struttura: se la valutazione è effettuata dal coordinatore essa deve essere portata a conoscenza del direttore di UO; se è effettuata dal direttore di UO essa deve portata a conoscenza del coordinatore. Analogamente le valutazioni dei dirigenti medici dovranno essere portate a conoscenza del coordinatore infermieristico operante presso la medesima struttura.

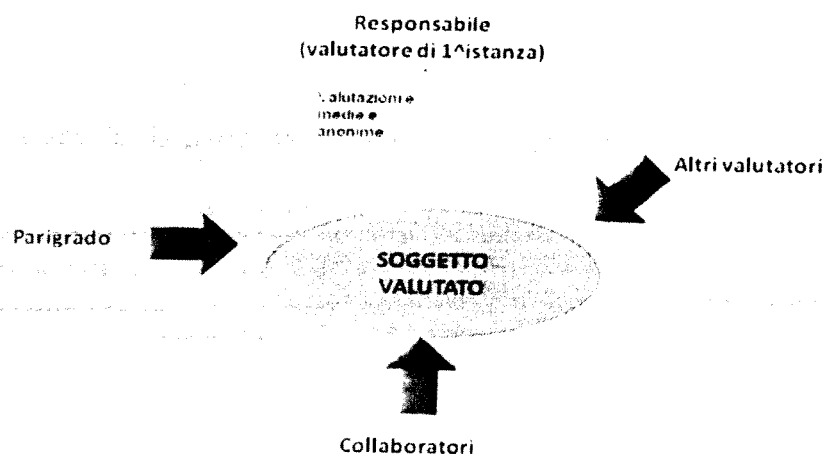
La Sezione 1 – Obiettivi di performance viene compilata in relazione al raggiungimento o meno degli obiettivi di budget a cura della direzione aziendale o della struttura aziendale da essa indicata. I risultati vengono forniti al valutatore di prima istanza all'inizio del momento valutativo.

Ogni valutazione è preceduta da una autovalutazione al fine di responsabilizzare il valutato sulla valutazione e ridurre la carica emozionale propria del momento valutativo. L'autovalutazione, che si effettua sulla sola Sezione 2 – Contributi individuali, viene discussa tra valutato e valutatore al momento del colloquio di valutazione. Nell'autovalutazione al valutato è richiesto di motivare/argomentare esplicitamente le valutazioni che si discostano dal valore medio, sia in positivo che in negativo. Il colloquio di valutazione deve acquisire un ruolo centrale nel processo di valutazione. Ai valutatori è richiesto di conoscere a fondo i concreti comportamenti professionali e relazionali/organizzativi dei propri collaboratori; di differenziare le valutazioni utilizzando principalmente le valutazioni medie (valore 3) ricorrendo a valutazioni elevate solo nei casi di performance effettivamente superiori alle aspettative; di assegnare efficacemente feedback costruttivi superando la naturale tensione emotiva propria dei momenti valutativi; di identificare piani di sviluppo individuali e monitorarne costantemente l'implementazione in corso d'anno. Perché ciò sia possibile essi necessitano di essere supportati dalla Direzione Risorse Umane come illustrato al punto 5.

Di fronte a eventuali contenziosi la valutazione di seconda istanza ha il potere di intervenire in modifica – o in conferma - della valutazione di prima istanza. E' tuttavia importante sottolineare che tale intervento deve essere opportunamente motivato e teso ad incentivare l'azienda ad affrontare le cause profonde della divergenza di valutazione tra valutatore di prima istanza e valutato. Infatti, l'intervento di seconda istanza non risolve il problema organizzativo che è alla

base di una valutazione non condivisa: esso deve essere risolto altrimenti attraverso un'opera di rinforzo della valutazione di prima istanza o di mediazione ad hoc se necessario, accompagnata da interventi di sviluppo/cambiamento organizzativo concreti per dare seguito alla valutazione confermata o rivista.

