

---

## **Il sistema di misurazione e valutazione della Performance in uso presso l'A.O. "Ospedale Maggiore" di Crema**

La presente analisi è volta a descrivere le caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale in uso presso l'A.O. "Ospedale Maggiore" di Crema e rappresenta adempimento aziendale in ottemperanza a quanto indicato dalla delibera CIVIT Par. 1, n. 104/2010.

A livello contenutistico essa dapprima illustra, nella sua fase introduttiva, i processi di consolidamento all'interno dell'azienda del sistema di valutazione e del sistema di budget per poi passare alla descrizione, nelle sezioni conclusive, di come tali processi si inseriscano e supportino il sistema di incentivazione aziendale nonché i processi di sviluppo di carriera dei dipendenti dell'Azienda.

Di seguito si riporta l'indice dei contenuti proposti:

- |  |        |
|--|--------|
| 1) Nascita ed evoluzione del sistema di valutazione permanente delle prestazioni del personale | Pag. 2 |
| 2) Il processo di budget aziendale e il sistema di valutazione del personale                   | Pag. 3 |
| 3) Stipendio di risultato o di produttività e sistema di valutazione                           | Pag. 6 |
| 4) Il sistema di valutazione individuale e gli altri istituti di sviluppo di carriera          | Pag. 8 |

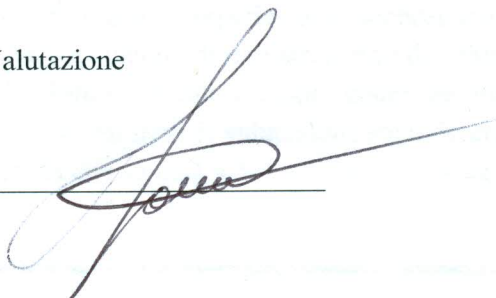
I documenti ed i processi citati all'interno della presente relazione sono oggetto di apposita regolamentazione che ne definisce tempi, fasi e modalità di espletamento, agli atti degli uffici competenti dell'A.O. di Crema, a cui si rimanda per ulteriori approfondimenti.

La redazione di questo documento è a cura del settore amministrativo dell'A.O. "Ospedale Maggiore" di Crema, con il supporto metodologico e tecnico dei componenti del Nucleo di Valutazione Aziendale.

La metodologia di redazione e la logica del rispetto dell'adempimento richiesto dalla normativa sono state approvate e validate dai membri del Nucleo di Valutazione in data 09/09/2015.

Sottoscrive il Presidente del Nucleo di Valutazione

Dott. Luciano Gandola



---

## **1 – Nascita ed evoluzione del sistema di valutazione permanente delle prestazioni del personale**

“La Direzione Aziendale ha dato mandato all’Ufficio Valutazione di studiare e portare a termine un progetto denominato “Avvio di un sistema di valutazione aziendale dei dirigenti” finalizzato alla costruzione e alla messa in opera di un sistema di valutazione esplicito, semplice e condiviso da chi lo deve utilizzare e rispondere alle normative vigenti”.

Così si esprimeva un documento aziendale, firmato dal Direttore Generale, datato settembre 2003, riferendosi all’avvio della fase di sperimentazione del sistema di valutazione .

Dal 2002 l’A.O. Ospedale Maggiore di Crema aveva pensato di porre mano alla implementazione di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni della dirigenza e del comparto.

Gli obiettivi dichiarati erano stati più in dettaglio i seguenti:

- dotare l’azienda di una metodologia di valutazione delle prestazioni
- impostare un sistema di valutazione permanente delle prestazioni
- dotare l’azienda di strumenti che la agevolino nel sistematico processo di valutazione delle prestazioni dei propri dipendenti
- formare il personale preposto ai processi di valutazione permanente, alla valutazione come elemento di gestione delle risorse umane

Il metodo prescelto si fonda sui seguenti principi:

- trasparenza
- comunicazione tra responsabile e collaboratore
- valorizzazione delle competenze e attitudini dei collaboratori
- tutela del valutato
- responsabilità del valutatore

