

AZIENDA USL FERRARA - ORGANISMO DI VALUTAZIONE AZIENDALE

UFFICIO DI SEGRETERIA V. CASSOLI N. 30, III PIANO – TEL 0532/235780- FAX 0532/235799 -

m.storati@ausl.fe.it

RELAZIONE SULLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO DEL PERSONALE DIRIGENTE ANNO 2012

Premessa

Dall'emanazione del DLgs. n. 150/2009, la materia della valutazione è stata oggetto di una serie di precisazioni ed indicazioni operative da parte della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, di integrazioni soprattutto ad opera della L. n. 135/2012 e dell'attesa delle Aziende Sanitarie di indicazioni applicative da parte delle Regioni in termini coerenti con il DLgs. n. 229/1999, i contratti collettivi nazionali di lavoro e con le precedenti richieste regionali. Nella Regione Emilia-Romagna queste indicazioni si sono concretizzate alla fine dell'anno 2012 attraverso un richiamo alla propria DGR n. 1113/2006 e con il documento del 19 dicembre 2012, Reg. PG 2012 n. 298303, riferito all'incontro di pochi giorni prima e relativo al processo regionale di revisione della disciplina dei sistemi di valutazione.

In questa fase estremamente dinamica e non ancora completata, nella quale la Regione ha richiamato le proprie dichiarate intenzioni di *"...non voler affermare e definire un modello unico di sistema di valutazione, compito proprio del livello aziendale, né di suggerire particolari tecniche valutative, ma si propone da un lato di rendere condiviso tra le Aziende l'adozione le garanzie procedurali necessarie alla gestione dei sistemi, dall'altro di disciplinare in modo omogeneo alcune tematiche, al fine di dare maggiore trasparenza e condivisione ai sistemi e quindi maggiore efficacia ed utilità..."*, la Direzione Aziendale, effettuata una ricognizione del proprio esistente sistema di valutazione del personale e ferme restando le funzioni ed i compiti del Collegio Tecnico, ha in corso dall'inizio dell'anno 2011 un processo di revisione del proprio sistema di valutazione della performance del personale e di riconoscimento dei contributi e dei meriti, graduato sulla tipologia ed importanza degli incarichi ricoperti, orientato maggiormente alla trasparenza e sostenibilità degli esiti e ad una coerenza di "sistema" che ricerca l'impegno di tutti gli Operatori verso i medesimi obiettivi, ciascuno secondo ruolo, qualifica e posizione.

Tali innovazioni, hanno seguito ed ancora seguono un percorso di introduzione graduale, preceduto da numerosi momenti di presentazione/formazione, condivisione, affinamento, alla ricerca di una cultura comune che riconosca la valutazione come verifica e riconoscimento trasparente dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, come fase finale di un processo più complesso ed articolato che, rivede tutte le fasi del processo gestionale, della individuazione degli obiettivi, condivisione, misurazione, monitoraggio e reporting, per poi ripartire nell'anno successivo con gli aggiustamenti eventualmente necessari.

Il percorso, trasmesso anche alla Regione, si trova ormai in avanzata fase di attuazione, prevedendo per l'anno 2013 l'introduzione, pur in fase ancora sperimentale, della valutazione annuale della performance individuale. Per quanto attiene all'anno 2012, qui in argomento, esso ha previsto la valutazione del

raggiungimento degli obiettivi regionali, aziendali e specifici delle strutture con i primi obiettivi di performance individuale per il personale dell'alta dirigenza.

Materiali e metodi

Il nuovo percorso di valutazione è stato presentato, nel corso dell'anno 2011, al Collegio di Direzione, al Consiglio dei Sanitari ed ai Sindacati. Apportati alcuni aggiustamenti, è stato argomento di una intera giornata di presentazione e discussione con il Personale Dirigente e gli incaricati di Modulo Organizzativo del Personale del Comparto. Durante l'anno 2012 si sono utilizzate le occasioni opportune per il rinforzo ed i chiarimenti sul tema ed altre si sono appositamente create attraverso l'incontro con i Dipartimenti interessati e con singoli Dirigenti.