La valutazione dei contributi individuali per i dirigenti ed il personale del comparto con responsabilità manageriali<sup>5</sup>, dato il ruolo chiave di gestione di risorse umane e materiali ad essi assegnate, avviene anche attraverso il sistema a 360°. Tale metodo, innovativo per il contesto italiano ma già diffusamente adottato in alcuni sistemi sanitari stranieri (soprattutto Regno Unito, Olanda, Paesi nordici e Stati Uniti) e supportato da un'ampia letteratura scientifica<sup>6</sup>, consente di far sì che la valutazione venga effettuata anche dai parigrado e dai collaboratori del valutato, nonché dagli altri soggetti aziendali con cui egli interagisce con maggiore frequenza. Una rappresentazione grafica del processo è di seguito rappresentata:



La valutazione a 360° costituisce lo strumento:

- per il valutato: di conoscere la valutazione dei colleghi e dei collaboratori sui propri punti di forza e di debolezza e mettere in pratica i necessari comportamenti migliorativi;
- per il valutatore: di svolgere un colloquio di valutazione più efficace ed orientato allo sviluppo, nonché di valutare i propri collaboratori sulla base di elementi maggiormente oggettivi;

<sup>5</sup> Direttori di Dipartimento, Direttori di Struttura Complessa o Semplice Dipartimentale, titolari di Posizioni Organizzative e di incarichi di Coordinamento. La selezione puntuale delle figure da valutare con il sistema a 360° rimane comunque in capo all'azienda, sulla base delle strategie gestionali e del modello organizzativo.

<sup>6</sup> Per una review della letteratura internazionale e la presentazione del caso studio dell'ASL di Terni si veda Lega et al. (2011) "La valutazione delle competenze manageriali dei professionisti con il sistema a 360°: la prima sperimentazione in una ASL", in Anessi Pessina E., Cantù E., L'aziendalizzazione della sanità in Italia. Rapporto OASI 2011, Milano, Egea.



- per l'azienda: di favorire la collaborazione e lo scambio di feedback positivi e negativi tra i professionisti, di valorizzare e motivare i dipendenti, nonché di identificare le aree di intervento per il miglioramento del clima organizzativo.

I soggetti chiamati ad esprimere le valutazioni a 360° sono selezionati dall'azienda sulla base della natura delle relazioni professionali in essere con il valutato. Essi hanno facoltà di non effettuare le valutazioni o di non esprimere la valutazione su una o più tipologie di contributi individuali. I risultati di queste valutazioni sono forniti (in forma anonima e in valore medio per ogni categoria di valutatori) al valutatore di prima istanza. Egli visiona tali risultati prima di effettuare la valutazione e li considera tra le fonti informative che contribuiscono a determinare la valutazione complessiva, sebbene rimanga chiaramente inteso che le valutazioni a 360° non hanno alcun effetto formale e diretto sulla valutazione di prima istanza, che rimane di competenza e responsabilità unica del valutatore indicato dall'azienda. Infine, al momento del colloquio, il valutatore discute con il valutato gli esiti della valutazione a 360° e la valutazione di prima istanza formulata.

Per il primo anno l'introduzione del sistema potrà essere effettuata in forma sperimentale senza che venga considerata quale input ai fini della valutazione di prima istanza, di modo da facilitare la comprensione dello strumento ed un'assimilazione graduale da parte dei dipendenti. E' tuttavia auspicabile che fin dal principio, per evitare di "svalutare" lo strumento, la valutazione a 360° venga effettuata in maniera completa e in concomitanza con le valutazioni di prima istanza. Pur lasciando spazio a revisioni e migliorie in vista dell'uso del 360° a supporto della valutazione di prima istanza a partire dal secondo anno, la sua introduzione sperimentale per il primo anno dovrebbe simulare tutte le condizioni di svolgimento regolare per poter svolgere concretamente la funzione di test da un lato e di "iniziatore" del processo di cambiamento culturale dall'altro.

#### 4. IL COLLEGAMENTO CON I SISTEMI PREMIALI

Sia il raggiungimento degli obiettivi di performance che la valutazione dei contributi individuali concorrono all'attribuzione della retribuzione di risultato. Sulla base della strategia retributiva e dell'entità dei fondi disponibili viene identificato un premio di risultato individuale massimo, diversificato a seconda del livello retributivo tabellare, ad es.: Direttore di Dipartimento, Direttore di U.O., Dirigente Professional, e per il comparto a seconda delle diverse categorie di inquadramento.