Per aderire a tali principi la metodologia prevede che:

- vi sia una pluralità di *fattori di valutazione* riferiti a comportamenti, capacità, esperienze e conoscenze tali, da consentire una valutazione ampia e analitica;
- vi sia una *ponderazione dei fattori*, in modo che questi assumano una rilevanza diversa in relazione ai *profili professionali* a cui si applicano;
- vi sia uno *standard di prestazione atteso*, per ogni profilo di valutazione individuato, in modo che, il valutato e il valutatore, nell’esprimere il proprio giudizio siano a conoscenza delle prestazioni attese da parte dell’azienda;
- venga data anche al valutato la possibilità di esplicitare il giudizio sulla propria prestazione (*autovalutazione*) e l’eventuale accettazione del giudizio del proprio superiore diretto;
- ricada sul valutatore *la responsabilità del giudizio* espresso, cioè che sia, in altre parole, egli stesso valutato per le modalità con cui ha valutato e gestito i propri collaboratori.

Dati i principi e la metodologia, si è proceduto alla fase operativa, iniziando dai dirigenti, con una modalità di approccio assolutamente *bottom-up*.

E’ stato costituito un gruppo di lavoro allargato a dirigenti di tutte le aree (chirurgica, emergenza, igienico-organizzativa, materno-infantile, medica, riabilitativa, servizi, salute mentale, laureati non medici, area amministrativa), supportato da un consulente di grande esperienza e riconosciuta autorevolezza nel settore specifico, che ha condiviso con il gruppo la costruzione di uno strumento di valutazione delle prestazioni il più possibile aderente alla realtà aziendale. Tale strumento è rappresentato da una scheda differenziata per profilo professionale e area di competenza, dove gli item di valutazione sono descritti per esteso così come le graduazioni degli stessi che hanno un’intensità che va da 1 a 5. La differenziazione si basa sulla modulazione

---

delle pesature e sul grado di prestazione attesa dei singoli items considerati, di modo che il raggiungimento di una valutazione allineata allo standard atteso (o superiore) generi un punteggio di 100/100, cioè quanto l'Azienda si aspetta da quel dipendente in funzione del suo ruolo professionale. La parte eccedente la valutazione, cioè quella che sta sopra lo standard, viene considerata *potenziale* e quindi, pur non potendo incrementare il valore totale, dovrà essere considerata come informazione preziosa nell'attribuzione di incarichi superiori.

Dopo l'approvazione da parte della Direzione Aziendale e espletata la fase di concertazione con le Organizzazioni Sindacali, si è passati ad una fase di formazione specifica per i valutatori e di informazione estesa a tutti i valutati.

Il sistema è stato per due anni sottoposto a sperimentazione, avendo cura di sterilizzarlo da ogni effetto economico o di carriera. Dal 2005 il sistema è diventato pienamente operativo per la dirigenza e quindi utilizzabile a supporto dei sistemi aziendali di incentivazione e di sviluppo di carriera. In modo del tutto analogo, dopo aver tarato il sistema dedicato alla dirigenza ed averlo reso pienamente operativo, si è proceduto alla fase operativa del modulo del comparto. Dal 2008 il sistema permanente di valutazione delle prestazioni individuali è completamente a regime e pertanto applicato a tutti i dipendenti dell'azienda.

Il consolidamento metodologico del sistema ne ha permesso la trasposizione informatica, oggi costituita da uno specifico modulo del sistema informatico di gestione integrata del personale adottato dall'azienda.

Il modulo permette di:

- comporre un'anagrafica specifica dei soggetti da sottoporre a valutazione
- generare le schede personalizzate contenenti gli items, le pesature e gli standard previsti per ogni profilo professionale
- attribuire ad ogni valutato il proprio valutatore (con la possibilità di forzature legate a situazioni particolari)
- accettare e archiviare i risultati della valutazione, con la possibilità di leggere a video qualsiasi scheda con una ricerca semplice
- fornire report generali e personalizzati per ciascun valutatore, comprendenti i punteggi totali, gli scostamenti tra autovalutazione e valutazione e tra autovalutazione e standard
- fornire, attraverso un query builder, dati aggregati adatti ad uno studio statistico mirato

L'evoluzione del modulo a breve tempo è la messa in rete del sistema che permetterà ad ogni valutatore di gestire e consultare dalla propria postazione le schede di valutazione di propria competenza.