Voluto dalla Direzione Aziendale e concordato nei contenuti e nelle strategie dall'Organismo di Valutazione Aziendale con questa e con l'UO Programmazione e Controllo e Controllo di Gestione e con il Sistema Informativo Aziendale, nell'anno 2012, esso è divenuto operativo fin dalle fasi iniziali del ciclo di budget, dalla individuazione di un numero più contenuto di obiettivi, alla loro rispondenza alla programmazione regionale ed aziendale, alla ricerca di indicatori misurabili e, se possibile, di outcome, al monitoraggio trimestrale del loro stato di avanzamento. Tutto ciò utilizzando anche le osservazioni rilevate durante gli incontri di presentazione ed i primi suggerimenti derivati dalla valutazione degli obiettivi di risultato anno 2011.

La responsabilità dei risultati di tutti i progetti della struttura di riferimento, del loro coordinamento, monitoraggio e della loro reportistica sono stati attribuiti agli specifici Direttori che, a cascata, hanno assegnato i progetti di competenza alle strutture complesse e queste alle semplici, fino ai Dirigenti. Anche la condivisione e l'aggiornamento sull'andamento in progress degli obiettivi tra tutti i Dirigenti delle UO attraverso specifici incontri sono stati declinati come loro obiettivo individuale.

La valutazione è stata effettuata sui report dei Direttori di Dipartimento, Distretto ed UO in staff alla Direzione, sui risultati dei monitoraggi aziendali relativamente all'impiego di risorse umane ed economiche e sulle integrazioni eventualmente richieste.

Il processo ha previsto l'invio, da parte dei Direttori di riferimento, dei report di autovalutazione all'UO Programmazione e Controllo di Gestione, quale quarto monitoraggio trimestrale dell'anno 2012, dei risultati ottenuti relativamente agli obiettivi di risultato dell'anno, in questa occasione corredati delle evidenze necessarie ad una valutazione esterna secondo le regole RER. L'UO Programmazione e Controllo di Gestione, implementata la documentazione con il report a consuntivo annuale sul consumo delle relative risorse economiche e con quello relativo all'utilizzo di risorse umane (in questo caso con bilancio parziale, relativo ai primi tre trimestri sui quali si sviluppano le proiezioni necessarie) e compilate le specifiche schede trimestrali di monitoraggio, ha trasmesso il materiale all'Organismo di Valutazione Aziendale. Considerato il numero elevato delle pratiche da esaminare ed i tempi ristretti a disposizione per rispettare gli accordi sindacali, relativamente al saldo della quota dello stipendio di risultato del personale dirigente collegata al raggiungimento degli obiettivi, ciascun componente dell'Organismo Aziendale di Valutazione ha istruito le pratiche, in termini di adeguatezza delle relazioni, degli indicatori, dei sistemi di misura utilizzati e delle garanzie sulle evidenze necessarie e le ha poi portate in seduta di valutazione collegiale con la Direzione Strategica con i rilievi e le richieste di integrazione del caso.

Relativamente agli obiettivi Regionali, la valutazione è risulta limitata dall'assenza o dalla presenza molto limitata di indicatori definiti. E' stata pertanto effettuata secondo le dichiarazioni del Direttore dell'UO ed è

stata subordinata alla conferma della Programmazione e Controllo di Gestione, dell'UO Sistema Informativo e Committenza e della Direzione Aziendale.

Per consentire una valutazione corretta non solamente sotto il profilo metodologico ma anche dei contenuti dei risultati riportati, e coerentemente all'impostazione data dalla Regione che prevede per l'anno 2014 il passaggio ad un Organismo di Valutazione Interno alle Aziende, il Collegio valutatore è stato costituito dall'UO Programmazione e Controllo di Gestione, dall'UO Sistema Informativo e Committenza, e dalla Direzione amministrativa Aziendale e con le garanzie metodologiche assicurate dall'Organismo di Valutazione Aziendale in carica. Le attività ed i progetti in carico ad alcune grosse strutture sono numerose, articolate e complesse. Esse vengono modellate e condotte in stretta collaborazione con la Direzione Aziendale, la cui presenza nelle sedute del Collegio di Valutazione è stata, almeno in questi casi, quanto mai necessaria. Gli aggiustamenti intervenuti in corso d'opera, i rapporti con l'AO S. Anna, le evidenze in termini di atti formali, i rapporti con la Regione e con le altre istituzioni locali potrebbero essere pienamente evidenziati solamente con un costo, in termini di produzione documentale, in alcuni casi elevato e probabilmente eccessivo. Se vi fosse il tempo materiale da parte della Programmazione e Controllo di Gestione per una verifica preventiva della pratica con il consuntivo di fine anno, il lavoro successivo potrebbe risultare più agevole.

