

**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA**  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Imola

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

# **GUIDA ALLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE AUSL DI IMOLA**

## INDICE

<b>1. SCOPO E PRINCIPI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>4</b>
<b>2. TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE ATTIVATE E PROFILI VALUTATIVI.....</b>	<b>6</b>
2.1 Valutazione annuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale.....	7
2.2 Valutazione annuale delle competenze del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale.....	8
2.3 Valutazione annuale del personale del comparto (escluso il personale titolare di incarico funzionale) ...	8
2.4 Valutazione degli incarichi assegnati al personale .....	9
2.5 Valutazione periodo di prova .....	10
<b>3.1 Valutazione annuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale.....</b>	<b>11</b>
3.1.a Processi e metodologie valutative utilizzate .....	11
3.1.b Scheda valutazione annuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale.....	14
3.1.c Conseguenze della valutazione individuale annuale .....	15
3.1.d Valutazioni contestate o negative.....	15
3.1.e Tempistica.....	16
<b>3.2 Valutazione annuale del personale del comparto (escluso il personale titolare di incarico funzionale) .....</b>	<b>17</b>
3.2.a Processi e metodologie valutative utilizzate .....	17
3.2.b Scheda valutazione annuale del personale del comparto (senza incarico funzionale) .....	18
3.2.c Conseguenze della valutazione individuale annuale .....	18
3.2.d Valutazioni contestate o negative.....	19
3.2.e Tempistica.....	19
<b>3.3 Valutazione annuale competenze del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale .....</b>	<b>20</b>
3.3.a Processi e metodologie valutative utilizzate .....	20
3.3.b Scheda valutazione annuale competenze dirigenti e personale comparto con incarico funzionale ....	21
3.3.c Conseguenze della valutazione annuale delle competenze .....	21
3.3.d Valutazioni contestate o negative.....	21
3.3.e Tempistica.....	22

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

<b>3.4 Valutazione degli incarichi assegnati al personale .....</b>	<b>23</b>
3.4.a Processi e metodologie valutative utilizzate .....	23
3.4.b Schede valutazione incarichi dirigenziali e del comparto con incarichi di funzionali .....	25
3.4.c Conseguenze della valutazione degli incarichi .....	25
3.4.d Valutazioni contestate o negative.....	26
3.4.e Tempistica.....	27
<b>3.5 Valutazione periodo di prova .....</b>	<b>28</b>
3.5.a Processi e metodologie valutative utilizzate .....	28
3.5.b Scheda valutazione periodo di prova .....	28
3.5.c Conseguenze della valutazione periodo di prova.....	28
3.5.d Valutazioni contestate o negative.....	29
3.5.e Tempistica.....	29
<b>4. ATTORI .....</b>	<b>30</b>
<b>5. Collegamento con lo sviluppo organizzativo e con la formazione .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Documenti aziendali di riferimento per il sistema di valutazione.....</b>	<b>36</b>
<b>7. Riferimenti normativi e contrattuali .....</b>	<b>37</b>
<b>ALLEGATI – Modelli schede di valutazione .....</b>	<b>39</b>
Allegato 1 – Modello scheda valutazione annuale dirigenti e personale comparto con incarico funzionale .	39
Allegato 2 - Modello scheda valutazione annuale del personale del comparto (senza incarico funzionale).	39
Allegato 3 - Modello scheda valutazione annuale competenze dirigenti e personale del comparto con incarico funzionale.....	39
Allegato 4 – Modelli schede valutazione incarichi dirigenziali ed incarichi funzionali al personale del comparto.....	39
Allegato 5 – Modello scheda valutazione periodo di prova .....	39

## **1. SCOPO E PRINCIPI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione dell'Azienda Usl di Imola, così come disciplinato dal "Regolamento Sistema di valutazione integrata della performance annuale, delle competenze e degli incarichi al personale" (deliberazione n. 136 del 22.6.2018), in linea con quanto indicato nelle delibere OIV-SSR, persegue le seguenti finalità:

- Orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità;
- Favorire la crescita delle competenze professionali;
- Migliorare la qualità dei servizi offerti;
- Ancorare l'erogazione degli incentivi e lo sviluppo professionale previsti dalla contrattazione integrativa ad elementi oggettivi di valorizzazione del merito;
- Evidenziare il contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi aziendali e della struttura operativa di appartenenza;
- Supportare i processi decisionali che riguardano la gestione del personale;
- Rafforzare il ruolo manageriale di chi ha responsabilità di gestione del personale;
- Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole all'interno delle articolazioni aziendali.

Nell'ambito di una efficace gestione del capitale professionale dell'azienda, la valutazione è intesa come processo che deve contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale coinvolgere tutti i lavoratori, rendendoli informati e partecipi dei valori e dei principi dell'organizzazione aziendale e maggiormente responsabili in ordine ai risultati aziendali.

Il sistema di valutazione aziendale del personale dell'AUSL di Imola è stato strutturato ed implementato in ordine ai seguenti principi:

- a) Implementazione di strumenti e metodologie di valutazione orientati allo sviluppo professionale e al riconoscimento del merito.
- b) Conoscenza e consapevolezza, da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori), dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati.
- c) Trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione e loro applicazione puntuale.
- d) Adeguata formazione dei valutatori, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative.
- e) Preventiva definizione dei valutatori, con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico-funzionali e alla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore.

**Direzione Generale**

**Servizio Programmazione e Controllo Direzionali**

- f) Assegnazione formale di obiettivi individuali gestionali e/o professionali, da formalizzare tramite colloquio e sottoscrizione di una scheda individuale.
- g) Monitoraggio costante dello stato di avanzamento di tutti gli obiettivi assegnati, mediante report quantitativi e qualitativi, da diffondere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione.
- h) Consuntivazione a fine anno, o alla scadenza degli incarichi professionali, di tutti i risultati raggiunti, mediante momenti di verifica congiunta e personalizzata nel corso dei quali motivare le valutazioni finali espresse.
- i) Individuazione concordata di azioni organizzative, professionali e formative, che favoriscano il miglioramento di ambiti o modalità di svolgimento dell'attività lavorativa riscontrate non conformi alle aspettative.

Di seguito si riportano, secondo lo schema riportato al punto 4 della delibera OIV-SSR n. 5/2017, le tipologie di valutazione e le dimensioni valutative attivate in Azienda.

<b>Tipologie di valutazione</b>	<b>Raggruppamenti di dimensioni valutative</b>
<b>Valutazione annuale dei risultati</b>	Obiettivi di Centro di Responsabilità Obiettivi individuali Contributi individuali
<b>Valutazione delle competenze possedute</b>	Competenze professionali (alla scadenza dell'incarico) Competenze organizzative (annuale e alla scadenza dell'incarico) Competenze relazionali (annuale e alla scadenza dell'incarico) Competenze manageriali (annuale e alla scadenza dell'incarico solo per i ruoli con responsabilità gestionali)
<b>Valutazione di fine incarico</b>	Obiettivi di incarico Risultati annuali conseguiti nel periodo Competenze professionali, organizzative, relazionali e manageriali (queste ultime per chi ricopre ruoli con responsabilità gestionali)
<b>Valutazione a 5 - 15 anni/equipe</b>	Obiettivi di incarico Risultati annuali conseguiti nel periodo Competenze professionali, organizzative e relazionali
<b>Valutazione periodo di prova</b>	Attitudine alle mansioni proprie della qualifica Capacità professionali Competenze trasversali e competenze specifiche possedute (clinical competence/competenze tecniche)

## 2. TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE ATTIVATE E PROFILI VALUTATIVI

Come indicato nella Delibera OIV SSR n.ro 5/2017 ad oggetto "Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali" si riporta di seguito lo schema di sintesi che combina le diverse tipologie di valutazione con i Ruoli professionali, corrispondenti ai Profili valutativi individuati nello schema riportato nell'Allegato 3 della citata Delibera OIV SSR:

1. Direttore di Dipartimento o Distretto
2. Dirigente gestionale
3. Dirigente professional
4. Posizioni organizzative o coordinamenti
5. Categorie A, B, Bs, C, D, Ds.

Profilo	Ruolo/figura professionale	Tipologia contrattuale	Annuale Risultati	Annuale Competenze	Fine Incarico	5 / 15 Anni	Prova
1	Direttore di Dipartimento / Distretto	Dirigenza	X	X	X	X	
2	Direttore di Unità Operativa Complessa	Dirigenza	X	X	X	X	X
2	Responsabile di Unità Operativa Semplice	Dirigenza	X	X	X	X	X
2	Direttore di Direzione Tecnica - Staff	Dirigenza	X	X	X	X	X
3	Dirigente Professional	Dirigenza	X	X	X	X	X
4	Comparto con incarico funzionale	Comparto	X	X	X		
5	Comparto (A-B-C-D)	Comparto	X	X			X

## **2.1 Valutazione annuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale**

La valutazione annuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale (posizione organizzativa e coordinamento) trova la sua disciplina a livello aziendale nel "Regolamento Sistema di valutazione integrata della performance annuale, delle competenze e degli incarichi al personale" (deliberazione n. 136 del 22.6.2018) e riguarda la valutazione dei risultati raggiunti nell'anno ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato ai sensi dei vigenti CIA (Contratti Integrativi Aziendali).

Questa tipologia di valutazione che si applica a tutto il personale a tempo indeterminato dirigente, a rapporto esclusivo e non esclusivo e al personale del comparto con incarichi funzionali, si articola nelle seguenti aree valutative: performance organizzativa, obiettivi individuali, contributi individuali.

### Performance Organizzativa

Comprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'atto della negoziazione del budget all'équipe o all'Unità Operativa di appartenenza e riguarda la performance relativa all'ambito organizzativo di appartenenza.

L'appartenenza ad una Unità Operativa comporta la corresponsabilità di tutti i professionisti ai risultati annuali raggiunti dalla struttura; il processo di budget in una struttura sanitaria ha anche la finalità di favorire il gioco di squadra ed il senso di appartenenza all'interno delle diverse équipes. La Valutazione della Performance Organizzativa è annualmente effettuata nei confronti di tutte le articolazioni organizzative ed équipes professionali individuate quali Centri di Responsabilità (CdR) dall'Azienda ed a cui è attribuita autonomia gestionale e di conseguenza responsabilità di Budget.

### Obiettivi individuali

L'Area degli obiettivi individuali consente di focalizzare la valutazione sul singolo professionista mediante elementi che valorizzano e rendono evidenti le specificità legate alle attività svolte da ciascuno ed al contributo individualmente orientato su specifici obiettivi della struttura, al fine di poter apprezzare l'apporto del professionista in relazione ai risultati di performance conseguiti dalla Unità operativa. Oltre agli obiettivi già inseriti nel budget, possono essere definiti e assegnati al personale specifici obiettivi riguardanti aspetti strategici a valenza aziendale, anche a carattere pluriennale.

