

Valutazione

Con riferimento alle "Linee di indirizzo regionale" emanate in applicazione di quanto previsto al comma 1, lettera e) dell'art. 9 C.C.N.L. 3.11.2005 nel rispetto di quanto contemplato dall'art. 40 del D.Lgs 165/2001 si fa presente che tutti i processi di valutazione, previsti dalla normativa e dal nuovo CCNL, devono essere improntati secondo una progettazione ed una gestione operativa, il più possibile efficace ed omogenea a livello regionale.

La valutazione, peraltro, deve essere intesa come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come ad un sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale.

Per l'importanza e la completezza del compito, ogni azienda non può lasciare la valutazione del personale all'iniziativa dei singoli tramite modalità saltuarie, non omogenee e sostanzialmente soggettive.

E' necessario che la valutazione del personale sia formalizzata, prevedendo:

- gli obiettivi
- la "popolazione" interessata (valutatori e valutati)
- i metodi e gli strumenti più adatti all'ambito valutativo (prestazione, posizione, potenziale).

Si tratta di un processo periodico di determinazione di "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamento) e di caratteristiche soggettive (capacità e attitudini) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

Il sistema aziendale di valutazione delle performance, i cui criteri ed effetti sono definiti negli articoli 23,25,26,27,28,29 e 30 del CCNL, rappresenta l'anello finale di una ideale catena rappresentata dai processi organizzativi propedeutici alla realizzazione di processi di valutazione delle risorse umane e di un Piano aziendale di valutazione che ne rappresenta la sintesi strategica e metodologica. La consistenza del processo valutativo non è data solo dalle fasi palesemente visibili del sistema (attori, metodologia, strumenti, criteri, comunicazione, addestramento), ma soprattutto dai processi e dagli strumenti organizzativi presenti in azienda, quali:

- il lavoro per obiettivi
- il budget
- l'analisi delle competenze delle posizioni di lavoro
- la definizione delle responsabilità professionali e gestionali, che ne consentono successivamente la piena e consapevole realizzazione.

Per questo motivo tutte le informazioni derivanti da progetti aziendali o da progetti che nascono su input regionale e che fanno chiarezza sul contenuto del lavoro di ogni dipendente, sull'integrazione dei professionisti nel gruppo multidisciplinare, sull'attribuzione di compiti e responsabilità tra i colleghi, sono da correlare al sistema di valutazione aziendale in quanto possono influenzare il metodo di valutazione scelto ed il livello di oggettività o soggettività in esso presente. Il sistema di valutazione sarà tanto più utile quanto più è radicato a sistemi gestionali dell'azienda che collegano meccanismi di programmazione del lavoro a meccanismi di valorizzazione delle persone.

Si ricordano alcuni principi che devono essere presenti nei sistemi di valutazione delle aziende:

1. la conoscenza e consapevolezza chiara, al momento della firma del contratto individuale, da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori), dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati;
2. l'identificazione dei parametri di valutazione ai quali riportare i risultati e/o giudizi espressi, (che cosa valutare) devono essere definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile;
3. la preventiva definizione dei valutatori, con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico-funzionali e alla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore;
4. la trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione e loro applicazione puntuale e il più possibile oggettiva;
5. la definizione iniziale e presentazione formale a tutto il personale degli obiettivi regionali, aziendali e di articolazione organizzativa da raggiungere;

6. il monitoraggio costante dello stato di avanzamento di tutti gli obiettivi assegnati mediante report quantitativi e qualitativi da diffondere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione;
7. l'adeguata formazione dei valutatori, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative.

La valutazione nelle aziende deve avere come contenuto:

- le prestazioni individuali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi annuali;
- i comportamenti aziendali ritenuti importanti per la creazione di un clima collaborativo e finalizzato alle performance aziendali.;
- le prestazioni individuali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi professionali correlati all'incarico ricoperto nell'azienda sanitaria.

Il primo punto riguarda la valutazione degli obiettivi individuali gestionali e degli obiettivi individuali di attività dati ad ogni operatore, sulla scorta del principio della "declinazione a cascata" degli obiettivi aziendali, dipartimentali, di struttura all'inizio di ogni anno di "gestione aziendale".