Di ogni incontro del Collegio è stato redatto apposito verbale riportante in allegato una tabella sinottica dei risultati riconosciuti a ciascuna delle strutture delle quali era stata ultimata la valutazione.

Ciascun Direttore ha effettuato la valutazione di prima istanza del contributo prestato dalle UO di riferimento ed i loro Responsabili, a cascata, dei Dirigenti a queste assegnati. Il tutto coerentemente con i risultati conseguiti dalla struttura di appartenenza, con il principio della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e con quanto indicato dalla Regione Emilia-Romagna nella DGR 1113/2006 e nella nota del 19 dicembre 2012.

In accordo con l'UO Sistema informativo e Committenza, alla quale fa capo la Segreteria dell'Organismo Aziendale di Valutazione, si è utilizzato e promosso per le comunicazioni il formato elettronico in luogo del cartaceo, ogni volta che le garanzie legali lo hanno consentito.

A conclusione dell'esame di ogni relazione il relativo Direttore responsabile è stato informato delle valutazioni di obiettivi "non raggiunti o solo parzialmente raggiunti senza giustificazioni sostenibili". A conclusione dei lavori poi, a ciascun Direttore è stata trasmesso l'esito riportato nelle valutazioni.

Gli obiettivi concordati negli incontri per la discussione del budget sono stati di tre tipi, regionali, aziendali e strategici per le Unità Operative. I macro-obiettivi regionali poi, per ragioni di contestualizzazione e di monitoraggio, sono stati suddivisi in obiettivi specifici, ciascuno con relativa relazione di consuntivo; a queste fa riferimento il rendiconto riportato nel presente documento.

Complessivamente sono state esaminate 390 relazioni concernenti gli obiettivi in capo ai Direttori di Dipartimenti, Distretti, Strutture in staff, come dalle tabelle allegate a ciascun verbale, ciascuna delle quali relativa ad un obiettivo: gli obiettivi regionali sono stati declinati nell'Azienda in specifici e talora numerosi obiettivi per ciascuna struttura.

Per 107 di esse sono state richieste integrazioni.

Quasi tutti i Direttori delle strutture esaminate sono stati contattati telefonicamente per richiedere chiarimenti, talora anche più volte; uno è stato convocato di persona per l'esame congiunto della relazione.

Altri chiarimenti o/e conferme sono stati richiesti direttamente ai Referenti Aziendali delle specifiche materie.

Esito delle verifiche:

<i>Numero complessivo di obiettivi esaminati</i>	<i>Numero richieste di chiarimenti/integrazioni</i>	<i>Obiettivi complet. raggiunti</i>	<i>Obiettivi parzialmente raggiunti con giustificazione</i>	<i>Obiettivi non raggiunti con giustificazione</i>	<i>Obiettivi parzialmente raggiunti</i>	<i>Obiettivi non raggiunti</i>
390	107	343	19	23	3	2
%	27,43	87,94	4,87	5,89	0,76	0,51

L'attività ha richiesto un incontro dei componenti l'OVA con la Programmazione e Controllo di Gestione per la definizione dei percorsi, dei metodi e dei criteri, sei incontri del Collegio di Valutazione e della Segreteria, oltre al lavoro di istruttoria dei singoli componenti, alle richieste di chiarimenti ed integrazioni, al lavoro della Segreteria, della Programmazione e Controllo di Gestione, del Sistema Informativo e Committenza ed agli incontri con gli Uffici ed i Referenti.

Per quanto attiene all'obiettivo comune alle strutture ed alle UO in staff alla Direzione Aziendale riguardante il risparmio del 5% sulle spese di manutenzione delle auto di servizio rispetto all'anno 2011, per la valutazione del risultato sono stati considerati il risparmio complessivo registrato in Azienda pari al 9,9% e la collaborazione prestata da ciascuna struttura per l'installazione del sistema di georeferenziazione e per l'esame delle schede carburante.