## **2 - Il processo di budget aziendale e il sistema di valutazione del personale**

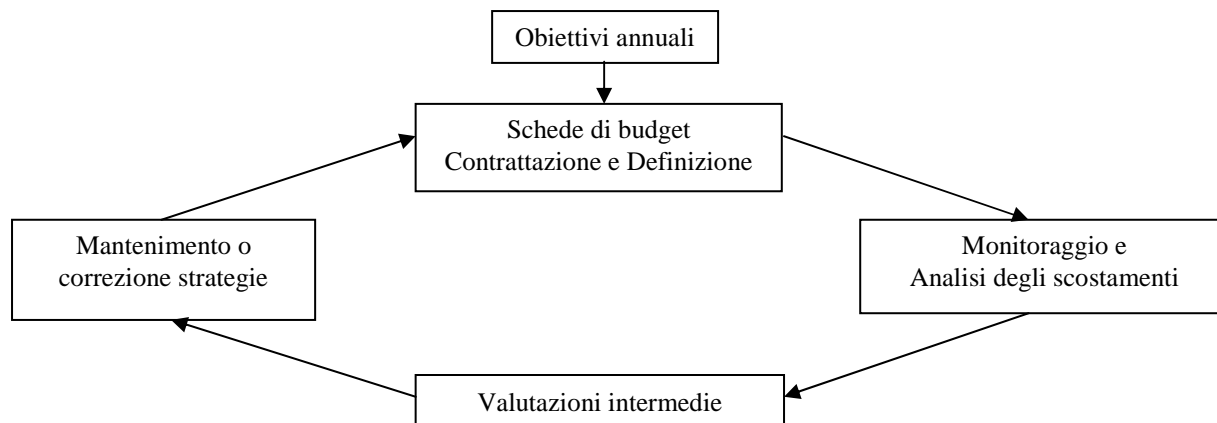
Il processo di budget costituisce la base per la definizione degli apporti che il personale afferente alla totalità delle strutture organizzative deve dare al raggiungimento degli obiettivi posti in carico a queste ultime e, di converso, all'intera organizzazione aziendale.

Il sistema di budget, fondato sulla contabilità analitica, consente di responsabilizzare i Direttori di Dipartimento e Unità Operativa in quanto rapporta costi e ricavi alla dimensione da loro governata. Nell'A.O. di Crema lo strumento "Budget" costituisce un mezzo di indirizzo e governo non basato esclusivamente sulla leva economica ma tale da inglobare una ampia molteplicità di dimensioni di analisi: sono infatti oggetto delle schede di budget aspetti dell'attività ospedaliera legati alla dimensione economica, qualitativa, organizzativa e gestionale. Esso pertanto, attraverso la sua articolazione in diverse schede e con diversi dettagli per l'approfondimento dei dati, risulta essere uno strumento perfettamente contestualizzato all'interno del sistema organizzativo ed operativo aziendale.

Il percorso di budget è ufficialmente normato a livello aziendale attraverso un apposito regolamento aggiornato ogni anno e oggetto di apposita deliberazione della Direzione Strategica; il percorso di budget inoltre è uno dei processi cardine presenti nel Modello Organizzativo aziendale. Si tratta pertanto di un

---

percorso ampiamente condiviso e proceduralizzato e correlato ad altri processi e funzioni aziendali (dal 2010 le linee di sviluppo vengono condivise con il gruppo degli staff). Dall'analisi del Modello Organizzativo e del regolamento si evince peraltro la circolarità del ciclo di budget aziendale:



Il processo di budget nell'A.O. di Crema, come detto, è stato negli anni oggetto di una continua evoluzione, volta alla ricerca della miglior struttura che permettesse di gestire in modo sinergico sia gli aspetti economici sia quelli organizzativo-qualitativi e tale da permettere una oggettiva misurabilità degli obiettivi posti in carico alle strutture organizzative e alle risorse umane che in esse prestano servizio.