Usando una terminologia affermata in Ospedali si tratta degli obiettivi individuali e degli obiettivi di ogni Centro di Responsabilità frutto del processo di budget che devono essere "espressamente affidati" ad ogni dirigente.

Il secondo punto è riferito ai comportamenti non di natura professionale ma di natura "organizzativa", intendendo con questo termine tutti i comportamenti proattivi al buon funzionamento dell'unità operativa, dipartimento o azienda.

Il terzo punto riguarda la valutazione professionale, ovvero quella valutazione che deve attestare la crescita professionale di ogni dirigente in relazione alla responsabilità affidatagli nella propria unità operativa e/o dipartimento.

La valutazione professionale riguarda gli incarichi di natura gestionale, per i quali deve essere indagata la capacità del "manager" di gestire "correttamente" la propria struttura. Oggetto della valutazione del dirigente gestionale è anche la sua capacità di coinvolgere esplicitamente e fattivamente i propri collaboratori del raggiungimento degli obiettivi di budget, secondo quanto indicato dal principio di attribuzione a cascata degli obiettivi aziendali.

Accanto alla verifica delle responsabilità di gestione di una struttura, la valutazione deve soprattutto essere rivolta agli incarichi di natura "professionale" identificati in ogni branca specialistica presente in azienda. L'orientamento strategico sulle risorse umane del top management deve riconoscere "di grande valore aziendale" le responsabilità e le competenze specialistiche e rimuovere la cultura dominante seconda la quale è la dimensione gestionale dell'incarico a dare al dirigente riconoscimento sociale nella struttura sanitaria. Naturale conseguenza a questo approccio potrebbe essere la revisione del Piano di organizzazione per quanto riguarda il numero, le tipologie e il rapporto tra incarichi di struttura e incarichi professionali.

Il modello a cui tendere è quello di valutare professionalmente un dirigente, il che presuppone avere chiarezza del suo livello di maturità professionale rispetto al percorso di sviluppo delle specialità all'interno dei dipartimenti, dei distretti e definito dalla comunità dei professionisti.

Riconoscere le capacità professionali di ogni operatore è la modalità tramite la quale diventa possibile realizzare piani di sviluppo professionale/piani formativi individuali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto.

Il percorso di carriera di ogni dirigente professionale nelle unità operative/dipartimenti è anche definito dal passaggio, nel tempo, a successivi stadi di maturità professionale di ogni specialità; si verifica a fronte di valutazioni positive del valutatore di prima istanza e del Collegio Tecnico a fronte di comprovate abilità specialistiche, attestate dalla formazione effettuata e dalle performance professionali conseguite e monitorate dall'azienda.

In coerenza con questo principio è opportuno che, dal punto di vista retributivo, le aziende valorizzino gli incarichi professionali al pari degli incarichi gestionali mediante una diversa allocazione delle risorse economiche aziendali.

Retribuzione di posizione

Le risorse di cui al fondo dell'art. 49, rideterminate ai sensi e per effetto delle disposizioni del nuovo CCNL, ammontanti a €. 456.725,50, come riportato nell'allegato n. 1 del presente accordo integrativo, vengono rasegnate, sempre nel rispetto delle disponibilità del fondo e tenendo conto della rideterminazione del trattamento fondamentale disposta con l'art. 43 CCNL 3.11.2005, in attuazione dei processi organizzativi e gestionali, di particolare rilevanza sull'area amministrativa, già attivati e che, nel tempo, hanno determinato un minor ricorso alla copertura dei posti di dirigente e conseguente ridefinizione in sede di approvazione del POA.