L'esito delle pratiche concluse positivamente è stato consegnato al Dipartimento Gestione delle Risorse Umane per il calcolo e la corresponsione della quota economica derivante dagli accordi sindacali vigenti e per l'inserimento nel fascicolo personale di ciascun Dirigente. Per gli obiettivi valutati come "non raggiunti o solo parzialmente raggiunti senza giustificazioni accettabili" si è provveduto ad informare il Direttore responsabile per la possibilità di accedere ad una valutazione di seconda istanza, come contrattualmente previsto, e per la valutazione conseguente e coerente delle UO cointeressate al mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo.

Puntando alla sostenibilità massima di ogni valutazione e cercando al contempo di appesantire al minimo il lavoro delle strutture, come avvenuto per l'anno precedente, si è concordato di accettare quali evidenze del raggiungimento degli obiettivi anche le dichiarazioni di avvenuta presentazione o trasmissione dei prodotti prefissati ad assemblee, settori, enti o istituzioni esterni all'Unità Operativa. Considerata la composizione del Collegio di Valutazione, sono stati recuperati i riferimenti e non soltanto i documenti esistenti attraverso il contributo della Direzione, della Programmazione e Controllo di Gestione e del Sistema Informativo e Committenza. In taluni casi si è accettata anche la sola relazione, quando corredata in modo dettagliato dei relativi e specifici dati e quando la produzione delle evidenze fosse ritenuta eccessivamente onerosa (in questi casi si è assunta la ricopertura della posizione a garanzia della relazione). Con il contributo della Direzione Strategica è stato inoltre possibile entrare anche nel merito del contenuto di tali prodotti, avanzare osservazioni sulla natura degli obiettivi di risultato, talvolta attribuibile alle attività correnti, sull'adeguatezza degli indicatori individuati ed anche su quelli da individuare a livello locale, nei casi possibili, relativamente agli obiettivi regionali che ne sono spesso sprovvisti o che vengono definiti in corso d'opera.

Ora, ultimati i lavori della valutazione, viene prodotta la presente relazione con una sintesi dei punti di miglioramento rilevati rispetto alle relazioni sugli obiettivi anno 2011 e di quelli ancora possibili, anche in termini di semplificazione, quale proposta di interventi per le azioni future di adeguamento.

Nessun contenzioso ha fatto seguito fino ad oggi alle valutazioni di primo livello, verisimilmente anche a conferma della conoscenza del nuovo processo di valutazione, della sua trasparenza e della qualità del clima aziendale.

Miglioramenti rilevati e strategie aziendali in atto

Riduzione del numero complessivo degli obiettivi, adeguata distribuzione sulle strutture aziendali degli obiettivi regionali, aziendali e buona coerenza degli obiettivi specifici delle singole strutture con quelli regionali ed aziendali.

Certamente razionale e contrattualmente congruente la diretta responsabilizzazione dell'alta dirigenza su tutti gli obiettivi delle strutture di riferimento.

Complessivamente rispettati i tempi per la trasmissione della reportistica all'UO Programmazione e Controllo di Gestione.

In termini di adeguatezza della reportistica il livello medio può dirsi certamente migliorato, nel senso che sembra percentualmente aumentato il numero dei Dirigenti che hanno provveduto a relazioni adeguate e corredate delle necessarie evidenze, verisimilmente in ragione dell'attribuzione all'alta dirigenza dell'onere della rendicontazione rispetto all'anno precedente l'adeguamento di alcune strutture. E' però ancora ampio il range riscontrato tra le diverse strutture.

Complessivamente decisamente migliorato il sistema di individuazione degli indicatori, per altro quasi sempre misurabili. In modo particolare gli obiettivi relativi al risparmio in ambito di farmaci e presidi sono stati fissati precisando le unità di misura, i costi, il numero di confezioni o di dosi definite giornaliere.

Utile e strategico ai fini della conoscenza diretta, del lavorare insieme e dell'identificazione almeno nel proprio gruppo di lavoro, è stata l'individuazione formale, quale obiettivo di risultato, della condivisione degli obiettivi e del loro stato di avanzamento all'interno delle varie strutture.