La versione in uso a partire dall'anno 2010 viene considerata migliore rispetto a quelle adottate negli anni precedenti e la più idonea a soddisfare le esigenze sopra descritte; da tale anno pertanto si può affermare come il budget costituisca uno strumento innovativo rispetto al passato: attraverso l'utilizzo di un unico "contenitore" infatti è possibile monitorare obiettivi di diversa natura avendo la possibilità di correlare gli obiettivi (ed il loro peso) sia alle diverse fonti di incentivazione economica (Retribuzione di risultato o Risorse Aggiuntive Regionali) sia alle categorie di personale destinatarie degli stessi (comparto o dirigenza). Nello specifico, oltre ad obiettivi di natura economica (risultato economico, indicatori di efficienza economico-gestionale) a carico della struttura organizzativa intesa nella sua globalità, sono stati duplicati gli obiettivi organizzativo-qualitativi in carico alle due aree: si è infatti constatato, dal passato, che il considerare i medesimi obiettivi tanto per la dirigenza non evidenziasse le differenze operative in termini di responsabilità e di apporto al raggiungimento dei risultati attesi fornito dalle diverse categorie professionali. Da un punto di vista tecnico, la metodologia che l'A.O. di Crema ha sviluppato nella determinazione del valore da attribuire agli obiettivi è di duplice natura: da un lato, per ogni scheda (obiettivi economici, indicatori di efficienza, obiettivi organizzativo-qualitativi) la pesatura degli obiettivi porta a una somma di cento punti; dall'altro lato, a ogni scheda viene attribuito un peso e la somma dei pesi delle tre schede deve dare valore pari a cento punti.

Sempre con riferimento alla scheda di budget, per completare la fase descrittiva dei suoi contenuti e della sua evoluzione temporale, è assai interessante segnalare come:

- dal 2011, al fine di corresponsabilizzare le UU.OO. al raggiungimento dell'equilibrio economico finanziario è stata introdotta la scheda relativa alle precondizioni. Nel 2012 la precondizione, pur nel rispetto dello spirito che ne aveva visto la genesi del 2011, è stata oggetto di lievi modifiche per seguire le indicazioni regionali emerse in fase di elaborazione del BPE 2012; in tal senso, a livello di costi di gestione, la precondizione si è arricchita dei tetti di spesa relativi a "Beni e Servizi", "Dispositivi Medici", "Costo del Personale" e, tra le voci relative all'area della produzione, delle "MAC". E' invece venuta meno l'area relativa al primo margine, in considerazione del fatto che la sommatoria delle voci che sono state confermate (Ricoveri, Attività Ambulatoriale...ecc) aggiunta alle voci di recente introduzione permette di considerare la quasi totalità dei fattori produttivi direttamente governabili dai Direttori /Coordinatori di U.O.;

- 
- nel 2014 si è proceduto ad alleggerire la scheda di budget con l'introduzione della scheda di sola osservazione/monitoraggio degli obiettivi (senza valutazione);
  - nell'anno 2015, nell'area relativa agli obiettivi di gestione si è scelto di "ritornare al passato", eliminando la scheda di solo monitoraggio, in favore di una separazione degli obiettivi per fonte di provenienza, tra obiettivi provenienti da indicazioni aziendali (Direzione Strategica, U.O. di Staff, o bottom-up) e obiettivi provenienti da indicazioni regionali (Regole annuali di gestione dell'SSR) o nazionali, considerati a raggiungimento "obbligato". Dal punto di vista del conto economico, è stata eliminata la voce relativa al personale e quella relativa agli ammortamenti, in quanto voci di non diretto controllo da parte dei Direttori di U.O., lasciando solo le voci di costo direttamente controllabili e sulle quali è possibile operare delle scelte di gestione mirate.