Alle due aree di valutazione vengono attribuiti pesi diversi in base alla posizione di responsabilità gestionale ricoperta dal valutato. In ogni caso alla valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa deve essere assegnato un peso non inferiore al 30%. La proposta a riguardo è riportata di seguito, e rappresenta una linea guida per le aziende, da adattare in funzione degli assetti organizzativi aziendali. L'obiettivo della differenziazione dei pesi è quello di sottolineare che la responsabilità sul conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, pur essendo comune a tutti, è più direttamente ricollegata all'attività di coloro a cui sono assegnate primarie responsabilità gestionali.



Posizione	Peso Sezione Obiettivi di performance	Peso Sezione Contributi Individuali
Macrostruttura con funzione prevalente gestionale	80%	20%
Macrostruttura con funzione prevalente di coordinamento e integrazione	50%	50%
Direttore di struttura titolare di scheda di budget	70%	30%
Altri dirigenti; titolari di posizioni organizzative, coordinatori	60%	40%
Altro personale del comparto	50%	50%

Per la valutazione degli obiettivi di performance la scala di valutazione è articolata in tre livelli come di seguito indicato:

% di raggiungimento obiettivi di performance	% retribuzione per raggiungimento obiettivi di budget effettivamente riconosciuta
96% - 105%	100%
70% - 95%	In percentuale
< 70%	0%

In caso vi siano alcuni obiettivi (specificamente indicati in fase di negoziazione di budget) i cui target possono essere superati, è possibile riconoscere un premio aggiuntivo (le cui risorse sono ricavate dalle risorse non distribuite).

Per la valutazione dei contributi individuali, il punteggio conseguito determina l'inserimento dei dipendenti in una fascia di merito. E' lasciato alla discrezionalità delle aziende decidere se le fasce sopra quella intermedia siano una o due. E' indicata una percentuale massima di dipendenti da assegnare alle fasce di merito alte e basse: obiettivo è che nelle fasce alte si situi una percentuale di dipendenti non superiore al 25% dei dipendenti, e che nelle fasce basse si situi una percentuale vicina al 20%. Tali sono le percentuali indicative suggerite a tutti i valutatori dell'azienda quale riferimento per effettuare le valutazioni all'interno della propria unità operativa.

L'attribuzione di un dipendente ad una fascia di merito alta o bassa deve essere motivata sulla scheda di valutazione. La Direzione Risorse Umane procede ad una review degli esiti delle valutazioni al fine di approfondire le ragioni di eventuali valutazioni che risultassero divergenti rispetto agli indirizzi dati, e procedere, ove opportuno, ad una modifica di concerto con il valutatore di prima istanza. Al termine della review i risultati confermati della valutazione vengono presentati dalla Direzione Risorse Umane alla Direzione Aziendale al fine di procedere a una

validazione definitiva degli esiti. A validazione avvenuta il valutatore di prima istanza procede alla discussione della valutazione con il valutato.<sup>7</sup>

Si riporta di seguito la proposta, per la valutazione delle Sezione 2 – Contributi individuali, strutturata su quattro fasce:

Rilevanza del contributo individuale	% retribuzione per i contributi individuali effettivamente riconosciuta
I fascia (valutazione media dei contributi 4,0-5,0)	Fino al 150% *
II fascia (3,0-3,9)	100%
III fascia (2,5 – 2,9)	50%
IV fascia (1-2,4)	0%

\* L'ammontare del premio per chi rientra nella prima fascia è definito annualmente sulla base dei risultati complessivi aziendali.

La retribuzione complessiva è quindi data dalla somma del premio effettivo per il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e del premio effettivo per i contributi individuali.

E' esclusa la possibilità di erogare la retribuzione di risultato e produttività collettiva in acconto; nella fase transitoria l'erogazione in acconto è ammessa solo per il comparto e solo per la quota relativa agli obiettivi di performance organizzativa, per una percentuale non superiore al 40% di tale quota.