Altrettanto utile il sistema di monitoraggio della Programmazione e Controllo di Gestione che, per quanto basato sostanzialmente sull'autovalutazione, ma non per i dati relativi alle dotazioni di personale ed al consumo di risorse economiche, consente all'Azienda una valutazione sull'andamento nel tempo dei vari progetti e sollecita i vari responsabili ad azioni di verifica in progress con la possibilità da parte dell'una e degli altri di eventuali interventi correttivi per il riallineamento.

Di notevole rilievo i dati definitivi relativamente al consumo di risorse economiche, prodotti nei tempi utili, che consentono una valutazione sicura sia ai Direttori delle strutture che ai valutatori del grado di raggiungimento degli obiettivi economici. Utili anche quelli relativi alle risorse umane, pur disponibili ancora per il terzo trimestre ed utilizzabili come proiezioni per il quarto.

La Direzione Generale, in coerenza con il processo di miglioramento richiesto ed intrapreso, in occasione degli incontri per la discussione del budget ha posto in essere le azioni contenute nel documento del nuovo percorso di valutazione relativamente alla prima fase del ciclo di programmazione, controllo, verifica, indispensabili per le fasi successive. Ha posto in essere inoltre gli strumenti gestionali essenziali per la registrazione, la rilevazione, il monitoraggio e la verifica del consumo di risorse economiche. Lo stesso è

stato messo in atto relativamente alle risorse umane, pur con la necessità di accorciare ancora i tempi della reportistica. In sostanza, l'assunzione di questi strumenti gestionali si è dimostrata fondamentale anche per la valutazione annuale della performance organizzativa del personale.

Principali aree di ulteriore miglioramento

Per quanto riguarda il numero degli obiettivi dell'anno 2012, pur ridotto rispetto a quello degli ultimi anni esso appare ancora ulteriormente riducibile, escludendo dal novero degli obiettivi di risultato le attività correnti proprie delle Unità Operative e contrattualmente dovute, quando non espressamente individuate come obiettivi da indicazioni regionali o quando non rientranti in obiettivi quantitativi strategici aziendali.

Il sistema di monitoraggio trimestrale così evidenziato, nuovo per le strutture aziendali, forse anche in ragione del numero ancora elevato degli obiettivi, induce le strutture di linea ad un lavoro suppletivo non sempre ben accettato in quanto ritenuto per taluni obiettivi eccessivamente puntuale. Verisimilmente elevato di conseguenza anche il carico lavorativo conseguente delle strutture di staff.

L'assenza o l'imprecisione di taluni indicatori degli obiettivi regionali contrasta con una forma di valutazione trasparente e sostenibile da parte di soggetti terzi.

In qualche caso il Direttore ha modificato, letteralmente sostituito, gli indicatori utilizzati nella propria relazione rispetto a quelli fissati al momento della discussione del budget e riportati nelle schede di monitoraggio. Più probabilmente il Direttore della struttura non ha verificato le relazioni stese dai propri collaboratori.

Di notevole utilità, rispetto all'anno precedente, la reportistica relativa all'impiego di risorse umane, pur se utilizzabile attualmente attraverso una proiezione dai dati dal terzo trimestre, e che si auspica possa essere allineata ai tempi, rendendo fruibile il dato a consuntivo.

Appare discutibile il mantenimento della premialità a fronte del mancato raggiungimento dell'obiettivo per cause esterne ed indipendenti dalla volontà e dalle possibilità di intervento.

Nel caso di obiettivi trasversali, non risulta sempre individuato il responsabile né le specifiche azioni con i responsabili delle singole fasi.

Il calcolo della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo prefissato non risulta sempre possibile, in quanto non è indicato il punto di partenza; ad esempio se viene chiesto come risparmio una spesa nell'anno di riferimento pari a 90, l'aver speso 99 equivale ad aver raggiunto il 90% dell'obiettivo o quale altra percentuale?

Per gli obiettivi di risparmio in ambito farmaceutico o di distribuzione diretta dei farmaci, il valore considerato non viene rapportato al numero delle dimissioni o dei pazienti che hanno avuto accesso all'ambulatorio, rendendo in questo modo impossibile una valutazione adeguata (sostenibile).