Da un punto di vista metodologico, è importante sottolineare come ogni modifica o revisione della struttura del budget attuata annualmente è redatta previa approvazione del comitato di budget aziendale, con il parere positivo della Direzione Strategica e con la supervisione del Nucleo di Valutazione aziendale.

Per quanto riguarda le attività volte al supporto del perseguimento degli obiettivi inseriti annualmente all'interno dei prospetti, il processo di budget – o, meglio, il processo di programmazione e controllo, così come inteso da Anthony e Young – esse comportano la realizzazione di monitoraggi trimestrali sull'andamento di quanto definito in ambito programmatico, permettendo così alle singole strutture organizzative aziendali di modificare gli eventuali comportamenti non in linea con le attese definite negli obiettivi e raggiungere i risultati prefissati entro la chiusura dell'anno.

A chiusura delle analisi riferite all'ultimo trimestre dell'anno si determineranno i risultati finali del budget e si perverrà alla chiusura dell'intero processo mediante la loro presentazione al Nucleo di Valutazione Aziendale e la conseguente valutazione degli obiettivi da parte dell'organo stesso: tale momento consentirà di validare definitivamente i risultati finali, presupposto per procedere alla distribuzione degli incentivi economici legati alla retribuzione di risultato. Il sistema di valutazione adottato dall'A.O. di Crema è stato modificato nell'anno 2015 e attraverso l'intervento della Direzione Strategica, con il supporto del Nucleo di Valutazione, è stato stabilito di modificare i termini del sistema di valutazione come di seguito descritto:

- 1) valutazione delle precondizioni: si opta per un raggiungimento direttamente proporzionale al livello di attività concordato in sede di budget, a prescindere dal raggiungimento aziendale del tetto di attività obiettivo. Per il personale del comparto, meno coinvolto nelle scelte cliniche relative ai volumi di produzione, si stabilisce un tetto di penalizzazione massimo del 3%;
- 2) valutazione degli obiettivi di gestione: si opta per l'eliminazione della griglia di valutazione precedentemente in uso per il personale dirigente, uniformando la valutazione a quella del personale del comparto, rendendola quindi direttamente proporzionale al raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati. In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi "a raggiungimento obbligato" interverrà una percentuale di penalizzazione sul valore complessivamente raggiunto.

E' stato inoltre stabilito di introdurre, al termine del processo di valutazione approvato dal Nucleo di Valutazione, la facoltà in carico alla Direzione Strategica di assegnare al personale dirigente e/o al personale del comparto una variazione sul punteggio ottenuto per un totale massimo di 5 punti in incremento o in riduzione sia sulla scheda delle precondizioni, sia sulla scheda degli obiettivi di gestione. Ciò affida alla Direzione Strategica una fase dedicata nel processo di valutazione ed introduce la possibilità di non assegnare penalizzazioni o miglioramenti in modo identico a tutte le categorie professionali che compongono le diverse Unità Operative, bensì di concentrare un'azione migliorativa o peggiorativa in funzione di aspetti oggettivi attesi dalla Direzione o riconosciuti dalla Direzione stessa come variabili particolari e non riconducibili all'U.O. interessata.

---

### **3 - Stipendio di risultato o di produttività e sistema di valutazione**

Il consolidamento del “sistema di valutazione” e del “sistema di budgeting” ha permesso di far evolvere il “sistema incentivante” aziendale, sia per le aree dirigenziali (l’istituto contrattuale della retribuzione di risultato) che per l’area del personale non dirigenziale (l’istituto contrattuale della produttività collettiva per il miglioramento e la qualità dei servizi), in un sistema pienamente integrato nel processo di gestione aziendale delle risorse umane, laddove l’erogazione delle quote incentivanti è strettamente legata al raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo centro di responsabilità nella contrattazione di budget annuale e dove la quota individuale spettante al singolo operatore è strettamente connessa agli apporti individuali e agli esiti della valutazione individuale .

