

## 5. La performance organizzativa ed individuale

---

### 5.1 Il processo di budgeting e i risultati raggiunti

Il sistema di programmazione e controllo consente all'azienda di formulare e articolare gli obiettivi aziendali, creando le condizioni informative per garantirne il perseguimento. Il sistema si articola in quattro fasi fondamentali:

1. Programmazione;
2. Formulazione del budget;
3. Svolgimento e misurazione dell'attività;
4. Reporting e valutazione.

Il Controllo di Gestione, sulla base dell'art. 20 della L.R. 56/94, applica la metodica di budget al fine di garantire efficacia ed efficienza ai processi di acquisizione e impiego delle risorse e concretizzare il principio della responsabilità economica.

Al fine di uniformare comportamenti e metodologie diverse nelle tre ex aziende di provenienza, si è reso necessario regolamentare la metodologia di budget, adottando "Regolamento di Budget dell'Azienda Ulss 6 Euganea" con Delibera del Direttore Generale n. 830/2017.

**Programmazione:** la fase di programmazione è di competenza della Direzione Strategica che attraverso il Piano delle performance triennale ed il documento annuale delle direttive:

- Definisce con il supporto del controllo di gestione gli indirizzi e gli obiettivi aziendali, gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori, nonché la definizione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati organizzativi;
- Individua i principali progetti di interesse aziendale, in particolar modo quelli caratterizzati da forte trasversalità;

Il documento che emerge dalla fase di programmazione, adottato contestualmente, e che costituisce il momento di avvio del processo di budget è il Documento di Direttive. Il documento di direttive dovrà essere inviato a tutti i direttori di Struttura al fine di darne la massima diffusione.

#### Formulazione del Budget

Il Documento delle Direttive costituisce lo strumento di supporto per la definizione degli obiettivi di budget che vengono formalizzati nella Scheda di budget.

La contrattazione riguarda ogni singola struttura aziendale (Complessa e a valenza dipartimentale) e avviene tra il Comitato di negoziazione (la cui composizione è descritta nel regolamento di Budget adottato dall'Azienda, art. 6.3), il Direttore di Dipartimento/Distretto/DMO e le rispettive UOC.

Il Controllo di Gestione svolge una funzione di supporto per l'intero processo, partecipa agli incontri e collabora alla formalizzazione degli obiettivi e delle risorse. Partecipano agli incontri, quale riferimento tecnico e di supporto al Comitato di negoziazione, i servizi trasversali indispensabili a fornire informazioni sui settori di competenza (farmaci, personale, acquisti, lavori, area IT, ecc.).

E' compito del Controllo di gestione tenere agli atti e garantire la valutazione rispetto alle schede firmate dai Direttori di Struttura.

**La Scheda di Budget**, costituisce il documento che sintetizza gli accordi e rappresenta il supporto operativo al processo. Essa è sottoscritta congiuntamente dal Direttore competente per Area, dal Direttore di Dipartimento/Distretto e dal Direttore di struttura.

Tutte le fasi sopra descritte prevedono l'utilizzo e la compilazione della scheda di Budget che riporta:

- Gli obiettivi da perseguire con il riferimento agli obiettivi operativi del Documento di Direttive: devono essere evidenziati anche quelli collegati ad erogazione di risorse aggiuntive;
- Azioni e indicatori di verifica, con evidenziato il livello da raggiungere in relazione all'arco temporale di riferimento e il valore consuntivo relativo all'anno precedente;
- Il peso dei singoli obiettivi che identifica se un obiettivo è specifico del personale dirigente o del personale del comparto, ai fini del monitoraggio e della valutazione.

Parte integrante della scheda di Budget è la **scheda delle risorse**, che riporta le indicazioni relative alla dotazione di Personale e ai consumi di beni e servizi.

### **Svolgimento e misurazione dell'attività e dei costi**

Viene effettuata una verifica semestrale con incontro formalizzato, per analizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi, oltre alle verifiche trimestrali in relazione alla predisposizione dei Modelli CEPA.

Il sistema di monitoraggio e verifica per gli obiettivi contenuti nelle Schede di Budget con indicatori non numerici, che non sono strettamente desumibili da procedure informatizzate aziendali, sono oggetto di specifiche richieste di relazioni sugli stati di avanzamento raggiunti.

Nel caso in cui emergano rilevanti scostamenti nei valori registrati rispetto al valore atteso sarà cura del Controllo di Gestione organizzare incontri con i Direttori di riferimento e i Direttori di Struttura per valutare motivazioni ed eventuali modifiche del contesto interno ed esterno, valutando la necessità di una revisione degli accordi. La revisione degli accordi è esclusiva competenza del Comitato di negoziazione ed avviene di norma non oltre il mese di ottobre dell'anno di budget.