Considerazioni analoghe valgono per i risparmi in ambito protesico, che non vengono rapportati al volume di lavoro.

Talora la reportistica assume ancora un carattere autoreferenziale, difettando delle necessarie evidenze. Anche se si tratta di valutazioni interne e pur assumendo come certa la lealtà del Dirigente, l'attività di verifica, per essere tale, deve necessariamente basarsi su prove documentali di quanto asserito ed è indispensabile, per quanto qui in argomento ma ancor più per i numerosi altri risvolti professionali propri

dell'attività di un dirigente, che egli possieda con chiarezza questo concetto ed operi di conseguenza, a tutela sua e dell'Azienda. Nella fattispecie poi anche considerando come tutto ciò sia stato argomento anche di incontri di formazione e sia stato ribadito in ogni occasione opportuna, almeno negli ultimi due anni.

In sintesi, a fronte di un sostanziale miglioramento nell'intero processo, è ancora presente, in una parte delle strutture un discreto scollamento tra il processo di miglioramento voluto e promosso dalla Direzione Aziendale e la sua reale implementazione.

Dal punto di vista organizzativo sarebbe decisamente utile che, come per gli anni precedenti (ad eccezione dell'anno 2012) per ciascuna struttura esistesse una tabella, su supporto informatico, riportante l'elenco di ciascun obiettivo e dei relativi indicatori: si eviterebbero inutili trascrizioni, controlli degli indicatori e le possibilità di errori. Da considerare anche la possibilità di relazionare direttamente sulla scheda di monitoraggio, ancorando strettamente il relatore e sua relazione all'obiettivo, agli indicatori individuati ed all'andamento del monitoraggio; alla stessa scheda andrebbe allegato il materiale di evidenza.

Proposte

Dopo aver chiesto alla Dirigenza uno sforzo adattativo al nuovo modello di valutazione, che poi sostanzialmente riveste l'intero ciclo gestionale, si propone ora di concentrare l'impegno verso la sua massima razionalizzazione, intendendo con questa la riduzione che ne dovrebbe conseguire del carico di lavoro amministrativo al quale sono stati chiamati i Dirigenti.

Si invita, per quanto possibile, a ridurre ulteriormente e notevolmente il numero degli obiettivi di risultato, concentrando l'attenzione su quelli maggiormente importanti, evitando le ripetizioni degli obiettivi regionali ed escludendo quelli maggiormente attinenti alle attività ordinarie. A tale proposito sarebbe utile attribuire a ciascun obiettivo un proprio peso, essendo improbabile che tutti rivestano la medesima importanza. L'atteggiamento generale di collaborazione del Dirigente potrebbe essere valutato attraverso la scheda di valutazione individuale annuale, evitando di far assumere ad ogni attività il rango di obiettivo di risultato.

Senza nulla togliere al monitoraggio, strumento gestionale imprescindibile, ed all'importanza di un coinvolgimento metodologico ed operativo dei servizi di line, andrebbe pensata la possibilità di ridurre la frequenza dei report, ora trimestrali, rendendola eventualmente quadrimestrale; potrebbero invece essere mantenuti i tempi attuali per il monitoraggio di natura economica.

In tal senso è particolarmente raccomandabile che l'Azienda continui ed incrementi il percorso intrapreso in ambito di informatizzazione. A nostro parere l'obiettivo sarebbe quello di finalizzare il sistema informativo aziendale ad una reportistica sui flussi di maggior importanza con periodicità ristretta o, meglio ancora, considerando la varietà delle necessità delle Unità Operative, di strutturare un sistema informatico alimentato in continuo e di accesso a tutte le Unità Operative, almeno nelle parti di interesse, attraverso un buon software di raccolta dati, satellite di una piattaforma comune almeno aziendale (meglio interaziendale e, per quanto possibile, compatibile con altri sistemi: regionale, anagrafi comunali, I.N.P.S., Camera di Commercio, ecc.). Per quanto ambizioso ed impegnativo anche in termini di investimenti economici immediati, come già affermato in altre occasioni si ritiene che esso rappresenti un intervento strutturale strategico ed ineludibile.