L’impostazione scelta dall’Azienda nella strutturazione del proprio sistema incentivante mira a perseguire alcuni obiettivi fondamentali :

- la valorizzazione della dimensione del lavoro di “squadra”: ciò viene garantito attraverso il principio che l’entità delle risorse incentivanti erogabili a favore di ogni centro di responsabilità dipende dal grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dell’intero centro di responsabilità, coinvolgendo quindi tutti gli operatori della unità operativa sia dirigenti che operatori del comparto;
- la valorizzazione dei diversi apporti individuali degli operatori al raggiungimento degli obiettivi di unità operativa: ciò viene garantito attraverso il principio che la quota riconosciuta ai singoli operatori dipende dalla specifico apporto loro richiesto e dall’esito della valutazione individuale annuale, (esito che tiene in considerazione non solo il contributo dato al raggiungimento degli obiettivi ma anche una serie di comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti dell’azienda e misurati negli items contenuti nella scheda di valutazione, evitando di favorire performance eccessivamente o esclusivamente rivolte al perseguimento degli obiettivi rilevanti ai fini del sistema incentivante a scapito di comportamenti organizzativi qualificanti per la struttura di appartenenza e per l’azienda);
- la creazione di effettive leve di gestione delle risorse umane, a disposizione dei responsabili di struttura e dei coordinatori di unità operativa per orientare le prestazioni e i comportamenti organizzativi dei propri collaboratori .

Entrando nel dettaglio più tecnico, la configurazione attuale del sistema incentivante dell’A.O. Ospedale Maggiore di Crema presenta le seguenti caratteristiche:

#### **3.1 - le aree dirigenziali**

1. le intere risorse economiche del fondo per la retribuzione di risultato vengono utilizzate per costruire il budget di risorse economiche dei singoli centri di responsabilità (CdR) ;
2. la costruzione del budget di risorse economiche dei singoli centri di responsabilità è realizzata mediante il seguente percorso: quota pro-capite per numero dirigenti (la quota pro-capite è ottenuta dividendo il valore del fondo annuale destinato al finanziamento dell’istituto della retribuzione di risultato per il numero dei dirigenti come da fabbisogno aziendale indicato nel bilancio economico di previsione, considerando in modo aggiuntivo i dirigenti responsabili di struttura e i direttori di dipartimento al fini dell’applicazione del successivo punto 3, lett. a-b-c)
3. la previsione di una quota specifica distinta per i direttori di struttura così determinata:
  - a. direttori struttura complessa: la quota spettante è pari a tre volte il valore della quota pro-capite ( di cui il valore di due quote pro-capite è legato al raggiungimento degli obiettivi di budget della propria struttura e il valore di una quota è legata al raggiungimento degli obiettivi del dipartimento di appartenenza );
  - b. direttori struttura semplice a valenza dipartimentale (che hanno sottoscritto budget) : la quota spettante è pari a due volte e mezzo il valore della quota pro-capite ( di cui il valore di due quote pro-capite è legato al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura e il

---

valore di mezza quota è legata al raggiungimento degli obiettivi del dipartimento di appartenenza );