### Contributi individuali

Questa area comprende la valutazione sull'impegno e il contributo fornito dal professionista nel raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, in termini di partecipazione a progetti aziendali, regionali o della propria struttura, di allineamento a piani, codici, regolamenti e direttive aziendali. La valutazione dei contributi individuali è effettuata tramite una griglia predefinita di item che descrivono comportamenti attesi e i relativi valori di apprezzamento, rappresentati in apposita sezione della scheda individuale di valutazione annuale.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

## **2.2 Valutazione annuale delle competenze del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale**

La valutazione delle competenze di carattere professionale, relazionale, organizzativo e manageriale per quanto riguarda il personale dirigente e il personale del comparto con incarico funzionale viene effettuata annualmente, anche se non necessariamente in concomitanza alla valutazione annuale della performance individuale. Tale valutazione, infatti, non ha effetti sulla valutazione complessiva annuale legata al salario di risultato, ma è elemento caratterizzante la valutazione degli incarichi assegnati al personale e viene tenuta in considerazione nelle procedure di sviluppo di carriera e nella definizione dei programmi aziendali di formazione del personale.

Nel contratto individuale di incarico vengono esplicitati i livelli di competenze attese in ragione dell'incarico e ruolo rivestito nell'organizzazione dal singolo professionista.

## **2.3 Valutazione annuale del personale del comparto (escluso il personale titolare di incarico funzionale)**

A partire dal 2018, è stato predisposto un percorso di valutazione della performance individuale annuale del personale del comparto. La valutazione da parte dei coordinatori infermieristici e tecnico-sanitari e dei dirigenti/responsabili degli uffici dell'area amministrativa e tecnica dei rispettivi collaboratori viene effettuata utilizzando una scheda appositamente predisposta sul portale gestionale regionale delle Risorse Umane (GRU). La valutazione annuale del personale del comparto verte su un articolato sistema di osservazione e misurazione di attività su dimensioni organizzative della struttura di appartenenza e relativamente al contributo ed impegno individuale dimostrato, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato ai sensi dei vigenti CIA (Contratti Integrativi Aziendali).

La valutazione annuale del personale presso l'AUSL di Imola prende a riferimento le seguenti aree valutative.

### Performance Organizzativa

Comprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'atto della negoziazione del budget all'equipe o all'Unità Operativa di appartenenza e riguarda la performance relativa all'ambito organizzativo di appartenenza.

### Contributi individuali

Comprende la valutazione sull'impegno e il contributo dato dal collaboratore nel raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, in termini di puntualità e precisione nello svolgimento dei compiti assegnati, di propensione al lavoro di gruppo, di allineamento a piani, codici, regolamenti e direttive aziendali. La valutazione tiene conto anche dei comportamenti organizzativi e relazionali quindi della propensione all'orientamento all'utenza, dell'affidabilità mostrata e della capacità di integrazione e di relazione. La valutazione dei contributi individuali è effettuata tramite una griglia predefinita con indicatori che descrivono i comportamenti attesi e i relativi valori di apprezzamento, rappresentati in apposita sezione della scheda individuale di valutazione annuale.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

#### **2.4 Valutazione degli incarichi assegnati al personale**

La valutazione degli incarichi assegnati al personale è disciplinata nel "Regolamento Sistema di valutazione integrata della performance annuale, delle competenze e degli incarichi al personale" (deliberazione n. 136 del 22.6.2018). Tale valutazione è diretta a riconoscere ed a valorizzare la qualità e l'impegno dei professionisti, anche al fine del conseguimento di un più elevato livello di responsabilità nell'organizzazione. Alla scadenza dell'incarico conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti, sono soggetti a tale valutazione:

- tutto il personale dirigente;
- il personale del comparto titolare di incarico funzionale.

La valutazione di fine incarico del personale dirigente, secondo quanto disciplinato dal CCNL, si sviluppa su due livelli: in prima istanza attraverso una valutazione effettuata dal diretto superiore e in seconda istanza da parte di apposito Collegio Tecnico.

La valutazione di fine incarico del personale titolare di posizione organizzativa e di funzioni di coordinamento è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura di appartenenza del valutato (es. Direttore DIT relativamente al personale infermieristico e tecnico-sanitario, il dirigente responsabile della struttura di assegnazione per quanto riguarda il personale amministrativo e tecnico) e in seconda istanza, se ricorrano le condizioni, dal Collegio di riesame nei casi e con le modalità previste dall'art. 15 del vigente Regolamento.

La valutazione di prima istanza, in capo al superiore gerarchico, si effettua attraverso una scheda differenziata a seconda degli incarichi che permette di rilevare il perseguimento degli obiettivi di mandato, assegnati all'atto dell'affidamento dell'incarico, le competenze professionali strettamente connesse all'incarico e le competenze organizzative e manageriali (per gli incarichi gestionali) mostrate durante il periodo di incarico. Gli ambiti di valutazione riguardano:

##### Obiettivi di mandato (contratto di assegnazione dell'incarico)

Gli obiettivi di mandato devono essere specificatamente indicati, per ogni professionista, in relazione all'incarico attribuito, all'atto della sottoscrizione del contratto. Parametri sono indicati, ai fini di una valutazione oggettiva i relativi indicatori, target e standard, ove possibile. Per l'espressione del giudizio relativo a ciascun obiettivo, il valutatore potrà utilizzare i risultati e le misurazioni effettuate a livello di Controllo di Gestione o sulla base di banche dati disponibili.

##### Competenze professionali (tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali)

Per competenze professionali si intende l'insieme di capacità espresse dall'individuo derivanti dal possesso e dall'applicazione di conoscenze teoriche, di abilità (know-how specialistici e di processo) e di orientamenti. La valutazione riguarda aspetti relativi al bagaglio di conoscenze e alle capacità del professionista:

- conoscenze tecnico-professionali (il "sapere accademico" riferibile prevalentemente al contenuto professionale del ruolo);
- esperienze e know-how maturato nel tempo (il "saper fare");

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

- comportamenti organizzativi che nello svolgimento dell'attività lavorativa, si estrinsecano in agiti (saper essere).

Tali competenze vengono selezionate in relazione all'incarico affidato. Le competenze di carattere manageriale vengono valutate, di norma, per i dirigenti che hanno incarichi gestionali.

#### Valutazioni annuali

Nella valutazione dell'incarico vengono inoltre riportate le valutazioni della performance annuale individuale ottenute nel periodo di riferimento.

### **2.5 Valutazione periodo di prova**

L'Azienda ha provveduto a definire strumenti e modalità uniformi di valutazione del periodo di prova del personale neoassunto. La valutazione del periodo di prova è rivolta alla conferma dell'assunzione in ruolo del dipendente in ragione della tipologia del profilo professionale e dell'inquadramento contrattuale attribuito.

A conclusione del periodo di prova si procede alla valutazione del personale neoassunto a tempo indeterminato al fine di verificarne le capacità e le attitudini professionali, nonché l'impegno ed il livello generale di adeguatezza al ruolo assegnato. Il periodo di prova è previsto anche nelle assunzioni a tempo determinato ed è finalizzato ad accertare l'attitudine lavorativa. La valutazione è effettuata dal Direttore dell'UOC/Coordinatore entro la fine del periodo e viene comunicata al dipendente interessato.

Per quanto riguarda il personale del comparto neoassunto, durante il periodo di prova, la valutazione avviene sulla base di un percorso di affiancamento con un tutor di riferimento, formalizzato a livello di singolo dipartimento/U.O., in ragione delle diverse specificità. Durante il periodo di prova vengono effettuati momenti di verifica intermedi volti a evidenziare punti di forza e punti di debolezza del neoassunto.

Per quanto riguarda il personale dirigente con incarico di Direttore di struttura complessa si prevede a conferma dell'incarico un periodo di prova di sei mesi, prorogabile di altri sei mesi nel caso in cui gli elementi a disposizione del valutatore siano ancora insufficienti per poter esprimere un giudizio complessivo.

La valutazione del periodo di prova di incarico di Direttore di struttura complessa viene effettuata dal Direttore del Dipartimento di afferenza entro trenta giorni dal termine del semestre, secondo l'iter indicato nel vigente regolamento aziendale di valutazione integrata, nella sezione dedicata agli incarichi dirigenziali.

Relativamente agli incarichi di Direzione Tecnica e agli incarichi di Direzione delle strutture complesse afferenti agli Staff della Direzione Generale, la valutazione viene effettuata dal Direttore Sanitario o Amministrativo, secondo l'ambito professionale di appartenenza del dirigente.

### **3.1 Valutazione annuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale**

#### **3.1.a Processi e metodologie valutative utilizzate**

Il processo di valutazione annuale della performance individuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale è strutturato secondo le modalità di seguito descritte.

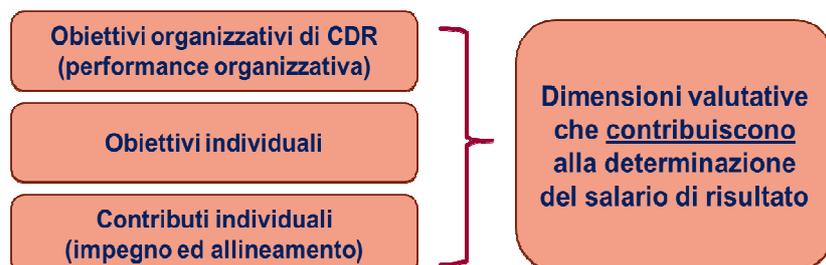
Conclusa la fase di negoziazione del Budget di Unità Operativa, il superiore gerarchico (Direttore struttura/valutatore) incontra singolarmente ognuno dei collaboratori, comunicando e condividendo con gli stessi gli obiettivi di equipe e gli obiettivi individuali che si intendono perseguire. Si prende visione, inoltre, della griglia per la valutazione dei Contributi individuali al fine di condividere la ponderazione degli item. A conclusione dell'incontro viene condivisa e sottoscritta una scheda con gli obiettivi annuali, che permetterà la corresponsione del salario di risultato, in ragione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Nel corso dell'anno (di norma entro il 30 giugno e 30 settembre) è previsto un colloquio, tra valutatore e valutato, volto a verificare l'andamento delle attività del valutato in relazione agli obiettivi individuali da raggiungere e in relazione all'andamento delle competenze dimostrate.

Al termine della fase di valutazione della performance organizzativa (risultati budget) il superiore gerarchico procede alla valutazione finale dei singoli collaboratori. L'esito della valutazione viene comunicato al valutato tramite un confronto diretto, cioè un "colloquio di valutazione", durante il quale vengono illustrati ed esaminati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti eventuali dubbi e concordati eventuali percorsi di miglioramento da intraprendere. Il colloquio, fase fondamentale del processo di valutazione della performance individuale, è il momento in cui il valutatore illustra la valutazione al collaboratore, evidenziando gli aspetti positivi e negativi, favorendo un'autovalutazione critica in merito alle proprie prestazioni, al fine di concordare opportune azioni di miglioramento e di crescita professionale. La chiusura della valutazione deve essere formalizzata con la condivisione esplicita della stessa da parte del valutato.