## 5. IL RUOLO DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE

Per poter realizzare quanto sopra indicato è necessario che la Direzione Risorse Umane svolga l'attività di help desk per il sistema di valutazione, possibilmente assegnandovi una risorsa dedicata, almeno in alcuni periodi dell'anno. L'obiettivo è non solo quello di supportare operativamente i valutatori, ma anche di progettare i percorsi formativi necessari, di selezionare i valutatori per il sistema a 360°, e di produrre la reportistica per la direzione ed il NdV/OIV.

Infine un obiettivo specifico della Direzione Risorse Umane è quello di monitorare e valutare l'efficacia per l'azienda del sistema di valutazione. E' evidente come ogni sistema di valutazione in fase di introduzione che ambisce a influire sui comportamenti e sulla cultura aziendale debba affrontare resistenze al cambiamento che ne possono limitare l'impatto iniziale, in quanto i maggiori benefici emergono nel medio-lungo periodo. Nonostante ciò, risulta fondamentale identificare indicatori che consentano di valutare fin dal primo anno di utilizzo l'efficacia del sistema stesso. A tal fine alcuni indicatori-chiave sono:

<sup>7</sup> Eventuali divergenze con il valutato verranno discusse in fase di valutazione di seconda istanza.

- I. La differenziazione delle valutazioni annuali: l'obiettivo a tendere è che le valutazioni dei contributi individuali si distribuiscano complessivamente secondo una curva gaussiana centrata sulla valutazione media (3, in una scala da 1 a 5). Per garantire la coerenza interna del sistema è altresì necessario che vengano assegnati obiettivi di performance organizzativa sfidanti e non semplici da raggiungere.
- II. L'utilizzo effettivo in fase di colloquio individuale della Sezione 3 - Aree di miglioramento della scheda di valutazione: la qualità di compilazione di questa sezione, unita alla differenziazione delle valutazioni, è indice della qualità del colloquio e della capacità di gestione dei collaboratori del valutatore.
- III. L'uso effettivo, quanto più possibile attraverso un processo trasparente, dei dossier individuale da parte della direzione ai fini dell'attribuzione di incarichi di responsabilità (assegnazione e rinnovo incarichi, responsabilità di progetto, ecc...).

Con riferimento alle tempistiche per l'implementazione dei rinnovati sistemi di valutazione, il rispetto delle quali deve essere responsabilità primaria della Direzione Risorse Umane, si propone di completare la progettazione del nuovo modello tra dicembre 2011 e febbraio 2012. Ciò consentirà di effettuare la sperimentazione del nuovo sistema nei primi mesi del 2012 per la valutazione relativa all'anno 2011, chiedendo ai valutatori (che dovranno essere adeguatamente informati e formati) di assegnare gli obiettivi del piano di miglioramento individuale a tutti i dipendenti già per l'anno 2012. Sarà così possibile raccogliere i feedback sui nuovi sistemi e effettuare gli opportuni aggiustamenti, così da rendere operativi a tutti gli effetti i nuovi sistemi di valutazione a partire dalla valutazione sull'anno 2012.

## 6. CONCLUSIONI

In ogni azienda sanitaria alla competenza tecnica dei professionisti e all'appropriatezza clinica basata sulle evidenze internazionali si deve accompagna un'appropriatezza organizzativa e manageriale delle persone e dell'organizzazione nel suo complesso. Entrambe le variabili concorrono in misura determinante alla qualità dell'assistenza erogata ai pazienti. Se però molte aziende del SSN possono vantare egregi risultati con riferimento alla prima, il raggiungimento della seconda ha di fronte a sé un'agenda di lavoro molto lunga.

I sistemi di valutazione del personale rappresentano in tal senso una delle principali leve a disposizione di un'azienda, una leva in passato trascurata ma che oggi è possibile – e necessario – iniziare a governare. Questo è quanto intendono fare le aziende della Regione Umbria, convinte che l'utilizzo di logiche e strumenti gestionali - non formali ma sostanziali - supportato da una visione strategica di sviluppo dell'azienda sia condizione necessaria per passare da essere organizzazioni adeguate o buone a diventare organizzazioni eccellenti. Per citare uno dei bestseller internazionali più celebri in tema di sviluppo organizzativo: "From Good to Great".<sup>8</sup>

<sup>8</sup> "From Good to Great, Why Some Business Books, London, 2001.

Don't", Jim Collins, Random House