- c. quota specifica -pari ad un valore di metà della quota pro-capite- per i direttori di dipartimento, la cui erogazione è legata all'esito della valutazione espressa dalla Regione sul Direttore Generale: tale quota verrà erogata in base ad una valutazione del Direttore Generale in considerazione del contributo fornito da ogni Direttore di Dipartimento al raggiungimento degli obiettivi aziendali avvalendosi anche dei dati risultanti dal sistema di valutazione aziendale;
4. verifica a consuntivo da parte del Nucleo di Valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità (CdR), sulla base dei criteri di raggiungimento degli obiettivi come definiti in sede di negoziazione di budget, ed individuazione della quota di risorse economiche erogabile a livello di CdR;
5. la quota derivante dal non pieno raggiungimento degli obiettivi da parte di alcuni CdR viene ripartita tra i CdR che hanno raggiunto pienamente i loro obiettivi;
6. la suddetta quota erogabile a livello di CdR viene assegnata ai singoli dirigenti in base ad un coefficiente espresso dal prodotto tra livello di apporto individuale richiesto ad ogni singolo operatore (espresso in un range da 0,5 a 3), punteggio ottenuto nella scheda di valutazione individuale (laddove il 100% è da intendersi nel raggiungimento del valore standard in ogni fattore di valutazione, e per punteggi inferiori al 100% l'erogazione avviene in rapporto direttamente proporzionale), e livello di presenze nel corso dell'anno;
7. per le quote specifiche destinate ai Direttori di Struttura Complessa e ai Direttori di Dipartimento, la quota spettante è direttamente desumibile dalla scheda di budget nonché dalla scheda di valutazione individuale, fatto salvo per quanto riguarda i direttori di dipartimento eventuali altre valutazioni da parte della Direzione Generale;
8. i compensi a titolo di retribuzione di risultato vengono erogati ai singoli dirigenti in una unica soluzione a conclusione dell'intero processo.

### **3.2 - l'area del comparto**

1. le risorse del fondo della produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio delle prestazioni individuali sono utilizzate come segue :
    - a. una somma pari al 90% del fondo viene legata agli obiettivi di budget dei singoli centri di responsabilità, così come risultano dalle schede di budget negoziate;
    - b. una somma pari al 10% viene gestita dalla Direzione Generale per valorizzare particolari apporti e finanziare azioni di particolare rilevanza;
  2. la quota del fondo produttività legata agli obiettivi di budget del singolo centro di responsabilità viene effettivamente assegnata ai singoli CdR in base alla seguente formula: quota pro-capite (totale quota di fondo destinata ad obiettivi di budget/numero dipendenti –punto di riferimento fabbisogno di personale per l'anno in corso) moltiplicato per il numero dipendenti del centro di responsabilità;
  3. definizione in fase previsionale (ossia ad inizio anno), in base alla tipologia di obiettivi assegnati al CdR, del livello di apporto individuale richiesto ad ogni singolo operatore (espresso in un range da 0,5 a 3 e comunicato al dipendente con una lettera individuale);
  4. a consuntivo, previa verifica del raggiungimento degli obiettivi del CdR si determina la quota di incentivazione effettivamente erogabile per il singolo centro di responsabilità;
  5. la suddetta quota erogabile a livello di CdR viene assegnata ai singoli dipendenti dell'unità operativa in base ad un coefficiente espresso dal prodotto dei seguenti fattori: livello di apporto richiesto, punteggio complessivo derivante dalla scheda di valutazione, effettiva presenza annua;
-

- 
6. la liquidazione della quota spettante ad ogni singolo operatore è prevista a conclusione della verifica da parte del Nucleo di Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni singolo CdR e della procedura di valutazione individuale.

Al fine di pervenire a questa impostazione del sistema di incentivazione nell'area del comparto è stato fondamentale, nel confronto con la RSU aziendale e le organizzazioni sindacali presenti in azienda, assicurare un presidio accurato della fase di informazione e comunicazione in tutte le unità operative e nei confronti di tutti gli operatori, prevedendo un monitoraggio costante di tale processo e meccanismi di garanzia a favore degli operatori nel caso a livello aziendale oppure a livello di singolo centro di responsabilità si verificassero ritardi o inadempienze nei processi di definizione degli obiettivi annuali e /o nei processi di informazione e comunicazione agli operatori.

#### **4 – Il sistema di valutazione individuale e gli altri istituti di sviluppo di carriera**

##### **4.1 - le aree dirigenziali**

Anche nell'ambito dei percorsi di carriera relativi al personale afferente alle aree dirigenziali gli esiti del sistema di valutazione individuale assumono in Azienda un ruolo importante. Le procedure di conferimento degli incarichi dirigenziali sia di natura professionale che connessi a responsabilità di struttura prevedono che le scelte effettuate dalla Direzione Generale, su proposta dei singoli direttori di dipartimento e/o direttori di strutture complesse, debbano trovare fondamento nelle esperienze formativo-professionali documentate nel curriculum del candidato individuato, nonché negli esiti positivi della valutazione individuale aziendale (*art.7 del Regolamento Aziendale del 20/12/2005*).