La valutazione individuale annuale complessiva si ottiene sommando il grado di raggiungimento delle singole aree valutative riportate nella scheda in ragione del peso attribuito a ciascuna di esse:

- Area della performance organizzativa (risultati di budget).
- Area degli obiettivi individuali.
- Area dei contributi individuali.



Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

Ad ogni area viene attribuito un peso differenziato in relazione al diverso ruolo rivestito dal professionista valutato, come riporta la tabella che segue e che rappresenta per ciascun ruolo/profilo professionale l'incidenza ponderale delle singole aree come di seguito rappresentato.

Ruolo/figura professionale	Obiettivi CDR (Performance organizzativa)	Obiettivi individuali	Contributi individuali
<b>Direttore Dipartimento Direttore Distretto</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>
<b>Direttore Unità Operativa Complessa e Struttura Semplice Dipartimentale</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>
<b>Direttore Direzione Tecnica Dirigente Ufficio di Staff</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>
<b>Dirigente Unità Operativa Semplice</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Dirigente Professional</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>
<b>Posizioni Organizzative e Coordinamenti (comparto)</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>

Valutazione performance organizzativa

Riguarda i "Risultati della struttura di appartenenza" in relazione agli obiettivi di budget assegnati alla struttura di appartenenza del dipendente. A livello di valutazione della performance individuale viene riportato in scheda il risultato in termini percentuali conseguito a livello di U.O. e/o equipe.

Nella valutazione della Performance organizzativa dei Direttori di Dipartimento / Distretto, Direttori di Direzione Tecnica, il peso ponderale di questa area, che risulta pari al 50% della valutazione complessiva, viene determinato per il 70% sulla base del risultato di budget e per il 30% dal risultato della valutazione effettuata dalla Regione in ordine agli obiettivi assegnati annualmente alla Direzione Generale.



Nella valutazione della Performance organizzativa dei Direttori di Struttura complessa e Struttura Semplice Dipartimentale che risulta avere un peso pari al 50%, viene determinato per il 90% sulla base del risultato di budget e per il 10% dal risultato della valutazione effettuata dalla Regione in ordine agli obiettivi assegnati annualmente alla Direzione Generale.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali



### Obiettivi individuali

Nella sezione degli "Obiettivi individuali" vengono descritti gli obiettivi assegnati al singolo dipendente con il relativo indicatore e il peso attribuito. In particolare, per ogni obiettivo viene riportata:

- La descrizione dell'obiettivo.
- La descrizione dell'indicatore che può essere di efficacia, efficienza, economicità o qualità.
- Il risultato atteso, ovvero il target prefissato.
- Il peso dell'obiettivo all'interno dell'area (%).
- La franchigia: il range (%) entro il quale l'obiettivo si considera raggiunto anche in presenza di un risultato parziale (scostamento).
- Il risultato osservato.
- L'istruttoria di valutazione.
- La % di raggiungimento dei singoli obiettivi.

La valutazione degli obiettivi individuali è effettuata dal diretto superiore gerarchico con l'eventuale supporto del Controllo di Gestione e di altre strutture aziendali competenti a vario titolo in merito ai flussi informativi e alla loro certificazione. Il risultato della valutazione viene determinato in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di indicatori misurabili e al peso attribuito ad ogni singolo obiettivo.

### Contributi individuali

La valutazione dei contributi individuali è effettuata attraverso una sezione specifica della scheda di valutazione. Al fine di rendere la valutazione omogenea a livello aziendale e aderente al modello regionale, tale dimensione viene rappresentata attraverso una griglia di indicatori uguali per tutto il personale, rispetto ai quali è possibile variare il peso da attribuire alle singole voci oggetto di valutazione, in ragione dell'incarico rivestito dal dipendente. Si riporta di seguito la descrizione degli obiettivi oggetto di valutazione:

- Partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, regionali, ecc.
- Partecipazione all'attività della propria struttura di appartenenza (riunioni, progetti, attività ordinaria).
- Allineamento e rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali, ecc.
- Impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza.
- Flessibilità nell'orario di servizio e sui turni: disponibilità, carico e sostituzioni.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

La valutazione dei contributi individuali viene effettuata utilizzando una scala di valori da 1 a 5, da valorizzare per ogni singolo indicatore. Ad ogni valore della scala corrisponde una quota di raggiungimento in termini percentuali:

- 1 = NON ADEGUATO (40%)**
- 2 = APPENA ADEGUATO (60%)**
- 3 = STANDARD MIGLIORABILE (90%)**
- 4 = PIENAMENTE ADEGUATO (100%)**
- 5 = STANDARD OTTIMALE (110%)**

Al fine di apprezzare le migliori performance, per questa dimensione valutativa è previsto un sistema di misurazione che permette di attribuire un incremento di punteggio qualora il contributo individuale si sia dimostrato di particolare qualità, meritando una valutazione oltre il punteggio massimo attribuibile. Il meccanismo permette di riconoscere un incremento del punteggio massimo di valutazione (comunque non superiore al +10%). In questo modo si possono premiare le performance migliori (che vanno oltre il 100%).

### **3.1.b Scheda valutazione annuale del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale**

L'AUSL di Imola ha elaborato un unico modello di scheda di valutazione annuale della performance del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale. La valutazione avviene attraverso l'ausilio di un applicativo gestionale aziendale (Metrica), utilizzato anche per la gestione del Budget operativo, integrato con uno specifico modulo per la gestione della valutazione individuale annuale. L'applicativo permette una gestione più standardizzata delle schede e delle anagrafiche degli obiettivi (di budget ed individuali) a livello centrale (Controllo di gestione) e al contempo consente l'utilizzo a tutto il personale con competenza di "Valutatore" tramite accesso personalizzato alle schede dei propri collaboratori con credenziali di rete al link disponibile sulla Intranet aziendale.

La struttura della scheda si articola in tre aree di valutazione:

- a) Performance Organizzativa (risultato di budget della struttura di appartenenza)
- b) Obiettivi individuali
- c) Contributi individuali

La scheda sul frontespizio mostra la valutazione (percentuale di raggiungimento) per singole aree in base alla ponderazione e la valutazione complessiva ottenuta (**Allegato 1 – Modello scheda**).

La scheda si differenzia in riferimento alle diverse figure professionali, in ordine ai contenuti degli obiettivi specifici individuali e ai pesi attribuiti alle singole aree di valutazione, come rappresentato nel precedente paragrafo.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

### **3.1.c Conseguenze della valutazione individuale annuale**

La valutazione annuale della performance individuale è legata al sistema premiante. La valutazione positiva dà titolo al riconoscimento del salario di risultato in base al livello di performance raggiunta. La valutazione, in centesimi, è da considerare positiva qualora il dipendente consegua un punteggio totale => 60 punti (60%), negativa al di sotto di tale soglia. Il dipendente si vedrà riconosciuto un salario di risultato in ragione del grado di performance positiva conseguito.

In caso di valutazione negativa al dipendente non verrà riconosciuto il salario di risultato.

Le performance che ottengono una valutazione di eccellenza (da 101% a 110%), in termini di salario di risultato, vedono riconosciuto ad oggi il 100%, ma potranno beneficiare della maggiorazione del salario di risultato secondo quanto verrà disciplinato a livello di contrattazione integrativa in applicazione dei CC.CC.NN.LL. Istituto che attualmente rimane inapplicato.

### **3.1.d Valutazioni contestate o negative**

In caso di valutazione negativa o di non condivisione degli esiti della valutazione di prima istanza, il valutato può richiedere giudizio di seconda istanza avanzando richiesta all'Organismo Aziendale di Supporto (OAS), entro e non oltre 20 giorni dalla data di presa conoscenza della valutazione, presentando una richiesta motivata, nonché eventualmente corredata da documenti a sostegno.

Il Coordinatore dell'OAS, accertate le condizioni, procede ad attivare la procedura di revisione della valutazione (valutazione di seconda istanza) attraverso l'istituzione di apposito collegio nominato dal Direttore Generale dell'Azienda su proposta dello stesso Coordinatore dell'OAS e costituito dal componente esterno dell'OAS con funzioni di Presidente, o in caso di assenza di quest'ultimo dal Coordinatore dell'OAS e completato con l'individuazione di ulteriori due componenti, di cui almeno uno esterno all'Azienda.

Il procedimento di riesame è ammissibile solo nei casi in cui si riscontrino:

- una valutazione negativa;
- una mancata condivisione, totale o parziale, della valutazione individuale, espressa in sede di valutazione di prima istanza e riportata nella scheda di valutazione medesima, qualora siano esplicitati in maniera oggettiva le motivazioni di non condivisione della valutazione espressa dal valutatore;
- errori nello sviluppo della procedura di valutazione.

Il Collegio di seconda istanza dovrà esprimersi entro 30 giorni dall'insediamento tramite atto formale in via definitiva. Qualora non sia in grado di decidere sulla base dei documenti prodotti può convocare il valutatore di prima istanza ed il valutato, con facoltà per quest'ultimo di farsi assistere da un rappresentante OOSS o RSU, al fine di acquisire ulteriori elementi integrativi. Per quanto riguarda la dirigenza nel caso di due valutazioni annuali negative consecutive verranno, inoltre, attivate anticipatamente le procedure di valutazione dell'incarico, così come previsto dal CCNL. In relazione ad eventuali criticità riscontrate, particolarmente in ordine alle competenze possedute, in sede di valutazione conclusiva potranno essere

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

definiti interventi di carattere formativo e/o altre specifiche azioni di miglioramento. Gli esiti delle valutazioni annuali concorrono anche alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi.

### **3.1.e Tempistica**

La valutazione annuale della performance individuale, in conformità a quanto definito a livello di ciclo della performance aziendale, viene avviata appena conclusa la valutazione della performance organizzativa (indicativamente fine maggio) per concludersi non oltre il mese di settembre dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione.

### **3.2 Valutazione annuale del personale del comparto (escluso il personale titolare di incarico funzionale)**

#### **3.2.a Processi e metodologie valutative utilizzate**

La valutazione annuale del personale del comparto senza incarico funzionale da parte dei coordinatori infermieristici e tecnico-sanitari e dei dirigenti/responsabili degli uffici dell'area amministrativa e tecnica viene effettuata utilizzando una scheda appositamente predisposta sul gestionale regionale delle Risorse Umane (GRU).

La valutazione annuale del personale del comparto verte su un articolato sistema di osservazione e misurazione di attività su diverse dimensioni organizzative della struttura di appartenenza e della vita professionale del dipendente relativamente al contributo ed impegno individuale dimostrato. La valutazione annuale del personale presso l'AUSL di Imola prende a riferimento le seguenti aree valutative.

Performance Organizzativa: comprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'equipe o all'Unità Operativa di appartenenza in sede di Budget. Il peso ponderale di questa area sulla valutazione complessiva è per tutti pari all'80%.