Quando possibile, è necessario dotare gli obiettivi regionali di indicatori chiari e misurabili per quanto attiene ai risultati aziendali attesi.

Certamente necessario lo sforzo di anticipare la reportistica relativa al bilancio dell'impiego di risorse umane, rendendola fruibile alla varie strutture nei tempi richiesti dal processo di valutazione.

Nel caso di sospensione di un obiettivo nel corso dell'anno, possibile per le ragioni più disparate ma comunque concordate con la Direzione Aziendale, per consentire la premialità concordata in sede di contrattazione del budget, esso andrebbe formalmente sostituito con un nuovo obiettivo o con l'incremento quantitativo dei risultati attesi relativamente ad un altro obiettivo già concordato.

Analogamente, nel caso di obiettivi trasversali a più unità operative interne, od anche esterne all'Azienda si chiede di precisare i ruoli e le responsabilità, eventualmente sostituendo l'obiettivo ai ruoli dipendenti qualora l'obiettivo principale non dimostrasse alcuno stato di avanzamento.

La percentuale di raggiungimento di un obiettivo non può essere calcolata senza fissare il denominatore. Vale a dire che se viene chiesto di spendere 90 a fronte di una spesa dell'anno precedente pari a 100, la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo dovrà essere calcolata sul risultato conseguito nel delta 10.

Per gli obiettivi di risparmio in ambito farmaceutico, oltre ad indicare con chiarezza, come avvenuto nell'anno 2012, se si tratti di risparmio complessivo sulla spesa, sul valore o numero delle DDD, o sul numero dei pezzi prescritti (medesime considerazioni per la distribuzione diretta dei farmaci), il valore considerato dovrebbe essere rapportato al numero delle dimissioni o dei pazienti che hanno avuto accesso all'ambulatorio, rendendo in questo modo possibile una corretta valutazione relativa che perderebbe di significato se espressa in valori assoluti.

Considerazioni analoghe valgono per i risparmi in ambito protesico, che si chiede vengano rapportati al volume di lavoro.

A seguito di quanto rilevato durante questi ultimi due anni relativamente al percorso intrapreso e considerato quanto già attuato dalla Direzione Aziendale, l'Organismo di Valutazione avanza le seguenti ulteriori proposte di interventi finalizzati al proseguimento del percorso di miglioramento che l'Azienda ha inteso intraprendere, nelle more di quanto potrà derivare dalle attese indicazioni della Regione Emilia-Romagna sull'applicazione del D.Lgs. n. 150/09.

Nell'ambito del processo in corso di modifica della cultura della valutazione con un suo orientamento verso un'impostazione meritocratica, di riconoscimento dei risultati raggiunti, sembrerebbe utile riorientare gli accordi sindacali nella parte riguardante la corresponsione economica in proporzione al livello di raggiungimento degli obiettivi. Per quanto gli accordi in essere siano sostanzialmente in linea con quelli riscontrati nelle altre Aziende Sanitarie della Regione, come già espresso nella relazione precedente, secondo il pensiero di questo Organismo di Valutazione un obiettivo raggiunto in una percentuale che potrebbe considerarsi intorno al 50% o inferiore ad essa, senza giustificazioni accettabili, sarebbe da considerarsi come non raggiunto e non prevedere alcun riconoscimento economico.

Si propone poi di evitare, quando possibile, una soglia precisa di raggiungimento dell'obiettivo qualora questa rappresenti il valore al quale tendere più che il valore realisticamente raggiungibile, in quanto il suo superamento rende l'obiettivo letteralmente non raggiunto, anche a fronte di superamenti minimi e di un eventuale massimo impegno degli Operatori. Sembrerebbe più adeguato, a seconda dei casi, individuare il valore al quale tendere e la soglia realisticamente raggiungibile sotto la quale considerare l'obiettivo non raggiunto: il range compreso tra i due valori consentirebbe in questo caso il riconoscimento percentuale dell'impegno profuso e dei risultati conseguiti, evitando risposte del tutto o nulla o valutazioni discrezionali non sempre sostenibili.