Altresì, alla scadenza dell'incarico gli esiti derivanti dal sistema di valutazione aziendale (costituito dalle schede di valutazione annuale che diventano gli elementi di riferimento sulla base dei quali il Collegio Tecnico esprime la valutazione utile ai fini delle verifiche periodiche previste dai CC.CC.NN.LL vigenti) assumono una rilevanza determinante al fine della riconferma o meno del dirigente nel proprio incarico o al fine del conferimento di un incarico di maggior valore.

Su tale fronte ormai la casistica aziendale ha raggiunto numeri significativi, sia in ordine alle valutazioni di fine incarico dei direttori di struttura complessa ( 20 negli ultimi 4 anni) sia per le verifiche del Collegio Tecnico previste al maturare delle condizioni per l'adeguamento dell'indennità di esclusività o per la c.d. equiparazione ( n.75 negli ultimi 4 anni), e a breve si implementerà ulteriormente in quanto sono state avviate le procedure per sottoporre alla valutazione di fine incarico oltre 150 dirigenti.

##### **4.2 - l'area del comparto**

Il sistema di valutazione individuale trova spazio nelle regolamentazioni aziendali anche in ordine all'applicazione degli altri istituti contrattuali a cui è legato lo sviluppo di carriera di ogni singolo dipendente:

- a) le progressioni economiche orizzontali
- b) le procedure di conferimento degli incarichi di coordinamento
- c) le procedure di conferimento e di conferma degli incarichi di titolarità di posizione organizzativa.

Il lungo processo di entrata a regime del sistema di valutazione individuale aziendale (passato attraverso una prolungata ma essenziale fase sperimentale), alcune particolari circostanze contingenti e lo stop della contrattazione nazionale e integrativa non hanno ancora permesso di sperimentare una applicazione completa, con una serie storica significativa, degli esiti del sistema di valutazione all'interno delle regolamentazioni aziendali che disciplinano l'applicazione di questi istituti contrattuali .

Ciò nonostante appare significativo illustrare l'impostazione presente nelle regolamentazioni aziendali.



---

Per quanto riguarda le procedure selettive per le progressioni orizzontali, tra i diversi criteri contemplati dalla regolamentazione aziendale è previsto l'esito del sistema di valutazione aziendale.

Nell'applicazione di questo istituto contrattuale l'incidenza percentuale dell'esito delle valutazioni individuali assume un peso decisamente maggiore: si passa dal valore inferiore pari al 35% per le progressioni economiche che riguardano gli operatori della categoria A ad un'incidenza pari al 50% per i passaggi di fascia che riguardano gli operatori della categoria Ds.

	Cat.A	Cat. B	Cat. Bs	Cat.C	Cat. D	Cat. Ds
Valutazione individuale (sistema di valutazione permanente)	35	35	40	45	45	50
Esperienza lavorativa	40	40	30	20	10	0
Formazione	25	25	30	35	45	50
Totale	100	100	100	100	100	100

Infine, sia nelle procedure destinate al conferimento degli incarichi di coordinamento che nelle procedure per il conferimento di incarichi di posizione organizzativa gli esiti delle valutazioni annuali assumono un peso fondamentale. Le commissioni chiamate ad esaminare le domande presentate dai candidati per il conferimento di tali incarichi sono tenute ad effettuare le proprie scelte tenendo a riferimento la coerenza tra i contenuti professionali richiesti dalla posizione e il curriculum professionale del candidato, nonché gli esiti della valutazione permanente istituita in Azienda. In particolare l'esito della procedura di valutazione di fine incarico è determinante per l'eventuale riconferma dell'incarico di posizione organizzativa. (*art.4 del Regolamento per il conferimento degli incarichi coordinamento – 21/03/2003; art.3 del Regolamento per il conferimento degli incarichi di P.O. – 5/4/2001*).