Contributi individuali: comprende la valutazione sull'impegno e il contributo dato dal collaboratore nel raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, in termini di puntualità e precisione nello svolgimento dei compiti assegnati, di propensione al lavoro di gruppo, di allineamento a piani, codici, regolamenti e direttive aziendali. Si apprezzano anche i comportamenti organizzativi e relazionali come la propensione all'orientamento all'utenza, l'affidabilità, la capacità di integrazione e di relazione. A questa area è stato attribuito un peso pari al 20% sulla valutazione complessiva. L'area si articola, a sua volta, su quattro dimensioni valutative (item) con lo stesso peso ponderale pari al 5%:

- Contributo al raggiungimento di obiettivi a valenza aziendale e/o dipartimentale.
- Comportamenti organizzativi e relazionali.
- Rispetto dei codici comportamentali, regolamenti e direttive aziendali.
- Rispetto orario di lavoro.

La valutazione dei contributi individuali è effettuata mediante una scala di misurazione da 1 a 5, che prevede per ogni grado una percentuale corrispondente in termini di raggiungimento dell'obiettivo. Di seguito si riportano i gradi di valutazione disponibili sul gestionale GRU e gli effetti dei punteggi assegnati in termini di percentuale di raggiungimento.

**1 = NON ADEGUATO (40%)**

**2 = APPENA ADEGUATO (60%)**

**3 = STANDARD MIGLIORABILE (90%)**

**4 = PIENAMENTE ADEGUATO (100%)**

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

**5 = STANDARD OTTIMANE (110%).**

Al fine di apprezzare le migliori performance, nell'ambito di questa area, è previsto una scala di valutazione che permette di attribuire un incremento di punteggio qualora il contributo individuale si sia dimostrato oltre il risultato atteso o lo standard richiesto, meritando di conseguenza una valutazione oltre il punteggio massimo attribuibile. Tale meccanismo permette di riconoscere un incremento, nel limite massimo del +10%, del punteggio massimo di valutazione dell'Area, con conseguente attribuzione alla performance individuale annuale complessiva.

In riferimento alle dimensioni indagate, per promuovere omogeneità nell'applicazione della valutazione, sono state realizzate e diffuse due diverse griglie con specifici e più dettagliati descrittori comportamentali in corrispondenza dei punteggi, che tengono conto rispettivamente delle specificità del personale afferente al Dipartimento Infermieristico e Tecnico e delle specificità del personale afferente al Dipartimento Amministrativo e Tecnico.

Una volta effettuata, la valutazione viene comunicata dal valutatore al valutato attraverso un confronto diretto, nel corso di un apposito colloquio, nell'ambito del quale vengono illustrati ed esaminati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti eventuali dubbi e concordati eventuali percorsi di miglioramento che dovranno essere intrapresi.

**3.2.b Scheda valutazione annuale del personale del comparto (senza incarico funzionale)**

La scheda di valutazione annuale del personale del comparto senza incarico funzionale ha lo scopo di focalizzare ed apprezzare il contributo di ogni singolo professionista alla performance assegnata a livello organizzativo ed individuale. La scheda, disponibile su applicativo gestionale GRU, in riferimento ad ognuno degli indicatori in area contributi individuali riporta una griglia sintetica, uguale per tutti, con declinazione degli ambiti di valutazione da considerare nell'attribuzione del punteggio (**Allegato 2 – Modello scheda**).

Nella scheda, in corrispondenza ad ogni item da valutare, è disponibile uno spazio Note dove riportare eventuali motivazioni che hanno portato all'attribuzione del punteggio. Durante il percorso di formazione addestramento rivolto ai valutatori è stata data indicazione di provvedere alla compilazione dello spazio Note per i punteggi diversi da 4 (PIENAMENTE ADEGUATO), al fine di comprendere meglio gli aspetti critici, individuando e/o suggerendo eventuali percorsi formativi. Anche per quanto riguarda la valutazione ottimale viene richiesta l'esplicitazione nelle note delle particolari attitudini e comportamenti che hanno motivato la scelta di una valutazione eccellente.

**3.2.c Conseguenze della valutazione individuale annuale**

La valutazione annuale della performance individuale è legata al sistema premiante. La valutazione positiva dà titolo al riconoscimento del salario di risultato in percentuale al livello di performance raggiunta.

La valutazione viene considerata positiva qualora il dipendente abbia conseguito un punteggio totale => a 60 punti (60%). Si considera una performance negativa quella al di sotto di tale soglia. Sul totale della valutazione complessiva è prevista attualmente, a livello transitorio, una franchigia del 10% per cui le

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

valutazioni  $\geq$  al 90% vengono arrotondate al 100%, ai fini del riconoscimento economico della produttività annuale. Per le valutazioni inferiori al 90% verrà invece riconosciuto un salario di risultato in ragione del grado di performance positiva conseguito. Le performance che ottengono una valutazione di eccellenza (da 101% a 110%), in termini di salario di risultato, vedono riconosciuto ad oggi il 100%, ma potranno beneficiare della maggiorazione del salario di risultato secondo quanto verrà disciplinato a livello di contrattazione integrativa in applicazione dell'art.82 del CCNL 2016-2018, istituto attualmente inapplicato.

### **3.2.d Valutazioni contestate o negative**

Nel caso in cui, a seguito del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o mancato accordo, è prevista una procedura di seconda istanza ispirata ai principi di terzietà, obiettività di giudizio ed indipendenza. L'organismo chiamato a decidere sulla valutazione in seconda istanza è costituito dal Presidente OAS e ulteriori due componenti.

Il Collegio di seconda istanza deve convocare il valutatore di prima istanza ed il valutato, con facoltà, per quest'ultimo di farsi assistere da un rappresentante OOSS o RSU o altra persona di fiducia, al fine di acquisire ulteriori elementi e decidere sulla richiesta di riesame entro 30 giorni dall'insediamento, con atto formale in via definitiva.

### **3.2.e Tempistica**

La valutazione annuale della performance individuale, in conformità a quanto definito a livello di ciclo della performance aziendale, viene avviata non appena conclusa la valutazione della performance organizzativa (indicativamente fine maggio) per concludersi non oltre il mese di settembre dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione.

### **3.3 Valutazione annuale competenze del personale dirigente e del personale del comparto con incarico funzionale**

#### **3.3.a Processi e metodologie valutative utilizzate**

La valutazione delle competenze del personale dirigente e del personale del comparto titolare di incarico funzionale riguarda le dimensioni valutative professionale, relazionale, organizzative e manageriali, quest'ultima riservata a coloro che rivestono incarichi gestionali. La valutazione viene effettuata annualmente, di norma, in corrispondenza della valutazione individuale annuale, attraverso una apposita sezione a parte, nell'ambito della valutazione della performance individuale.

Annualmente il Direttore di UOC o il diretto superiore gerarchico, anche non contestualmente alla valutazione individuale annuale, valuta il livello di competenze di ogni singolo collaboratore prendendo a riferimento l'attività clinica e professionale svolta, le iniziative formative seguite oltre ad ogni altra attività di studio e ricerca espletata nell'anno. Le aree di valutazione sono le seguenti:

- Competenze Tecnico-professionali: bagaglio di conoscenze, know-how ed esperienze maturate nel tempo, contributo fornito in termini di innovazione scientifica, qualità delle prestazioni erogate e sviluppo di conoscenze specialistiche. Per quanto riguarda le competenze professionali, il riferimento rimane il manuale di accreditamento di Unità operativa dove vengono elencate le competenze tecnico professionali necessarie a garantire il livello quali-quantitativo delle prestazioni offerte.
- Competenze Organizzative: capacità trasversale di orientamento e guida dei collaboratori, di gestione della struttura di riferimento e di promozione di comportamenti orientati allo sviluppo del personale e dell'organizzazione.
- Competenze Manageriali: (per i ruoli gestionali) competenze e capacità evolute proprie dei ruoli di coordinamento e di gestione della complessità organizzativa, capacità di orientare i comportamenti delle persone e dell'organizzazione verso i risultati.
- Competenze Relazionali: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione, capacità necessarie per la costruzione e la gestione di un sistema relazionale efficace in coerenza con la mission istituzionale.

La misurazione delle competenze viene effettuata su una scala da 1 a 5:

**1 - CRITICO**: competenze espresse a livello base, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.

**2 - NON ADEGUATO**: competenze espresse a livello non adeguato, ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione di compiti specifici.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

**3 - BUONO:** competenze espresse di buona soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali adeguati, senza necessità di supervisione. Il professionista è anche competente a svolgere funzioni di tutor e a formare altri per il compito specifico.

**4 - OTTIMO:** competenze espresse di ottimo livello anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e di una attività di alto livello specialistico sviluppata.

**5 - ECCELLENTE:** competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l’Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dell’attività di ricerca sviluppata e produzione scientifica espressa.

La valutazione annuale delle competenze non si traduce in un punteggio di sintesi. Rappresenta un feedback periodico verso il collaboratore, con l’obiettivo di evidenziare i punti di forza e di debolezza e di individuare le azioni da attuare in ordine alla valorizzazione di specifiche attitudini professionali emerse o di miglioramento di aspetti non ancora al livello atteso. La valutazione in separato colloquio viene presentata al valutatore, per condividerne i contenuti e definire eventuali iniziative, anche di carattere formativo.

### **3.3.b Scheda valutazione annuale competenze dirigenti e personale comparto con incarico funzionale**

La valutazione annuale delle competenze viene effettuata tramite una apposita scheda, nell’ambito della valutazione della performance individuale, e viene processata tramite lo stesso specifico applicativo gestionale (Metrica) utilizzato per la valutazione individuale annuale del personale dirigente e del comparto con incarico funzionale. L’applicativo permette una gestione centrale a livello di Controllo di gestione delle schede per la valutazione delle competenze e consente di procedere alla valutazione da parte del personale “Valutatore”, tramite accesso personalizzato all’applicativo e alle schede dei propri collaboratori.

La scheda si presenta in forma di griglia di obiettivi ed indicatori predefiniti, strutturati secondo le aree descritte al paragrafo precedente, con una descrizione di dettaglio per ogni item da valutare secondo la scala di valori descritta sopra descritta (**Allegato 3 – Modello scheda**).

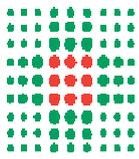
### **3.3.c Conseguenze della valutazione annuale delle competenze**

La valutazione annuale delle competenze non ha riflessi sul salario di risultato e costituisce elemento caratterizzante la valutazione degli incarichi assegnati al personale.

L’esito della valutazione annuale delle competenze viene riportato nella scheda di valutazione di fine incarico, oltre ad essere tenuto in considerazione nelle procedure di sviluppo di carriera, secondo quanto definito nei regolamenti aziendali in materia e nei programmi di formazione.

### **3.3.d Valutazioni contestate o negative**

La valutazione annuale delle competenze non traducendosi in punteggi non genera valutazioni negative. Solo nella valutazione di fine incarico i giudizi annualmente espressi trovano una valutazione di sintesi. Diversamente può generare non condivisione in ordine ai giudizi espressi da parte del superiore gerarchico,



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE**  
**EMILIA-ROMAGNA**  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Imola

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

come anche sui percorsi di miglioramento proposti per superare le eventuali criticità riscontrate. In questi casi diventa derimente l'opera di mediazione da parte del direttore di dipartimento.