Le parti quindi rideterminano, in linea con quanto stabilito al punto successivo "criteri di liquidazione" di pag. 7 della presente intesa, la retribuzione mensile di posizione aziendale, con decorrenza dal 01.07.2006:

parametro	€
40	520,00
65	844,77
70	909,76
75	974,74
95	1.235,00
100	1.300,00

Retribuzione di risultato Art. 51 I biennio economico 2002/2003

Premesso che:

- il fondo della retribuzione di risultato e premio per la qualità della prestazione individuale è annualmente destinato a costituire una componente retributiva correlata ai risultati raggiunti dai dirigenti e finalizzata anche a costituire un premio per il conseguimento di livelli di particolare qualità della prestazione;
- la retribuzione di risultato è strettamente correlata alla realizzazione dei programmi e progetti aventi come obiettivo il raggiungimento dei risultati prestazionali prefissati e il rispetto della disponibilità complessiva di spesa assegnate alle singole strutture sulla base della metodologia della negoziazione per budget;
- il predetto fondo è destinato a promuovere il miglioramento organizzativo e l'erogazione dei servizi per la realizzazione degli obiettivi generali dell'azienda finalizzati al conseguimento di più elevati livelli di efficienza, di efficacia e di economicità dei servizi istituzionali;
- la retribuzione di risultato tiene conto del superamento dell'orario di lavoro per il raggiungimento dell'obiettivo assegnato, anche in considerazione della dinamica occupazionale dell'azienda, registrata negli ultimi anni, nell'ambito della Dirigenza Amministrativa.

Rilevato che la Direzione Generale sta conducendo la fase negoziale con i responsabili di Unità Operativa, ha individuato gli obiettivi da realizzare all'interno delle articolazioni organizzative aziendali del Servizio Amministrativo, assegnando le risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie al loro raggiungimento.

Il sistema premiante dell'anno 2006 è improntato sul modello consolidato e quindi si basa su obiettivi aziendali di unità operativa così distinti:

- finanziari
- organizzativi

Gli obiettivi negoziati, sono oggetto del debito informativo del dirigente responsabile verso tutti i dirigenti dell'Unità Operativa/Dipartimento, ai quali vengono formalmente assegnati; l'erogazione

dell'incentivo è strettamente connessa ai risultati conseguiti in relazione alla realizzazione degli obiettivi assegnati, valutati dalla competente Unità di Valutazione e del Controllo Strategico ai sensi del D.lgs. n. 286/1999.

Visti gli accordi tra la delegazione trattante dell'Azienda Ospedaliera di Varese e le OO.SS. dei Dirigenti Amministrativi, Professionali, Tecnici, siglati in data 09.02.1999, 26.03.1999, 23.05.2001, 24.05.2002, 13.05.2003, 11.06.2004 e da ultimo 29.04.2005, relativi alla definizione dei criteri generali per l'attribuzione del fondo della retribuzione di risultato e premio per la qualità della prestazione individuale rispettivamente per gli anni a partire dal 1998 fino al 2005 che prevede tra l'altro quale strumento di valutazione un'apposita scheda già debitamente condivisa.

Considerato che, come previsto nel vigente C.C.N.L., i progetti dovranno definire gli obiettivi prefissati e i parametri di misurazione del raggiungimento dei risultati, nonché i compensi previsti commisurati al grado di raggiungimento degli obiettivi nonché l'articolo 4 del C.C.N.L. dei Dirigenti Amministrativi, Professionali e Tecnici, siglato il 3.11.2005;

Le parti nel prendere atto della tabella allegata, riassuntiva dei fondi a disposizione per l'anno 2006, stipulano il presente accordo aziendale, relativo a quanto in oggetto, nel rispetto delle disponibilità economiche previste dal fondo di cui all'art. 51 del C.C.N.L. siglato il 03.11.2005, e che potrà essere incrementato da quanto dovesse residuare dai fondi, di cui agli articoli richiamati dallo stesso contratto.

1. Secondo la disponibilità del Fondo per la retribuzione di risultato e premio per la qualità della prestazione individuale, per l'anno 2006 ciascun dipendente parteciperà, secondo le modalità ed i criteri di cui ai successivi punti alla ripartizione del fondo;
2. La distribuzione a saldo del Fondo per la retribuzione di risultato 2006, è subordinata alla realizzazione degli obiettivi misurati per ogni unità operativa, alla quantificazione definitiva del fondo, ed avverrà come segue:

A) Raggiungimento obiettivi al 100%

RAPPORTO FONDO/ACCONTI EROGATI	IPOTESI OPERATIVE CONSEQUENTI
1) Fondo pari a quote acconto erogate	Conferma quote acconto erogate
2) Fondo superiore a quote acconto erogate	Erogazione quota residua mediante saldo
3) Fondo inferiore a quote acconto erogate	Recupero quote acconto eccedenti in proporzione valore quote erogate