### **Reporting**

I report sono prevalentemente trimestrali, espongono in modo sintetico l'andamento dei principali fenomeni rilevati dal sistema informativo utili ad una comprensione dell'andamento globale dell'Azienda, e sono definiti nei contenuti e nella forma in relazione ai principali destinatari degli stessi: Direzione aziendale, responsabili di Struttura, Direzione di articolazione. A consuntivo il Controllo di Gestione predispose le verifiche sulla base delle risultanze derivanti dall'elaborazione dei dati di attività, costo e dei flussi informativi aziendali e supporta i valutatori e l'OIV nello svolgimento delle attività di competenza.

**Valutazione del raggiungimento dei risultati da parte delle unità operative: performance organizzativa**

Attraverso il processo di budget gli obiettivi aziendali di salute e di funzionamento definiti nel documento delle direttive dell'anno 2017, approvato con delibera n. 24 del 31-1-2017, sono stati attribuiti alle Unità Operative attraverso un sistema di contrattazione che ha visto coinvolte tutte le strutture Operative aziendali e che in sintesi ha prodotto per ciascuna di esse la definizione di un accordo, riassunto in specifiche schede, in cui sono riportati gli obiettivi da raggiungere con i relativi indicatori e le risorse di personale assegnate.

La fase di attribuzione degli obiettivi organizzativi ha richiesto una serie di incontri alla presenza del Direttore dell'Area di competenza (Sanitario, Amministrativo o dei Servizi Sociali), del Responsabile di Unità Operativa, del Direttore di Dipartimento, del Capo-sala/Capo-servizio, del Responsabile del Servizio per le professioni sanitarie e di un rappresentante della Struttura di supporto (controllo di gestione).

La valutazione della performance organizzativa anche nel 2017 viene effettuata in modo diverso da ciascuna delle tre ex ulss, come previsto dai rispettivi regolamenti derivanti da una contrattazione integrativa che risulta diversificata per ciascuna ex azienda e che vedrà l'omogeneizzazione nel corso del 2018.

Per la ex ulss 15 la valutazione viene predisposta dal Controllo di gestione, sulla base dei dati aziendali disponibili, e validata o integrata dai Direttori di Struttura (Ospedale, Distretto, Dipartimento di prevenzione).

Per la ex ulss 16 la valutazione viene predisposta dal Controllo di gestione, sulla base dei dati aziendali disponibili, e validata o integrata dai Direttori di Area (sanitaria, socio-sanitaria e amministrativa).

Nella ex ulss 17 la performance viene misurata sulla base di quattro diverse prospettive: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva dei portatori di interesse, prospettiva dei processi interni, prospettiva di apprendimento e crescita. I dati vengono pubblicati dagli uffici competenti (controllo di gestione, risorse umane, flussi, direzione amministrativa territoriale etc.) in una scheda riepilogativa inserita nel sito intranet aziendale, processo comunque coordinato dal controllo di gestione, e viene completata dal valutatore di prima istanza, rappresentato dal superiore gerarchico (Direttore di Dipartimento nel caso delle U.O.C., Direttore di Struttura nel caso dei Direttori di Dipartimento, Direttore Amministrativo per le strutture tecnico-amministrative).

Il processo di valutazione delle Unità Organizzative per l'anno 2017 si è rivelato particolarmente complesso a causa della numerosità dei soggetti coinvolti.

Si evidenziano di seguito i risultati distinti per le tre ex aziende, precisando che alcuni dei dati presenti sono ancora in fase di validazione.

## Valutazione unità operative ex Ulss 15

UNITA' OPERATIVE VALUTATE	% raggiungimento obiettivi (Punteggio in fase di validazione)	note
<b>DISTRETTO</b>		
Distretto - Direzione	92%	
Distretto - Cure primarie	98%	
Distretto - Attività specialistiche	93%	
Distretto - Adulti/anziani	99%	
Distretto - Cure palliative		In corso di valutazione
Distretti - Disabilità Adulti	95%	
Distretto - Materno inf.	98%	
Psichiatria Cit		In corso di valutazione
Psichiatria Csp		In corso di valutazione
Direzione amministrativa distrettuale	98%	
Direzione amministrativa dei Servizi Sociali	93%	
Dipendenze - SERT	100%	
Servizio Farmaceutico Territoriale		In corso di valutazione
<b>Totale Distretto</b>	<b>96%</b>	

UNITA' OPERATIVE VALUTATE	% raggiungimento obiettivi (Punteggio in fase di validazione)	note
<b>DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE</b>		
Dip- Prevenzione: Sisp		In corso di valutazione
Dip- Prevenzione: Spisal		In corso di valutazione
Dip- Prevenzione: Sian		In corso di valutazione
Dip- Prevenzione: Sanità animale		In corso di valutazione
Dip- Prevenzione: igiene allevamenti		In corso di valutazione
Dip- Prevenzione: igiene alimenti		In corso di valutazione
<b>Totale Dipartimento di prevenzione</b>		