### **3.3.e Tempistica**

Di norma la valutazione annuale delle competenze segue la tempistica della valutazione della performance individuale.

### **3.4 Valutazione degli incarichi assegnati al personale**

#### **3.4.a Processi e metodologie valutative utilizzate**

La gestione del processo di valutazione degli incarichi al personale dell'AUSL di Imola è in capo al SUMAG e da un punto di vista metodologico si distingue in due specifici processi di valutazione: la valutazione degli incarichi dirigenziali e la valutazione di posizione funzionale assegnata al personale del comparto.

#### **Valutazione incarichi dirigenziali**

Il processo di valutazione degli incarichi dirigenziali si caratterizza nelle seguenti fasi:

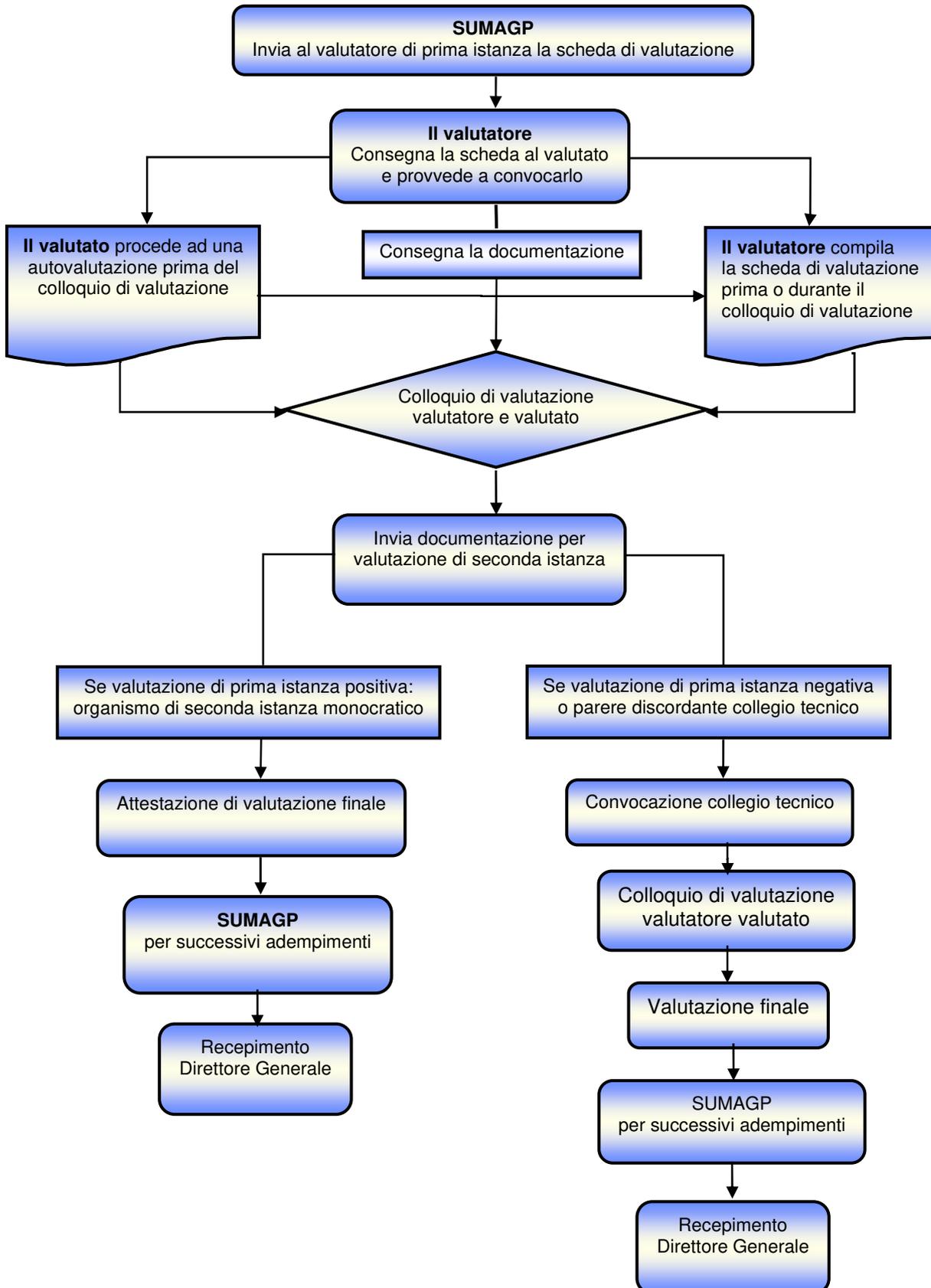
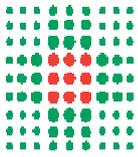
- Contratto individuale: definizione obiettivi di incarico, definizione competenze attese.
- Valutazione di prima istanza.
- Valutazione di seconda istanza da parte del Collegio Tecnico.

Fin dalla sottoscrizione del contratto di incarico, il dirigente deve avere piena contezza degli obiettivi attribuiti in ordine al contesto organizzativo di assegnazione. Il direttore/responsabile, dal momento dell'affidamento dell'incarico, rappresenta e condivide con l'interessato gli obiettivi di mandato assegnati, illustrando i criteri di valutazione utilizzati. Il direttore/responsabile deve avere cura d'illustrare le azioni ritenute congrue per conseguire una valutazione positiva in relazione a ciascun indicatore riportato nella scheda.

Il dirigente sottoposto a valutazione deve venire informato con cadenza annuale, in apposito incontro con il diretto superiore (e comunque in occasione della valutazione annuale della performance legata alla retribuzione di risultato) circa l'andamento del perseguimento degli obiettivi legati all'incarico assegnato.

A fine incarico, il direttore/responsabile della struttura procede alla valutazione finale individuale da attivarsi di norma almeno tre mesi prima la scadenza dell'incarico. La valutazione viene comunicata dal valutatore al valutato tramite un confronto diretto, un "colloquio di valutazione", durante il quale vengono illustrati ed esaminati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti eventuali dubbi e concordati eventuali percorsi di miglioramento da intraprendere. Il colloquio, fase fondamentale del processo di valutazione, è il momento in cui il valutatore deve comunicare e spiegare la valutazione al collaboratore, sottolineando gli aspetti positivi e negativi della valutazione, favorendo da parte del valutato un'autovalutazione critica delle proprie prestazioni, al fine di concordare opportune azioni di miglioramento e di crescita professionale.

Per quanto riguarda la dirigenza, la chiusura della valutazione con la condivisione della stessa da parte del valutato deve poi essere formalizzata dalla validazione del procedimento di valutazione da parte del Collegio Tecnico in composizione monocratica, attraverso il solo Presidente del Collegio che attesta la conformità della procedura al regolamento aziendale e la conformità del giudizio finale rispetto agli elementi presi in considerazione per la valutazione.



Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

### **Valutazione comparto con incarico funzionale**

Gli incarichi funzionali (posizione organizzativa e coordinamento) del comparto vengono assegnati con periodicità triennale. Alla scadenza del triennio il diretto superiore provvede alla verifica del livello di competenza e alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, al fine della riconferma. A livello di Direzione infermieristica si sta procedendo alla definizione di nuovi strumenti per tale tipologia di valutazione.

#### **3.4.b Schede valutazione incarichi dirigenziali e del comparto con incarichi di funzionali**

Le schede di valutazione utilizzate e corrispondenti ai modelli in allegato al presente documento si distinguono in scheda di valutazione di prima istanza degli incarichi dirigenziali e scheda di valutazione di prima istanza del comparto con incarichi. Per il personale dirigente è prevista una ulteriore scheda per la formalizzazione, in caso di valutazione di prima istanza positiva, del procedimento di valutazione da parte del Collegio Tecnico in composizione monocratica, che attesta la conformità della procedura al regolamento aziendale e la conformità del giudizio finale rispetto agli elementi presi in considerazione per la valutazione.

Le schede, la cui gestione è in capo al SUMAG, sono realizzate in forma tabellare e compilabili su file di testo. L'allegato 4 presenta i tre modelli di scheda di seguito denominati:

- Scheda di valutazione incarico dirigenziale;
- Scheda giudizio finale valutazione incarichi dirigenti;
- Scheda di valutazione comparto con incarico funzionale.

**(Allegato 4 – Modelli schede)**

#### **3.4.c Conseguenze della valutazione degli incarichi**

##### **Valutazione incarichi dirigenziali**

In base a quanto disciplinato dai vigenti CCNL, la valutazione positiva realizza la condizione per la conferma dell'incarico o per il conferimento di nuovi incarichi.

Per i dirigenti neoassunti, al termine del quinto anno, la valutazione positiva permette l'attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo e di direzione di struttura semplice, nonché per la rideterminazione della retribuzione di posizione minima contrattuale. Per quanto riguarda il personale dell'Area Medica-veterinaria e della dirigenza sanitaria la valutazione positiva alla scadenza dei 5 e 15 anni di anzianità determina l'applicazione degli effetti previsti dai vigenti CC.CC.NN.LL. in merito all'indennità di esclusività.

##### **Valutazione comparto con incarico funzionale**

Anche per il personale del comparto con incarico funzionale la valutazione positiva realizza la condizione per la riconferma dell'incarico o al conferimento di nuovi incarichi di posizione organizzativa.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

#### **3.4.d Valutazioni contestate o negative**

La valutazione negativa comporta per tutti i professionisti la non conferma nell'incarico con l'attribuzione di altro incarico dirigenziale. Per i Direttori di struttura complessa il risultato negativo della valutazione al termine dell'incarico comporta l'attribuzione di altro incarico tra quelli professionali, nonché dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore e la perdita dell'indennità di struttura complessa. Nei confronti dei restanti dirigenti la valutazione negativa comporta l'attribuzione di un incarico di valore economico inferiore, nonché il ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività, ove da attribuire nel medesimo anno; per i dirigenti con meno di cinque anni, comporta il ritardo di un anno nell'eventuale conferimento di un incarico superiore, nel riconoscimento della retribuzione di posizione minima contrattuale e dell'indennità di esclusività della fascia superiore. I dirigenti sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione.

Per il personale del comparto con incarico funzionale la valutazione negativa comporta la non riconferma nell'incarico.

In caso di non condivisione o di valutazione negativa degli esiti della valutazione, si procederà alla valutazione in sede di seconda istanza da parte del Collegio Tecnico appositamente nominato secondo quanto disciplinato da regolamento aziendale. La valutazione di prima istanza è da considerare negativa qualora il professionista consegua un punteggio complessivo inferiore a 60 punti. La valutazione è considerata negativa anche nei casi in cui:

- non si raggiunga una valutazione di sufficienza, pari almeno alla metà del punteggio attribuito, in ognuna delle aree di valutazione individuate (obiettivi di mandato, competenze professionali, valutazione performance annuale);
- quando per due annualità nel periodo di riferimento si sono avute valutazioni negative nella performance individuale annuale.