B) Raggiungimento parziale obiettivi

Una volta proporzionalmente ridotto il Fondo, valgono i criteri di ripartizione di cui alla precedente lettera A)

C) Mancato raggiungimento degli obiettivi

Recupero delle quote di acconto erogate

Premio per la prestazione della qualità individuale art. 63 CCNL 5.12.1996

In relazione alla prosecuzione del processo di aziendalizzazione come sopra evidenziato, il fondo unico per la qualità della prestazione individuale relativo all'anno 2005, è utilizzato, a titolo di riconoscimento delle attività connesse con gli obiettivi principali stabiliti dall'Azienda, tenuto conto dei fattori di valutazione di cui al 3° comma dell'art. 63.

Entro 1 mese dalla distribuzione del fondo l'Azienda si impegna a comunicare alle OO.SS. i criteri adottati, nonché ogni altra utile informazione richiesta dai Sindacati.

Modalità operative relative alla retribuzione di risultato 2006

Viene confermato per la distribuzione del fondo dello stipendio di risultato anno 2006, il sistema definito con gli accordi del 09.02.1999, 26.03.1999, 23.05.2001, 24.05.2002, 13.05.2003, 11.06.2004 e del 29.04.2005, limitatamente al raggiungimento di obiettivi di unità operativa, secondo la metodologia di budget.

Obiettivi di Unità Operativa: gli obiettivi assegnati a ciascuna U.O. sono quelli descritti nelle schede di budget, con illustrazione degli indicatori per obiettivo, così come condivisi e sottoscritti dai Responsabili di U.O.

Gli obiettivi per l'anno 2006 sono suddivisi come segue:

Obiettivi di Unità Operativa

Gli obiettivi assegnati a ciascuna U.O. sono quelli riportati nelle schede di budget, così come condivisi e sottoscritti dai Responsabili di U.O.

Tali obiettivi sono suddivisi di norma in:

- Finanziari - Punti 50/100
- Organizzativi - Punti 50/100

Il Responsabile di U.O. è tenuto a coinvolgere tutto il personale appartenente all'U.O., richiedendo la fattiva partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, e a dare riscontro all'amministrazione dell'avvenuto coinvolgimento.

Inoltre il responsabile di U.O. deve organizzare tre incontri con tutto il personale di cui, il 1° entro 30 giorni dalla negoziazione di budget, il 2° entro il 01.08.2006 per la verifica del I° semestre ed il 3° entro il 16.01.2007 per il consuntivo dell'intero anno.

Se gli incontri non saranno adeguatamente documentati (trasmissione all'ufficio politiche sindacali) al totale dei punteggi ottenuti verranno detratti 15 punti.

Individuazione del budget di risultato per Unità Operativa

Il budget di U.O., alimentato dal fondo dello stipendio di risultato, è costituito dalle quote individuate per ciascuna posizione, secondo i valori parametrici stabiliti per la distribuzione dello stipendio di posizione variabile ente, cui vanno aggiunte le eventuali disponibilità provenienti dall'anno 2005 (vedi all. 1).

Criteri di distribuzione del budget all'interno dell'U.O.

Nei limiti del budget assegnato, fermi restando i criteri di valutazione, l'attribuzione del compenso di risultato è effettuata sulla base dell'attività svolta dall'Unità di valutazione e del controllo strategico.

L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi nonché l'attribuzione del compenso di risultato è effettuata secondo la seguente metodologia:

- entro febbraio assegnazione obiettivi con eventuale integrazione entro giugno;
- entro marzo valutazione raggiungimento obiettivi anno precedente;
- entro giugno, compatibilmente con le esigenze aziendali, pagamento delle spettanze dovute.

L'acconto viene mantenuto per l'anno in corso nella stessa misura prevista per l'anno 2005, fino al 30.6.2006.