UNITA' OPERATIVE VALUTATE	% raggiungimento obiettivi (Punteggio in fase di validazione)	note
<b>OSPEDALE CITTADELLA</b>		
Anestesia e Rian.	98%	
Cardiologia	94%	
Chirurgia generale	93%	
Direzione Medica	99%	
Farmacia ospedaliera		In corso di valutazione
Laboratorio analisi	90%	
Medicina generale	98%	
Neurologia	94%	
Odontostomatologia	98%	
Ostetricia e ginecologia	99%	
O.R.L.	96%	
Ortopedia	93%	
Pronto soccorso		In corso di valutazione
Pediatria	98%	
Pneumologia	93%	
Radiologia	97%	
<b>Totale Ospedale Cittadella</b>	<b>96%</b>	

UNITA' OPERATIVE VALUTATE	% raggiungimento obiettivi (Punteggio in fase di validazione)	note
<b>OSPEDALE CAMPOSAMPIERO</b>		In corso di valutazione
Anatomia e istologia patologica	97%	
Anestesia e rianimazione	94%	
Servizio immunotrasfusionale		In corso di valutazione
Chirurgia generale	90%	
Cardiologia	97%	
Direzione Medica	98%	
Ematologia	91%	
Gastroenterologia	95%	
Geriatrics	91%	
Medicina	90%	
Medicina fisica e riabilitaz	90%	
Nefrologia	91%	
Oculistica	91%	
Ortopedia	90%	
Ostetricia e ginecologia	98%	
Oncologia	99%	
Pronto soccorso	90%	
Pediatria	91%	
Radiologia	99%	
Urologia	90%	
<b>Totale Ospedale Camposampiero</b>	<b>93%</b>	

UNITA' OPERATIVE VALUTATE	%raggiungimento obiettivi (Punteggio in fase di validazione)	note
<b>SERVIZI AMMINISTRATIVI E DI STAFF</b>		
Contabilità e bilancio	97%	
Controllo di Gestione	98%	
Servizio Amministrativo per le attività specialistiche ed osp.	97%	
Servizio Prevenzione e Protezione	96%	
Servizio Medico competente	100%	
Qualità e accreditamento	100%	
Professionisanitarie	95%	
Sistemi Informativi	99%	
Risorse umane	96%	
Area provveditorato		In corso di valutazione
Servizi tecnici	99%	
URP	100%	
<b>Totale Servizi Amministrativi e di staff</b>	<b>98%</b>	

## Valutazione unità operative ex Ulss 16

PERFORMANCE AREA OSPEDALIERA	
UNITÀ OPERATIVE	VERIFICA PUNTI RAGGIUNTI
MEDICINA OSA	91 %
GERIATRIA OSA	91 %
LUNGODEGENZA	92 %
MEDICINA OPS	91 %
GERIATRIA OPS (e LUNGODEGENZA)	87 %
GASTROENTEROLOGIA OSA	97 %
NEUROLOGIA OSA	92 %
NEUROLOGIA OPV	95 %
CARDIOLOGIA OPS OSA	93 %
ONCOLOGIA OPS	96 %
CHIRURGIA OPS	91 %
CHIRURGIA OSA	96 %
ORTOPEDIA OSA	97 %
ORTOPEDIA OPV	96 %
OCULISTICA OSA OPV	99 %
UROLOGIA OSA E OPV	91 %
ORL OPS	94 %
OSTETRICIA E GINECOLOGIA	92 %
PRONTO SOCCORSO OSA	91 %
PRONTO SOCCORSO OPS	93 %
ANESTESIA OSA	96 %
ANESTESIA OPV	97 %
LABORATORIO	100 %
RADIOLOGIA OSA	100 %
RADIOLOGIA OPV	100 %
REC RIED FUNZIONALE	95 %

NEFROLOGIA	100 %
FARMACIA OSPEDALIERA	99 %
FARMACIA TERRITORIALE	100 %
DIREZIONE MEDICA OSA	99 %
DIREZIONE MEDICA OPV	100 %
PROFESSIONI SANITARIE	100 %
DPT IMMUNOSTRASFUSIONALE	98 %

PERFORMANCE IN AREA PROFESSIONALE-TECNICA-AMMINISTRATIVA	
UNITÀ DI BUDGET	VERIFICA PUNTI RAGGIUNTI
UOC Affari generali ex U16	97 %
UOC Direzione Amm. Ospedaliera ex U16	99 %
UOC Economico Finanziario ex U16	98 %
UOC Controllo di gestione ex U16	98 %
UOC Medicina Convenzionata	96 %
UOC Tecnico ex U16	98 %
UOC Amministrazione del Personale ex U16	94 %
UOS Formazione	98 %
UOS Anticorruzione	99 %

PERFORMANCE IN AREA PREVENZIONE (IN CORSO DI VALIDAZIONE)	
UNITÀ OPERATIVE	VERIFICA PUNTI RAGGIUNTI
Serv. Igiene e Sanità Pubblica	95 %
Serv. Igiene degli Alimenti e della Nutrizione	98 %