In seconda istanza il Collegio Tecnico – in ordine alle proprie competenze - procede in piena autonomia alla validazione del processo seguito e contestualmente alla valutazione definitiva (positiva o negativa) sulla base della proposta di valutazione di prima istanza espressa dal dirigente responsabile. A tal fine l'organismo collegiale di seconda istanza ha la facoltà di utilizzare ogni altro elemento che ritenga opportuno acquisire ai fini dell'espressione del giudizio definitivo, nel rispetto delle indicazioni contrattuali.

Il Collegio Tecnico opera nella sua composizione piena e con la presenza di professionalità esterne, solo nel caso di valutazione negativa o nel caso in cui la valutazione di prima istanza si concluda con mancanza di condivisione del giudizio finale.

Per quanto concerne la composizione dei Collegi Tecnici si rimanda alla deliberazione n. 14 del 27.01.2009 (allegato 3 – punto F) che definisce i criteri differenziati per tipologia di dirigente da valutare e alla deliberazione n. 174 del 5.12.2012 che definisce la composizione dei singoli Collegi. La deliberazione n. 33 del 27.3.2015 ha previsto che il Collegio Tecnico, nella sua composizione di tre membri e con la presenza di

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

professionalità esterne, sia convocato solo nel caso in cui la valutazione di prima istanza si concluda con la mancata condivisione del giudizio finale o nel caso di valutazione negativa.

In caso di valutazione negativa da parte del valutatore di prima istanza, il Collegio Tecnico potrà:

- non confermare il giudizio di prima istanza e conseguentemente la valutazione sul dirigente sarà positiva. Nel fascicolo personale non sarà tenuta traccia del giudizio di prima istanza;
- confermare il giudizio di prima istanza e formulare una proposta motivata alla Direzione Generale in ordine ai conseguenti provvedimenti da adottare dandone contestuale comunicazione in forma scritta al Dirigente stesso. La proposta di provvedimento deve essere commisurata alla posizione rivestita dal Dirigente nell'ambito aziendale e all'entità degli scostamenti rilevati rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri del Dirigente.

### **3.4.e Tempistica**

All'atto della sottoscrizione del contratto in ordine all'incarico assegnato, il superiore gerarchico assegna gli obiettivi di mandato al dipendente, specificandone gli indicatori di valutazione ed i target di risultati attesi. Contestualmente indica i livelli di competenze attese e i relativi criteri di valutazione. Con cadenza annuale, di norma in corrispondenza con la valutazione di performance individuale, il superiore gerarchico effettua verifiche intermedie in ordine all'andamento registrato.

Almeno tre mesi prima la scadenza dell'incarico si procede all'avvio del percorso di valutazione secondo le modalità e le procedure sopra indicate, stabilendo la verifica finale entro la scadenza dell'incarico stesso, allo scopo di assicurare senza soluzione di continuità il rinnovo dell'incarico o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di una efficace organizzazione dei servizi.

In caso di non coincidenza dei tempi tra la verifica di fine incarico e la maturazione dell'esperienza professionale per il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività, al fine di evitare valutazioni troppo ravvicinate, nel corso dello stesso anno, entrambe le valutazioni sono anticipate alla data di maturazione del primo requisito.

### **3.5 Valutazione periodo di prova**

#### **3.5.a Processi e metodologie valutative utilizzate**

L'Azienda ha provveduto a definire strumenti e modalità uniformi di valutazione del periodo di prova del personale neoassunto. Alla scadenza del periodo di prova il superiore gerarchico, su richiesta del SUMAPG, esprime un giudizio attraverso la compilazione di una scheda di valutazione in merito alle capacità e alle attitudini dimostrate durante il periodo di prova, all'impegno e al livello generale di adeguatezza al ruolo rivestito.

Per quanto riguarda il personale del comparto la valutazione del periodo di prova è conseguente ad un percorso strutturato che prevede l'affiancamento del neoassunto con un tutor di riferimento. Durante il periodo di prova vengono effettuati momenti di verifica intermedia volti ad evidenziare punti di forza e punti di debolezza del personale in inserimento.

Ai sensi dell'art. 15 (comma 7-ter) del D.Lgs 502/1992, così come modificato dal DL 158/2012, convertito con modificazioni in L. 189/2012, l'incarico di Direttore di struttura complessa è soggetto a conferma al termine di un periodo di prova di sei mesi a decorrere dalla data di assunzione dell'incarico. Tale periodo di prova è prorogabile di altri sei mesi nel caso in cui gli elementi a disposizione del valutatore siano ancora insufficienti per poter esprimere un giudizio complessivo. La valutazione del periodo di prova di incarico di Direttore di struttura complessa viene effettuata dal Direttore del Dipartimento di afferenza entro trenta giorni dal termine del semestre, secondo l'iter indicato nel vigente regolamento aziendale di valutazione degli incarichi dirigenziali. Relativamente agli incarichi di Direzione Tecnica e agli incarichi di Direzione delle strutture complesse afferenti agli Staff della Direzione Generale, la valutazione viene effettuata dal Direttore Sanitario o Amministrativo, secondo l'ambito professionale di appartenenza del dirigente.

#### **3.5.b Scheda valutazione periodo di prova**

La scheda di valutazione del periodo di prova riporta un giudizio complessivo condiviso e sottoscritto dalle parti attraverso il quale si attestano i livelli di performance, in termini di competenze ed attitudini, dimostrati nel periodo di prova (**Allegato 5 – Modello di scheda**).

#### **3.5.c Conseguenze della valutazione periodo di prova**

La valutazione è effettuata dal Direttore dell'UOC/Coordinatore entro la fine del periodo e viene comunicata al dipendente interessato. L'esito positivo del periodo di prova determina la conferma in servizio del dipendente. A fine percorso il Direttore e il tutor esprimono la valutazione di conclusione del periodo di prova che viene inviata al SUMAGP per gli adempimenti di competenza in ordine alla conferma in ruolo e all'assunzione in servizio.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

### **3.5.d Valutazioni contestate o negative**

Se a metà percorso viene rilevato che il dipendente mostra difficoltà, la direzione di riferimento può provvedere ad organizzare un secondo percorso di affiancamento in un'altra Unità Operativa o settore di attività, in seguito al quale si provvederà alla valutazione definitiva.

### **3.5.e Tempistica**

La valutazione finale deve essere fatta in tempo utile perché la Direzione Aziendale possa adottare i provvedimenti relativi al superamento o meno del periodo di prova previsto dal contratto con il dipendente.

#### **4. ATTORI**

Il Sistema di Valutazione del Personale riguarda un articolato processo aziendale che vede coinvolti i diversi livelli dell'organizzazione, secondo i ruoli di rispettiva competenza, come di seguito sinteticamente riassunti.

Il Sistema di Valutazione del Personale è coordinato e supportato a livello aziendale dalle strutture di Staff della Direzione Generale: Programmazione e controllo direzionali e dello Sviluppo Organizzativo, dal SUMAGP e sul fronte della *line* dalla Direzione Tecnico e Infermieristica e dalle direzioni di Dipartimento.

A livello aziendale è stato nominato un responsabile dell'intero sistema di valutazione, individuato nella figura di un dirigente della Struttura di Staff di Programmazione e Controllo direzionali.

Lo stesso dirigente svolge anche la funzione di coordinatore dell'OAS.

##### **Direzione Aziendale**

- Emana i regolamenti e le direttive generali in materia di valutazione del personale.
- Detta gli indirizzi strategici a livello aziendale e adotta, con il supporto della dirigenza aziendale, il Piano della Performance triennale.
- Emana le Linee Guida per la definizione degli obiettivi di Budget annuali.
- Promuove internamente all'Azienda la cultura della valorizzazione del merito.
- Provvede alla valutazione dei dirigenti di vertice dell'Azienda.

##### **Responsabile Aziendale Sistema di Valutazione**

- Supporta la Direzione Aziendale nell'attività di indirizzo e regolamentazione del sistema di valutazione del personale.
- Propone alla Direzione Generale i regolamenti in materia di valutazione e il Piano della Performance triennale.
- Coordina le fasi di implementazione del sistema di valutazione a livello aziendale.
- Coordina l'attività relativa alla elaborazione e revisione a livello aziendale degli strumenti e delle metodologie di valutazione del personale dipendente.
- Favorisce l'accrescimento nelle strutture aziendali e nel personale di una cultura orientata ai risultati, al miglioramento continuo della performance e alla valorizzazione del merito.
- Sovrintende sotto l'aspetto applicativo ed operativo l'intero sistema di valutazione del personale.
- Supporta la Direzione Aziendale nella valutazione annuale della performance organizzativa a livello di macro-articolazione e alla valutazione dei dirigenti di vertice dell'Azienda.
- Orienta e supporta le strutture aziendali alla corretta applicazione degli strumenti di valutazione della performance e degli incarichi affidati al personale.
- Favorisce l'accrescimento nelle strutture aziendali e nel personale di una cultura orientata ai risultati e al miglioramento continuo della performance.

## Direzione Generale

### Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

- Garantisce il raccordo tra il percorso di negoziazione annuale del budget e di assegnazione degli obiettivi ai vari livelli aziendali e il percorso di valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale.
- Garantisce il raccordo tra il percorso di valutazione annuale della performance e quello di valutazione al termine dell'incarico.
- Programma iniziative di formazione e di aggiornamento individuali e di equipe in linea con gli orientamenti aziendali in ambito di valutazione della performance.
- Promuove interventi di manutenzione e miglioramento dei regolamenti e degli strumenti di valutazione.
- Riferisce periodicamente alla Direzione Generale in ordine alla corretta applicazione del sistema di valutazione e sulle fasi di sviluppo.

### **Organismo Indipendente di Valutazione unico regionale del SSR**

La Regione Emilia-Romagna, nell'ambito del recepimento ed applicazione del D.Lgs. 150/2009, ha istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione unico per gli Enti e le Aziende del Sistema Sanitario Regionale. L'OIV SSR ha il compito di:

- Supportare il Servizio Sanitario Regionale nell'implementazione di sistemi di valutazione e misurazione delle attività e delle prestazioni organizzative ed individuali espletate dalle Aziende e dagli Enti del SSR.
- Valutare la correttezza metodologica dei sistemi di valutazione e misurazione implementati e sviluppati a livello di singole Aziende sanitarie ed Enti.
- Promuovere ed attestare la trasparenza e l'integrità amministrativa.
- Monitorare il funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni alle Aziende ed Enti del SSR.
- Esercitare ogni altra funzione attribuitagli dalla legge in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

L'OIV SSR si avvale, per l'espletamento delle proprie funzioni, a livello aziendale, dell'ausilio di un Organismo Aziendale di Supporto (OAS).