Criteri di liquidazione

In conformità alle prescrizioni contrattuali, che subordinano la corresponsione della retribuzione di risultato alla verifica da parte del Nucleo di valutazione del raggiungimento degli obiettivi, si conviene di soprassedere all'erogazione dell'acconto mensile a decorrere dall'1.7.2006, con corresponsione a regime da giugno 2007, di un acconto, nella misura del 50% dello spettante nel periodo di riferimento, a seguito di preliminare valutazione da parte del Nucleo di valutazione, con iniziale effetto già dal giugno prossimo, tenendo ovviamente conto degli acconti mensili corrisposti.

Criteri di valutazione per gli obiettivi di Unità Operativa

1. Il compenso spetta ai Dirigenti formalmente destinatari degli obiettivi e tenuto conto dell'effettiva presenza in servizio. Per i Dirigenti Amministrativi, Professionali e Tecnici assunti a tempo indeterminato il compenso non sarà corrisposto per i primi 6 mesi (periodo di prova) come anche per i Dirigenti Amministrativi, Professionali e Tecnici incaricati.
2. Il compenso è corrisposto in stretta correlazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, verificata dall'Unità di valutazione e del controllo strategico, e sarà liquidato secondo i valori parametrici stabiliti per la distribuzione dello stipendio di posizione variabile ente.

Il collegamento dell'incentivo ai risultati economici

Il raggiungimento degli obiettivi è valutato sulla base dello scostamento tra valore previsto e valore ottenuto dell'indicatore riportato nella scheda dell'indicatore.

Se gli obiettivi vengono raggiunti solo parzialmente gli importi verranno liquidati con le seguenti percentuali:

fino al 49%	0% e avvio procedura requisiti U.O. e Dirigenti
dal 50% al 59%	20%
dal 60% al 69%	40%
dal 70% al 79%	60%
dal 80% al 89%	80%
dal 90% al 100%	100%

Metodologia di valutazione

Viene assunta la metodologia di valutazione per risultati, articolata nelle seguenti fasi:

- colloquio per l'assegnazione degli obiettivi
- modalità operative per il perseguimento degli obiettivi
- verifiche periodiche da parte dell'Unità di Valutazione e del controllo strategico a cui seguirà l'eventuale liquidazione del I semestre
- valutazione dei risultati finali conseguiti da parte dell'Unità di valutazione e del controllo strategico
- comunicazione delle valutazioni finali.

Obiettivi strategici aziendali

Le parti concordano di destinare per l'anno 2006 la somma di Euro 10.329,14 finalizzata a finanziare progetti strategici secondo le seguenti modalità:

i progetti strategici aziendali dovranno essere:

- coerenti con il piano generale di sviluppo stabilito dalla Regione Lombardia;
- comunicati alle Organizzazioni sindacali Aziendali;
- adottati formalmente entro il 30.09.2006;
- verificati alla conclusione del progetto da parte dell'Unità di valutazione e del controllo strategico, per l'attestazione in ordine ai risultati raggiunti.

Saldo retribuzione di risultato anno 2005 e R.A.R. 2005

Le parti, in relazione all'accordo sulla produttività per l'anno 2005, concordano di erogare il relativo saldo – al termine del processo di valutazione da parte dell'Unità di Valutazione e del Controllo Strategico – ed in deroga al precedente accordo entro il 30 luglio 2006.

ALLEGATO 1

FONDO RETRIBUZIONE DI RISULTATO E PREMIO PER LA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE (art. 51 C.C.N.L. 3/11/2005 biennio economico 2002-2003).

Fondo produttività collettiva 2002	€ 136.845,65
Fondo produttività collettiva 2003	€ 136.806,20
Fondo produttività collettiva 2004	€ 122.406,20
Fondo produttività collettiva 2005	€ 122.406,20
Fondo produttività collettiva 2006	€ 122.406,20

di cui quota di Euro 10.329,14 per obiettivi strategici

PER RETRIBUZIONE DI POSIZIONE, EQUIPARAZIONE, SPECIFICO TRATTAMENTO O INDENNITA' PER I DIRIGENTI CON INCARICO DI DIREZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA (art. 49 C.C.N.L. 3/11/2005 biennio economico 2002-2003).

Fondo 2002	€ 510.242,80
Fondo 2003	€ 543.336,13
Fondo 2004	€ 450.291,80
Fondo 2005	€ 452.692,90
Fondo 2006	€ 456.725,50