Servizio Veterinario - Area A	99 %
Servizio Veterinario - Area B	99 %
Servizio Veterinario - Area C	100 %
SPISAL	100 %

PERFORMANCE AREA TERRITORIALE (IN CORSO DI VALIDAZIONE)	
UNITÀ OPERATIVE	VERIFICA PUNTI RAGGIUNTI
Distretto S.S. n° 1	91,7 %
Distretto S.S. n° 2	92,8 %
Distretto S.S. n° 3	91,9 %
Direzione Amministrativa Territoriale	90 %
Attività Delegate	90 %
Cure Palliative	94 %
Pianificazione e Valutazione socio-sanitaria	98,2 %
Tutela Salute Anziani	98 %
Residenzialità Intermedia	97 %
Infanzia Adolescenza e Famiglia	99 %
Sanità Penitenziaria	98 %
SER.D.	99 %
Psichiatria 1	97,2 %
Psichiatria 2	96,8 %
Psichiatria Piove di Sacco	96,6 %
Psichiatria 3	97 %
Specialistica	92 %
Diabetologia	97 %

## Valutazione unità operative ex Ulss 17

<b>AREA OSPEDALIERA</b>	
<b>Punteggio medio Area Ospedaliera</b>	<b>97,04%</b>

NOTA: Nella sintesi non è inclusa la valutazione relativa all'SPDC ancora in fase di elaborazione.

<b>DIPARTIMENTO AREA CHIRURGICA</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Chirurgia	37,49	30,00	25,90	3,00	96,39
Oculistica	40,00	34,90	19,40	5,00	99,30
ORL	40,00	30,00	22,71	6,00	98,71
Ortopedia	38,48	35,00	16,93	8,00	98,41
Urologia	35,00	35,00	25,23	2,00	97,23
Chirurgia Artroscopica	25,00	25,00	41,42	5,00	96,42
DaySurgerymultidisc.	39,92	10,00	40,50	5,00	95,42
<b>TOTALE</b>					<b>97,41</b>

<b>DIPARTIMENTO AREA EMERGENZA</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Anestesia Rianimazione	39,75	15,00	27,53	15,00	97,28
Pronto Soccorso	38,50	9,80	45,35	4,00	97,65
<b>TOTALE</b>					<b>97,47</b>

<b>DIPARTIMENTO AREA MATERNO-INFANTILE</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Ostetricia e gin.	35,00	28,80	24,51	10,00	98,31
Pediatria	40,00	5,00	29,74	23,00	97,74
<b>TOTALE</b>					<b>98,03</b>

<b>DIPARTIMENTO AREA MEDICA</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Cardiologia	38,10	20,00	31,69	5,79	95,58
Medicina	38,76	20,00	29,28	8,00	96,04
Nefrologia	37,78	22,00	24,01	10,00	93,79
Neurologia	39,89	23,00	27,50	8,00	98,39
Oncologia	34,87	20,00	33,10	5,00	92,97
Gastroenterologia	39,00	29,30	25,54	3,00	96,84
Diabetologia	37,81	10,00	44,50	5,00	97,31
<b>TOTALE</b>					<b>95,85</b>

<b>DIPARTIMENTO AREA RIABILITAZIONE OSPEDALE - TERRITORIO</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Lungodegenza	35,40	2,50	44,30	8,00	90,20
Geriatrics	39,25	8,00	36,60	15,00	98,85
Rec. Riabilitazione funz.	40,00	23,00	33,18	3,00	99,18
<b>TOTALE</b>					<b>96,08</b>

<b>DIPARTIMENTO AREA SERVIZI DI DIAGNOSI E CURA</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Anatomia patologica	40,00	15,00	35,00	10,00	100,00
Laboratorio An.	40,00	10,00	40,00	10,00	100,00
Radiologia	40,00	30,00	20,00	10,00	100,00
<b>TOTALE</b>					<b>100,00</b>

<b>DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE DI MEDICINA TRASFUSIONALE</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Trasfusionale	34,82	10,00	30,55	17,50	92,87
<b>TOTALE</b>					<b>92,87</b>

<b>STRUTTURE IN STAFF ALLA DIREZIONE SANITARIA</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Direzione Medica Presidio	23,80	31,65	27,47	15,00	97,92
Farmacia	36,30	5,00	33,76	23,00	98,06
Prevenzione, prot. sorv.san	0,00	30,00	45,00	25,00	100,00
<b>TOTALE</b>					<b>98,66</b>

<b>AREA DISTRETTUALE</b>					
<b>Punteggio medio Area Distrettuale</b>					<b>97,81%</b>
<b>DISTRETTO SOCIO SANITARIO UNICO</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Cure Primarie	37,79	27,00	22,10	10,00	96,89
Dipendenze	24,79	20,30	19,87	34,00	98,96
Serv integrati alla persona	34,27	15,00	35,95	9,00	94,22
Direzione Distretto	34,58	7,64	39,70	12,00	93,92
<b>TOTALE</b>					<b>96,00</b>
<b>DIPARTIMENTO AREA SALUTE MENTALE - TERRITORIO</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
PSICHIATRIA	39,72	11,00	29,90	19,00	99,62
<b>TOTALE</b>					<b>99,62</b>