### **Organismo Aziendale di Supporto all'OIV SSR**

Alla luce di quanto disciplinato con apposito regolamento aziendale adottato con deliberazione n. 14 del 29.1.2016, le funzioni dell'OAS sono rivolte a:

- Assicurare il supporto all'attività di programmazione e valutazione interna, in particolare per la definizione e manutenzione della metodologia, degli indicatori e degli strumenti di valutazione in applicazione degli indirizzi dell'OIV unico SSR.
- Garantire la corretta gestione procedimentale del processo valutativo, riferendo periodicamente all'OIV unico SSR.
- Monitorare il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione.

## Direzione Generale

### Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

- Assicurare il corretto confronto tra valutato e valutatore in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nei casi di posizioni difformi.
- Supportare la Direzione Generale in ordine alla valutazione dei dirigenti di vertice.
- Validare, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale, rappresentando preventivamente gli esiti alla Direzione Aziendale e all'OIV-SSR prima della fase di liquidazione degli incentivi.

### Tecnostuttura Programmazione e Controllo Direzionali

- Gestisce il Processo di Budget e i relativi monitoraggi infrannuali a supporto della Direzione Generale e delle varie articolazioni aziendali.
- Garantisce la reportistica in ordine all'andamento delle prestazioni e dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati durante il periodo di riferimento.
- Supporta la Direzione aziendale nella definizione degli indicatori quali/quantitativi applicabili alle strutture operative aziendali e valuta l'opportunità di utilizzo di nuovi indicatori di misurazione.
- Supporta le varie articolazioni aziendali nell'implementazione e corretta applicazione degli strumenti di valutazione della performance annuale (organizzativa ed individuale).
- Predisporre la reportistica finale di sintesi dei livelli di performance.
- Trasmette i risultati della performance annuale individuale al SUMAGP al fine della liquidazione del salario di risultato.

### Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica ed Economica del Personale

- Assicura l'attività di supporto nella contrattazione integrativa aziendale.
- Assicura l'attività di definizione dei contratti individuali di lavoro del personale dipendente.
- Supporta le articolazioni aziendali nell'implementazione e corretta applicazione degli strumenti di valutazione degli incarichi dirigenziali e di posizioni funzionali.
- Supporta le articolazioni aziendali nella fase di valutazione del personale a fine incarico e nella definizione degli obiettivi di mandato all'atto della sottoscrizione dei nuovi contratti.
- Gestisce il dossier curriculare del personale.
- Gestisce i fondi incentivanti e provvede alla liquidazione della retribuzione di risultato.
- Supporta la Direzione Aziendale e i Dipartimenti nei processi di assegnazione di nuovi incarichi e di progressione di carriera, provvedendo alla stesura dei relativi atti amministrativi.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

**Direttore di Dipartimento, Direttore/Responsabile di Unità Operativa Complessa in qualità di valutatore**

- Definisce, in collaborazione con la Direzione Aziendale, gli standard di servizio relativi alla propria struttura (con esplicitazione degli standard clinici/tecnici, professionali, tecnologici, di accessibilità, ecc.) e il set di indicatori ad essi collegati.
- Collabora con la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa.
- Assegna gli obiettivi ai propri collaboratori ed individua le competenze tecniche e professionali attese.
- Valuta il personale afferente alla propria struttura impiegando gli strumenti e le modalità definite nell'ambito del Regolamento aziendale.

**Direttore delle Professioni Infermieristiche e Tecnico-Sanitarie**

- Assegna gli obiettivi al personale dirigente, al personale titolare di posizione organizzativa e con funzioni di coordinamento afferente alle professioni infermieristiche e tecnico-sanitarie.
- Definisce ed esplicita le competenze tecnico professionali richieste in relazione ai singoli ruoli e profili professionali del personale infermieristico, tecnico-sanitario e di assistenza.
- Effettua la valutazione dei dirigenti e del personale del comparto titolare di Posizione organizzativa e con incarico di coordinamento afferenti all'area diretta.
- Assegna gli obiettivi ed effettuata la valutazione del personale infermieristico, tecnico-sanitario ed addetto all'assistenza sotto la diretta direzione e/o coordinamento.
- Delega al personale titolare di posizione organizzativa e/o con funzioni di coordinamento i compiti di assegnazione degli obiettivi e l'effettuazione della valutazione del personale infermieristico, tecnico-sanitario ed addetto all'assistenza alle dirette dipendenze funzionali.

**Personale coinvolto nel processo di valutazione (valutato e valutatore)**

Il personale dipendente (valutato) partecipa in modo proattivo al processo di assegnazione degli obiettivi di performance individuale annuale e di mandato, come anche al successivo processo di valutazione, assicurando interattività nell'individuare gli obiettivi e gli indicatori oggetto di valutazione. Inoltre, contribuisce allo sviluppo del sistema di valutazione della performance, in un'ottica di miglioramento della qualità delle prestazioni e servizi erogati.

La valutazione del personale è effettuata, in prima istanza, dal diretto superiore gerarchico del valutato. Il valutatore di norma coincide con il Direttore/Responsabile dell'Unità Operativa cui afferisce il valutato. Tutti i direttori di struttura hanno effettuato adeguata formazione sia in ordine all'uso degli strumenti di valutazione e alle tecniche di negoziazione degli obiettivi e valutazione finale delle performance individuali. La valutazione del personale è considerata una attività manageriale posta in capo a chi ha responsabilità gestionale di struttura. Tutti i dirigenti con incarico gestionale sono valutatori.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

Di seguito la tabella rappresenta il personale dipendente per ruoli e funzioni, suddiviso tra Valutatori (I istanza) e Valutati.

<b>VALUTATORE</b>	<b>VALUTATO</b>
<b>Direttore Generale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direttore di Dipartimento</li> <li>– Direttore del Distretto</li> <li>– Direttore di Direzione Tecnica</li> <li>– Dirigenti di Staff</li> </ul>
<b>Direttore di Dipartimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direttore di Unità Operativa Complessa di afferenza</li> <li>– Responsabile di Struttura Semplice Dipartimentale</li> </ul>
<b>Direttore di Unità Operativa Complessa / Responsabile SS Dipartimentale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabile di Struttura Semplice di UOC di afferenza</li> <li>– Dirigente Professional di afferenza</li> <li>– Personale del comparto amministrativo e tecnico di afferenza</li> </ul>
<b>Direttore Professioni Infermieristiche e Tecnico-Sanitarie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirigente Infermieristico e Tecnico-sanitario</li> <li>– Personale del comparto infermieristico e tecnico sanitario con posizione organizzativa e/o incarico di coordinamento</li> <li>– Personale del comparto infermieristico e tecnico sanitario</li> </ul>

## **5. Collegamento con lo sviluppo organizzativo e con la formazione**

Le informazioni che emergono attraverso i processi di valutazione del personale devono permettere anche, ai titolari di incarichi di vertice aziendale e/o gestionali (Direttori Dipartimento, Direttori UOC) di orientare meglio le scelte di carattere organizzativo e i programmi di sviluppo professionale del personale afferente alle strutture aziendali.

I risultati della valutazione individuale devono assumere sempre più rilevanza nell'attribuzione degli incarichi dirigenziali e di posizione funzionale, per diventare un ulteriore elemento da tenere in considerazione nelle progressioni del personale del comparto, superando la prassi di riservare alla sola anzianità di servizio l'elemento discriminante.

Sul piano della formazione, allo stesso modo, la valutazione deve diventare costante e continuo punto di riferimento, in un'ottica di sistema premiante e di miglioramento continuo del livello professionale.

In fase di pianificazione annuale della formazione ciascun Dipartimento elabora per la parte di propria pertinenza il Piano Aziendale della Formazione (PAF), tenendo conto nella definizione della programmazione degli eventi formativi, anche delle valutazioni emerse sui singoli professionisti in funzione dell'effettivo esercizio delle competenze e dell'accertamento delle capacità per raggiungere i risultati assegnati.

La formazione, inoltre, si pone anche come strumento di gratificazione non economica per premiare performance eccellenti con l'offerta di percorsi formativi di elevata qualità, volti ad accrescere e potenziare le competenze professionali dei professionisti.

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

## **6. Documenti aziendali di riferimento per il sistema di valutazione**

Il sistema di valutazione dell'Ausl di Imola è disciplinato dal "Regolamento Sistema di valutazione integrata della performance annuale, delle competenze e degli incarichi al personale" (deliberazione n. 136 del 22.6.2018).

## 7. Riferimenti normativi e contrattuali

**D.Lgs. 502/1992** "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" - *Seconda Riforma SSN*

**D.Lgs. 29/1993** "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421"

**D.Lgs. 229/1999** "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419" - *Riforma TER SSN Decreto Bindi*

**D.Lgs. 286/1999** "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"

**D.Lgs. 517/1999** "Disciplina dei rapporti fra Servizio sanitario nazionale ed università, a norma dell'articolo 6 della legge 30 novembre 1998, n. 419"

**D.Lgs. 165/2001** "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"

**D.Lgs. 150/2009** "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" - *Decreto Brunetta*

**D.Lgs. 141/2011** "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"

**L. 190/2012** "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"

**D.L. 158/2012** "Disposizioni urgenti per promuovere lo sviluppo del Paese mediante un più alto livello di tutela della salute" - *Decreto Balduzzi*

**D.Lgs. 74/2017** "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015"

**Legge regionale 43/2001** "Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella regione Emilia-Romagna"

**Legge regionale 29/2004** "Norme generali sull'organizzazione ed il funzionamento del Servizio sanitario regionale"

**Legge regionale 26/2013** "Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali"

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Controllo Direzionali

**DGR 636/2013** "Costituzione dell'organismo indipendente di valutazione della performance della regione Emilia-Romagna"

**DGR 334/2014** "Approvazione della disciplina per l'attivazione e il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione per gli enti e le aziende del Servizio sanitario regionale e per l'Agenzia Regionale per la Prevenzione e l'Ambiente (ARPA) della Regione Emilia Romagna"

**DGR 705/2015** "Modifica della deliberazione giunta regionale n. 334 del 17 marzo 2014"

**Regolamento regionale n. 2/2019** per il funzionamento degli organismi indipendenti di valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli Enti del sistema delle Amministrazioni Regionali

**DGR 819/2021** "Linee guida per lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance nelle aziende e negli enti del SSR"

**Delibere OIV – SSR Emilia-Romagna:**

Delibera n. 1/2014 "Prime indicazioni metodologiche ed operative alle Aziende a agli OAS"

Delibera n. 2/2015 "Linee guida ed indirizzi operativi per le Aziende Sanitarie ed OAS"

Delibera n. 3/2016 "Aggiornamento delle linee guida sul sistema di misurazione e valutazione della performance"

Delibera n. 4/2016 "Prevenzione Corruzione e Trasparenza: Prime indicazioni, ai sensi del D. Lgs 97/2016 e del PNA 2016, agli OAS e ai RPCT aziendali"

Delibera n. 5/2017 "Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali".