Considerata la presenza, in una parte delle strutture, di un discreto scollamento tra il processo di miglioramento voluto e promosso dalla Direzione Aziendale e la sua reale implementazione e dato che quanto richiesto è risultato dai contenuti delle norme nazionali e regionali e da logiche gestionali diffuse e condivise, constatati l'impegno e la gradualità messi in campo dall' Azienda per la divulgazione, la motivazione e la condivisione di quanto richiesto, confermato l'impegno prestato in tale direzione da diverse strutture ed i risultati conseguiti, si propone un incontro con il Collegio di Direzione con la sintetica esposizione dei progressi riportati e delle principali criticità rilevate per un sereno confronto che serva alla individuazione delle difficoltà che ancora sono di ostacolo e delle proposte per un loro superamento (da considerare anche la possibilità di un confronto inter pares). Nell'occasione potrà essere dichiarata la disponibilità ad eventuali chiarimenti, anche per singola struttura, relativamente all'implementazione, pur sperimentale per l'anno in corso, della scheda di valutazione individuale.

Ora, in ragione dello stato di avanzamento nell'applicazione del nuovo sistema di valutazione e delle misure messe in atto dall'azienda in materia di trasparenza, vengono considerate opportune l'adozione anche formale del relativo documento e la sua pubblicazione sul sito aziendale.

Previsioni ed aspettative

A seguito dell'assunzione anche formale del documento di revisione del nuovo processo di valutazione, del buono stato di avanzamento in termini di sua implementazione e della sperimentazione in corso sulla valutazione individuale è lecita, per gli obiettivi anno 2013, l'aspettativa di una situazione ulteriormente migliorata in termini di personalizzazione della scheda di valutazione, che si vorrebbe consegnata a ciascun Dirigente dal proprio Responsabile e controfirmata dallo stesso, entro i primissimi mesi dell'anno, con una valutazione globale che comprenda percentualmente una parte collegata ad obiettivi operativi, una parte incentrata sulla valutazione individuale (comportamenti, preparazione tecnica, capacità relazionali, gestionali, ecc.) ed una parte, per i preposti, basata sul rispetto degli obiettivi economici. Ai singoli obiettivi compresi nelle due o tre parti della scheda, andrebbe attribuito uno specifico peso. Il risultato delle valutazioni individuali anno 2013, in quanto introdotte in forma sperimentale, non avrà impatto sul livello retributivo.

Per l'ultimazione di almeno questa prima fase, saranno comunque sempre necessari gli aggiustamenti derivanti dall'applicazione e verifica sul campo dell'intero processo. Ci si aspetta inoltre che, nell'anno in corso, vengano effettuati gli incontri ed i lavori con le OOSS per l'individuazione di un modello di valutazione del Personale del Comparto che colleghi, per quanto possibile, i suoi meccanismi di premialità con gli obiettivi del Personale Dirigente e, in sostanza, dell'Azienda: tante sono le attività che richiedono l'impegno congiunto, pur con ruoli diversi, di personale sanitario a diversa qualifica, ed anche di tipo tecnico-amministrativo e tanta importanza rivestono per i servizi diretti all'utenza e per le attività di supporto e gestionali anche i comportamenti propositivi, tecnici e relazionali di tutti i membri di un gruppo di lavoro.

Compatibilmente con l'emanazione delle Direttive Regionali, attese nell'anno in corso, si propone di continuare le valutazioni in argomento attraverso un tavolo allargato, un Collegio di Valutazione che, nella fase conclusiva, comprenda l'apporto della Direzione Aziendale, della Programmazione e Controllo di Gestione e del Sistema Informativo, in linea con quanto richiesto dalla RER.

Infine, in considerazione della mole di lavoro necessario, della sua coincidenza almeno parziale con la determinazione e negoziazione del budget e dei tempi disponibili attualmente piuttosto ristretti, si potrebbe pensare di posticipare a dopo l'estate la conclusione dei lavori: ciò favorirebbe, in caso di necessità, un confronto diretto con un numero maggiore di dirigenti, a vantaggio della condivisione e della

collaborazione al nuovo percorso, come riportato già avvenire nelle altre Aziende descritte nel report trasmesso dalla RER.

28 maggio 2013

Per l'Organismo di Valutazione Aziendale
Il Presidente dott. Rino Cavallini