<b>AREA PREVENZIONE</b>					
<b>Punteggio medio Area Prevenzione</b>					<b>98,90%</b>
<b>DIPARTIMENTO AREA PREVENZIONE</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Serv Igiene e sanità pubbl.	27,60	41,35	16,94	8,00	93,89
Serv Igiene alimenti e nutr.	5,00	40,00	44,50	10,00	99,50
Serv prevenzione amb lav.	10,00	45,00	30,00	15,00	100,00
Medicina Legale	20,00	15,00	45,00	20,00	100,00
Sanità animale	25,00	15,00	51,35	8,00	99,35
Contr alimenti origine an.	10,00	25,00	50,00	15,00	100,00
Igiene allevamenti	0,00	25,00	64,55	10,00	99,55
<b>TOTALE</b>					<b>98,90</b>

<b>AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI</b>					
<b>Punteggio medio Area Servizi Amministrativi</b>					<b>98,83%</b>
<b>AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI</b>					
<b>U.O.C/U.O.S.D.</b>	<b>PROSPETTIVE</b>				<b>TOTALE</b>
	<i>Sostenibilità Economica</i>	<i>Utenti e Stakeholder</i>	<i>Processi interni</i>	<i>Innovazione e Sviluppo competenze</i>	
Gest tecnica patrimonio	35,00	15,00	44,68	5,00	99,68
Sistemi informativi	20,00	10,00	43,41	22,50	95,91
Contabilità e bilancio	15,00	10,00	57,97	17,00	99,97
Controllo di Gestione	15,00	5,00	57,10	22,00	99,10
Coord. Ospedale unico	40,00	5,00	46,47	8,00	99,47
<b>TOTALE</b>					<b>98,83</b>

NOTA: Nella sintesi non è inclusa la valutazione relativa alle UU.OO. Affari Generali e Legali, Gestione del Personale e Attività Amm.ve ospedale-territorio ancora in fase di elaborazione.

## 5.2 Il sistema di misurazione e valutazione del personale: performance individuale

Anche per quanto riguarda la valutazione individuale la contrattazione collettiva integrativa è ancora diversificata per le tre ex aziende per l'anno 2017. Si riportano di seguito le modalità valutative applicate da ciascuna delle tre ex aziende nell'anno di riferimento di questo Piano. Va sottolineato come il processo di valutazione individuale risulti particolarmente impegnativo in un'azienda che conta più di 7.700 dipendenti e che le attività relative all'anno 2017 sono tuttora in corso; le tabelle allegate evidenziano "lo stato dell'arte" attuale, consentendo peraltro una prima visione d'insieme dell'intera Azienda.

### EX ULSS 15

Il processo di misurazione e valutazione della performance è rappresentato nella scheda di valutazione individuale, diversificata a seconda dell'area contrattuale di provenienza e in particolare tra dirigenti e personale del comparto.

#### Area della dirigenza

Per ogni dirigente viene predisposta una scheda individuale di verifica annuale dei risultati e delle attività: il grado di partecipazione del singolo dirigente al raggiungimento degli obiettivi di budget è espresso dal peso assegnato ad alcuni parametri, differenziati per tipologia d'incarico.

Contestualmente viene assegnata la quota individuale di retribuzione di risultato, liquidata fino al 50% dell'importo in acconti mensili, come previsto dal contratto collettivo nazionale. Il rimanente 50% viene liquidato l'anno successivo previa verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'équipe e in base alla valutazione individuale del dirigente.

Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa e/o semplice, (ex art. 27, comma 1, lett. a) e b)), la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne i seguenti aspetti:

- Valutazione dei risultati di gestione;
- Funzioni delegate ai sensi dell'atto aziendale;
- Osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;
- Capacità nel guidare, delegare e valutare i collaboratori;
- Capacità di promuovere qualità nei servizi;
- Capacità di gestire e promuovere innovazioni tecnologiche e procedurali;
- Capacità di assolvere attività di controllo con particolare attenzione agli aspetti gestionali;
- Capacità di programmazione e coordinamento d'attività e rispetto dei tempi;
- Collaborazione all'integrazione tra le diverse Unità Operative;
- Realizzazione di progetti innovativi
- Valutazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati ai fini della retribuzione di risultato (Grado di raggiungimento degli obiettivi di budget):

Per i dirigenti con incarico professionale ex art. 27, comma 1, lett. c) e d) del CCNL 8.6.2000, la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne i seguenti aspetti:

-Valutazione dei risultati di gestione;

Conseguimento degli obiettivi prestazionali assegnati;

-Capacità dimostrata nell'espletamento dei compiti assegnati;

-Osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;

-Impegno e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al raggiungimento degli obiettivi;

-Apporto del Dirigente per il conseguimento dei risultati collegati agli obiettivi di budget.

Su tali parametri il Responsabile esprime il giudizio di valutazione finale attraverso un punteggio che potrà incidere sulla quota individuale assegnata, secondo le modalità indicate nell'accordo integrativo aziendale.

Le schede di valutazione individuali, compilate e sottoscritte dal dirigente responsabile o dal Direttore di Area se trattasi di UOC Amministrative e Tecniche e firmate per presa visione dal dirigente valutato, vengono restituite all'UOC Risorse Umane che procede al saldo di quanto spettante in base all'esito della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget e della valutazione individuale.

La valutazione, ancora in corso di svolgimento, è al momento così sintetizzabile.

<b>Personale dirigente</b>		
<b>Punteggio</b>	<b>Numero casi</b>	<b>% sul totale</b>
non valutabile (**)	2	0,5%
< 70	0	0,0%
70 - 80	1	0,2%
81 - 90	0	0,0%
91 -100	6	1,4%
101 - 110	111	25,9%
111 - 120	309	72,0%
<b>Totale pervenute</b>	<b>429</b>	<b>100%</b>
<b>non pervenute</b>	<b>76</b>	<b>15% del totale</b>

(\*\*) Casi con presenze effettive così ridotte da non consentire la valutazione

### Area del Comparto

Le quote di incentivazione sono definite in sede di contrattazione collettiva integrativa in base alla categoria/livello economico di appartenenza (cat. D super, cat. D, cat. C, cat. B super, cat. B, cat. A) e la quota per ogni singolo dipendente viene attribuita per il 70% con la liquidazione mensile.

Il rimanente 30% viene liquidato, in base alla verifica del raggiungimento degli obiettivi di budget e sulla base della valutazione individuale, effettuata da parte del dirigente responsabile, in un'unica soluzione entro l'anno successivo. Il fondo del 30% di tutta l'équipe viene ripartito tra i componenti sulla base del punteggio di valutazione ottenuto, che varia su una scala che va da 0 a 15 sulla base dei seguenti parametri:

- collocazione organizzativa e professionale del dipendente (carico di lavoro più o meno importante o maggiore/minore bagaglio professionale richiesto): da 0 a 2 punti;
- funzionalità della partecipazione ai singoli progetti: da 0 a 4 punti;
- grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi, dell'impegno e della qualità della prestazione individuale da 0 a 9 punti.

Nella scheda di valutazione individuale il dipendente firma per presa visione il punteggio attribuito dal Responsabile. Le schede di valutazione individuali, vengono restituite all'UOC Risorse Umane che procede al saldo di quanto spettante in base all'esito della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget e della valutazione individuale.

I dati di sintesi di seguito riportati evidenziano lo stato dell'arte al momento attuale.

<b>Personale del comparto</b>		
<b>Punteggio</b>	<b>Numero casi</b>	<b>% sul totale</b>
non valutabile (**)	16	0,8%
<10	1	0,0%
10	0	0,0%
11	1	0,0%
12	3	0,1%
13	6	0,3%
14	12	0,6%
15	2.028	98,1%
<b>Totale pervenute</b>	<b>2.067</b>	<b>100%</b>
<b>non pervenute</b>	<b>433</b>	<b>17% del totale</b>

(\*\*) Casi con presenze effettive così ridotte da non consentire la valutazione

## **EX ULSS 16**

La valutazione è intesa sia come strumento privilegiato per la valorizzazione delle risorse umane sia come processo formalizzato di supporto alla crescita professionale, reso possibile attraverso il costante miglioramento delle prestazioni.

Per quanto riguarda la valutazione individuale, gli accordi integrativi vigenti al 31/12/2017, prevedono due procedimenti di valutazione diversi per il personale del comparto e per il personale dell'area della dirigenza.

### **Area della dirigenza**

#### DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA E DIRIGENZA SANITARIA

Il sistema di valutazione, di cui agli accordi integrativi del 11.12.2015 e del 24.10.2016, è basato sul grado di raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali quantitativi espressamente e preventivamente affidati dal direttore dell'U.O. con criteri di valutazione oggettivi e misurabili (di processo e di esito). Tali obiettivi devono essere raggiungibili e di pari peso complessivo tra i componenti dell'equipe e sono riferiti a specifiche e preventive indicazioni formalizzate dai direttori di U.O.. Il processo di valutazione per l'anno 2017 è attualmente in fase di elaborazione.

Per entrambe le aree, il processo di valutazione è finalizzato anche all'erogazione della retribuzione di risultato e di produttività, il cui saldo verrà erogato nella prima mensilità utile, dopo la validazione dell'Organismo Interno di Valutazione.

#### DIRIGENZA PROFESSIONALE TECNICA AMMINISTRATIVA

Il sistema di valutazione si basa sulla percentuale di raggiungimento degli obiettivi concordati in sede di negoziazione di budget.

La ripartizione del fondo di risultato (quota a saldo) avverrà secondo i seguenti coefficienti:

-2,4 Unità Operativa Complessa;

-2,0 Unità Operativa Semplice;

-1,5 per gli altri incarichi.

Per entrambe le aree, il processo di valutazione è finalizzato anche all'erogazione della retribuzione di risultato e di produttività, il cui saldo verrà erogato nella prima mensilità utile, dopo la validazione dell'Organismo Interno di Valutazione.

E' attualmente in corso la valutazione del personale dirigente.

### **Area del comparto**

La valutazione di ogni dipendente viene effettuata attraverso la compilazione della scheda DIV (Documento di Valutazione Individuale), su apposita procedura informatica.

Il sistema di valutazione scinde in due momenti le aree finalizzate l'una alla progressione di carriera e l'altra all'istituto incentivante. Le due aree distinte (Capacità e Conoscenza) sono di seguito illustrate:

- Area Capacità (per l'attribuzione della quota di produttività): i criteri permettono di determinare l'apporto individuale nell'attività della Struttura di afferenza, legati principalmente al raggiungimento degli obiettivi assegnati e all'incremento della produttività.

Tale area viene valutata attraverso i seguenti criteri:

-Orientamento al risultato: abilità nell'operare per la realizzazione degli obiettivi assegnati dal Direttore di struttura direttamente riferibili alla posizione rivestita nell'ambito strutturale;

-Impegno, partecipazione e qualità della prestazione: competenza e professionalità nel compiere le funzioni e i compiti propri della professione nella Struttura di afferenza, portandoli a termine nei tempi stabiliti, utilizzando in modo appropriato le risorse materiali e temporali a disposizione;

-Adattabilità: disponibilità al cambiamento, determinata dall'evoluzione nell'organizzazione del lavoro, per migliorare le prestazioni e il servizio all'utenza favorendo l'eliminazione delle rigidità del sistema.

- Area Conoscenza (valevole per la progressione economica): i criteri permettono di determinare la correttezza delle prestazioni erogate, della professionalità e della competenza ascrivibile alla posizione rivestita e all'inquadramento professionale.

Tale area viene monitorata attraverso i seguenti criteri, per ognuno dei quali sono previsti 4 parametri di verifica:

-Responsabilità: affrontare con attenzione e cura le attività ascrivibili al profilo professionale di afferenza, compreso il rispetto di tutte le normative e regolamenti, adottando le linee guida e i protocolli della struttura di afferenza definiti dall'azienda.

-Relazioni: lavorare con l'equipe/gruppo della propria struttura di afferenza con atteggiamento rivolto alla collaborazione e alla creazione di un clima di lavoro non conflittuale dove le competenze e le responsabilità si integrano per migliorare il servizio, rispondendo aspettative e ai bisogni dell'utente esterno.

-Autonomia: gestire in modo autonomo le linee guida e i protocolli attuativi interni ed esterni alla Struttura, assumendo decisioni nel rispetto delle competenze lavorative richieste.

Si riportano in seguito i risultati delle valutazioni per l'anno di riferimento 2017.

Si rilevano nr. 2.543 valutati, attraverso 2.659 schede valutative (periodi differenziati).

Range di punteggio	n. schede	%
60 (punteggio pieno)	2061	77,51%
55 - 59	186	7,00%
50 - 54,5	147	5,53%
< 50	222	8,35%
NON VALUTABILE	43	1,62%
<b>Totale complessivo</b>	<b>2659</b>	

## **EX ULSS 17**

Il sistema di misurazione e valutazione dei risultati individuali dell'ex Azienda Ulss 17, oggetto di Accordo Aziendale Integrativo, si ispira per il personale del comparto e delle aree contrattuali della dirigenza ad alcuni fondamentali principi:

- miglioramento della qualità dei servizi
- crescita delle competenze professionali
- trasparenza dell'azione amministrativa

Gli ambiti di valutazione possono essere ricondotti a due principali aggregati:

- Operativo (rispetto degli obiettivi di budget) – in questo ambito sono presi in considerazione gli obiettivi di budget definiti nella fase di programmazione e indicati nella scheda di budget. L'attenzione è concentrata sui risultati da conseguire nel periodo considerato.
- Comportamenti organizzativi – in questo ambito sono prese in considerazione le diverse dimensioni organizzative e relazionali che vengono espresse nello svolgimento del proprio lavoro. Lo strumento di misurazione è rappresentato dalla scheda di valutazione individuale che è strutturata in modo da misurare sia il raggiungimento degli obiettivi sia i comportamenti.

La scheda individuale presenta differenze a seconda che si riferisca al personale della dirigenza o a quello del comparto.

### **Area della dirigenza**

La scheda di valutazione annuale dei dirigenti ha caratteristiche diverse a seconda delle tipologie dell'incarico assegnato:

per i dirigenti con incarico professionale ai sensi art. 27 lett. c e d ccnl 8/6/2000 la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne principalmente i seguenti aspetti:

- la capacità dimostrata di generare un clima favorevole alla produttività;
- la capacità dimostrata nell'espletamento dei compiti affidati;
- la capacità dimostrata nel promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali;
- la qualità dell'apporto personale nell'ambito dei progetti dell'U.O. di appartenenza;
- la capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli di raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali;
- il raggiungimento del minimo formativo
- il rispetto del codice di comportamento.

Per i dirigenti con incarico di supporto alla Direzione di UOC o con incarico di direzione di UOS, oltre degli aspetti sopra indicati, si tiene conto della capacità dimostrata nel guidare e valutare i collaboratori e la qualità nell'assolvere le attività gestionali con particolare attenzione agli aspetti di distribuzione e verifica dei carichi di lavoro.

Si riporta di seguito lo schema di sintesi concernente la valutazione complessiva dirigenziale:

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	PUNTEGGIO RAGGIUNTO
Livello della prestazione individuale	100,00%	Punteggio da 0 a 100 riferito al grado di raggiungimento di ciascuna delle componenti della prestazione individuale	Peso x punteggio attribuito

Per i dirigenti con incarico di Direzione di Struttura ex art. 27 c. 1, lett. a) e b) ccnl 08/06/2000 la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne i seguenti aspetti:

- Risultati di gestione e conseguimento degli obiettivi di budget e/o programma dell'UO.
- Livello della prestazione individuale intesa attraverso la capacità di dimostrata di motivare, guidare, delegare e valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo favorevole alla produttività tramite una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione corretta degli istituti contrattuali. Inoltre si tiene conto dell'efficacia dei modelli organizzativi adottati, della capacità di promuovere, diffondere e gestire linee guida, protocolli di raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali, della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali e i conseguenti processi formativi e la selezione del personale.

Si riporta di seguito lo schema di sintesi concernente la valutazione complessiva dirigenti struttura complessa:

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	PUNTEGGIO RAGGIUNTO
Risultati di gestione e conseguimento degli obiettivi di budget e/o programma dell'UO	40%	Punteggio da 0 a 100 riferito al grado di raggiungimento degli obiettivi della scheda di budget	Peso x punteggio attribuito
Livello della prestazione individuale	60%	Punteggio da 0 a 100 riferito al grado di raggiungimento di ciascuna delle componenti della prestazione individuale	Peso x punteggio attribuito

### Area del comparto

La misurazione e la valutazione della performance del personale del Comparto concerne i seguenti aspetti:

- carico di lavoro in relazione al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati all'interno del Servizio/Ufficio/UO;
- bagaglio professionale al fine del raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati;
- grado di contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati tenendo conto dell'orientamento all'utenza, disponibilità all'integrazione, sostituzione dei colleghi e capacità di adattamento organizzativo.
- Si riporta di seguito lo schema di sintesi concernente la valutazione complessiva del personale del comparto:

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE ATTRIBUITA
Collocazione Organizzativa e Professionale	Punteggio da 0 a 8 riferito al grado di raggiungimento di ciascuna delle componenti
Funzionalità della partecipazione ai singoli progetti	Punteggio da 0 a 6 riferito al grado di raggiungimento di ciascuna delle componenti
Grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi stessi, dell'impegno e delle qualità della prestazione individuale	Punteggio da 0 a 6 riferito al grado di raggiungimento di ciascuna delle componenti

VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI RELATIVO AL CICLO DELLA PERFORMANCE (ANNO 2017)

	NUMERO VALUTATORI	NUMERO VALUTATI	CONTENZIOSI
PROCESSO DI VALUTAZIONE DIRIGENZA	37	366	0
PROCESSO DI VALUTAZIONE COMPARTO	38	1700	2
TOTALE	75	2066	2

AREA CONTRATTUALE	NUMERO DIPENDENTI	VALUTAZIONE % MEDIA	VALUTAZIONE % MASSIMA	VALUTAZIONE % MINIMA
DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA	328	97,93	100	41,00
DIRIGENZA SANITARIA E PTA	38	99,35	100	91,92
COMPARTO	1700	98,27	100	50,00
TOTALE	2066			

Personale del Comparto: la % è calcolata su un punteggio massimo disponibile di n. 20 punti.

AREA CONTRATTUALE	100% - 90%	89% - 60%	Inferiore al 60%
DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA	310	4	2
DIRIGENZA SANITARIA E PTA	29	0	0
COMPARTO	1649	13	38
TOTALE	1988	17	40

In attesa di valutazione: 7 medici e 9 dirigenti spta. Non valutati 5 medici.

Il Servizio Personale ed il Controllo di Gestione stanno operando per garantire il completamento della valutazione ai sensi degli accordi vigenti.