**Contratto Collettivo Nazionale di lavoro dell'Area Sanità vigente**

**Contratto Collettivo Nazionale di lavoro Area delle Funzioni Locali vigente**

**Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del Comparto Sanità vigente**

## **ALLEGATI – Modelli schede di valutazione**

**Allegato 1 – Modello scheda valutazione annuale dirigenti e personale comparto con incarico funzionale**

**Allegato 2 - Modello scheda valutazione annuale del personale del comparto (senza incarico funzionale)**

**Allegato 3 - Modello scheda valutazione annuale competenze dirigenti e personale del comparto con incarico funzionale**

**Allegato 4 – Modelli schede valutazione incarichi dirigenziali ed incarichi funzionali al personale del comparto**

**Allegato 5 – Modello scheda valutazione periodo di prova**

# Allegato 1 – Modello scheda valutazione annuale dirigenti e personale comparto con incarico funzionale

## SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI

### Performance ANNO

**VALUTATO:**

*Cognome Nome:*

*Profilo Professionale:*

*Descrizione Incarico:*

*UbB Attuale:* **CODICE – STRUTTURA APPARTENENZA**

**VALUTATORE:**

Data condivisione scheda: \_\_\_\_\_

Firma valutato: \_\_\_\_\_

Firma valutatore: \_\_\_\_\_

Area	Punti Tot. Finali	Punti Cons. Finali
CODICE STRUTTURA – STRUTTURA APPARTENENZA		
C3 - AREA OBIETTIVI - Performance individuale		
C4 - AREA CONTRIBUTI - Performance Individuale		
<b>VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA</b>	<b>100,00</b>	

Osservazioni in fase di Assegnazione:

Azioni di miglioramento/Percorsi formativi consigliati:

Osservazioni in fase di Valutazione:

Performance ANNO  
CODICE – STRUTTURA DI APPARTENENZA  
Dettaglio Valutazione Individuale

Valutato NOME COGNOME

								Totale	100,00	
		Indicatore	Descrizione dettaglio	% Franchigi a	Obiettivo	Val.	Note Valutazione	% Ragg. Balena.	Punti Totali	Punti Val.
<b>C3</b>		<b>AREA OBIETTIVI - Performance individuale</b>								
		<b>Sotto Capitolo</b>								
	C3CODICE	Obiettivo								
<b>P</b>		<b>Sotto Capitolo</b>								
	C3CODICE	Obiettivo								
	C3CODICE	Obiettivo								
	C3CODICE	Obiettivo								
<b>C4</b>		<b>AREA CONTRIBUTI - Performance Individuale</b>								
<b>CON</b>		<b>CONTRIBUTI INDIVIDUALI</b>								
	C4CON001	Partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali, regionali, ecc.	Partecipazione alle attività di pianificazione e programmazione. Partecipazione ai lavori di gruppo nell'ambito di tavoli di ricerca ed innovazione. Partecipazione ai Comitati di Dipartimento. Partecipazione a Progetti in ambito di Area Metropolitana, Area Vasta e Regionali.							
	C4CON002	Partecipazione all'attività della propria struttura di appartenenza (riunioni, progetti, attività ordinaria)	Regolarità nel garantire l'attività assegnata. Disponibilità alla collaborazione verso i colleghi e i superiori gerarchici. Precisione nello svolgimento dei compiti assegnati.							
	C4CON003	Allineamento e rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali, ecc.	Allineamento ai Regolamenti di Budget e di Valutazione della Performance. Allineamento alle disposizioni in ambito di sicurezza del lavoro. Rispetto degli adempimenti in materia di Anticorruzione e Trasparenza. Rispetto del codice di comportamento.							
	C4CON004	Impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza	Disponibilità a condividere le proprie conoscenze all'interno della struttura di appartenenza o gruppo di lavoro. Proattività nell'attività del lavoro di gruppo. Puntualità nello svolgimento dei compiti assegnati. Disponibilità alla cooperazione con colleghi e altri soggetti esterni.							
	C4CON005	Flessibilità e disponibilità nell'orario di servizio e turni	Disponibilità alla flessibilità nell'orario di servizio. Disponibilità alla sostituzione in situazioni di necessità. Rispetto dei carichi di lavoro. Rispetto dei turni di pronta disponibilità.							

## Allegato 2 - Modello scheda valutazione annuale del personale del comparto (senza incarico funzionale)

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Imola

### Scheda valutazione annuale Comparto - Anno

#### Dati del Valutato

Cognome e nome: (matricola \_\_\_\_\_)

Mansione:

Dislocazione:

#### Dati del Valutatore

Cognome e nome: (matricola \_\_\_\_\_)

Mansione:

### 1. Obiettivi CDR

**Peso (80%)**

Area performance organizzativa

**Valutazione: 100 - 100 %**

Note:

**Obiettivi CDR \_\_\_ %**

### 2. Contributi individuali (impegno e allineamento)

**Peso (20%)**

Contributo al raggiungimento di obiettivi a valenza aziendale e/o dipartimentale

- Puntualità nello svolgimento dei compiti assegnati secondo quanto previsto nei piani di lavoro e regolamenti/attinenza alle linee guida e protocolli assistenziali
- Precisione nello svolgimento dei compiti assegnati: coerenza piano di attività assegnato/attinenza linee guida e protocolli assistenziali
- Propensione a lavorare in gruppo

Note:

## Scheda valutazione annuale Comparto – Anno

### Rispetto dei codici comportamentali, regolamenti e direttive aziendali

- Dimostrare disponibilità a momenti di confronto con i colleghi per perseguire in modo collaborativo al miglioramento dell'organizzazione
- Rispetto delle disposizioni in ambito di sicurezza del lavoro
- Rispetto degli adempimenti in materia di Trasparenza amministrativa, privacy e anticorruzione
- Rispetto del codice di comportamento

Note:

### Comportamenti organizzativi e relazionali

- Orientamento all'utenza: rispondere in modo adeguato alle richieste degli utenti in relazione ai bisogni e alle aspettative
- Iniziativa e proattività: dimostrare affidabilità nell'attività assegnata, diffondendo le proprie conoscenze
- Integrazione interna: operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento promuovendo l'integrazione tra le diverse realtà dell'azienda.
- Mantenere buone relazioni con gli interlocutori interni/esterni, mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione

Note:

### Rispetto orario di lavoro

- Assolvimento del debito orario annuo: saldo negativo non oltre a 20 ore

Note:

**Contributi Individuali** \_\_\_%

**Totale Complessivo** \_\_\_%

### Note Valutato

### Riepilogo di Sintesi

	<b>Atteso</b>	<b>Valutazione</b>
<b>Obiettivi CDR</b>	80 %	_____ %
<b>Contributi individuali (impegno e allineamento)</b>	20 %	_____ %
		<b>Totale Complessivo</b> _____%

Il colloquio è stato effettuato in data \_\_\_\_\_

## Scheda valutazione annuale Comparto – Anno

---

Firma del valutatore

---

Firma del valutato

---

**Allegato 3 - Modello scheda valutazione annuale competenze dirigenti e personale comparto con incarico funzionale**

**SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI**  
**Competence ANNO**

**VALUTATO:**

*Cognome Nome:*

*Profilo Professionale:*

*Descrizione Incarico:*

*UbB Attuale:* **CODICE -  
STRUTTURA APPARTENENZA**

**VALUTATORE:**

Data condivisione scheda: \_\_\_\_\_

Firma valutato: \_\_\_\_\_

Firma valutatore: \_\_\_\_\_

**Azioni di miglioramento/Percorsi formativi consigliati:**

**Osservazioni in fase di Assegnazione:**

**Osservazioni in fase di Valutazione:**

Competenze ANNO  
CODICE – STRUTTURA APPARTENENZA

Valutatore NOME COGNOME

Valutato NOME COGNOME

								Totali		0,00	0,00	
		Indicatore	Descrizione dettaglio	% Franchigi a	Obiettivo	Val.	Note Valutazione	% Ragg. Balena.	Punti Totali	Punti Val.		
<b>C5</b>		<b>AREA COMPETENZE - Performance Individuale</b>									<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>COMCM</b>		<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>									<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	C5COMCM001	Pianificazione e controllo (gestione del budget)	Gestire risorse economiche, strumentali, umane e logistiche assegnate nel rispetto dei programmi di attività e degli obiettivi assegnati, valutandone gli esiti e prevedendo azioni correttive, di miglioramento e/o di mantenimento.						0,00			
	C5COMCM002	Gestione risorse umane	Garantire un buon clima organizzativo, generando motivazione e spirito di squadra nei collaboratori e favorendo la diffusione delle conoscenze. Chiarire i ruoli nell'organizzazione e riconoscere le competenze e i successi. Favorire opportunità di crescita professionale dei propri collaboratori aiutandoli a riconoscere e migliorarsi sui punti deboli.						0,00			
	C5COMCM003	Leadership	Assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori). Indirizzare energie intellettuali ed emotive al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al miglioramento continuo degli standard di lavoro.						0,00			
<b>COMCO</b>		<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>									<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	C5COMCO004	Organizzazione del lavoro e gestione dei processi	Programmare ed organizzare in modo appropriato la propria attività (e dei collaboratori), orientandola all'efficienza e all'efficacia, in sinergia con le altre Unità operative.						0,00			
	C5COMCO005	Orientamento ai risultati: qualità, appropriatezza ed efficienza	Orientare i comportamenti individuali ed organizzativi alla realizzazione dei risultati, rispettando gli impegni assunti e monitorandone lo stato di avanzamento.						0,00			
	C5COMCO006	Miglioramento e innovazione	Promuovere, in coerenza con le strategie aziendali, soluzioni tecniche e/o organizzative per migliorare qualità dei servizi e processi di lavoro, in base agli sviluppi tecnico scientifici ed organizzativo normativi del settore di appartenenza.						0,00			

Competenze ANNO  
CODICE – STRUTTURA APPARTENENZA

Valutatore NOME COGNOME

Valutato NOME COGNOME

COMCR		COMPETENZE RELAZIONALI						0,00	0,00
	C5COMCR007	Integrazione e collaborazione	Orientare l'attività in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento, promuovendo integrazione, collaborazione ed ascolto tra le parti e riconoscendo e valorizzando le competenze. Fornire un contributo attivo nei team di lavoro, condividendo informazioni e saperi.					0,00	
	C5COMCR008	Relazioni esterne (pazienti/utenti ed altri interlocutori esterni)	Comunicare con chiarezza le informazioni, interpretando correttamente i bisogni dell'utenza. Interfacciarsi correttamente con gli interlocutori esterni.					0,00	
	C5COMCR009	Negoziazione e gestione del conflitto	Facilitare le decisioni e le condivisioni all'interno del gruppo, prevenendo l'insorgere di tensioni interpersonali e gestendo eventuali conflitti all'interno del gruppo.					0,00	
COMTP		COMPETENZE TECNICO - PROFESSIONALI						0,00	0,00
	C5COMTP010	Competenze tecnico-professionali specifiche coerenti con il ruolo e con quanto previsto dalla disciplina di appartenenza	Garantire un livello di conoscenze tecnico-professionali e specialistiche coerente con gli standard attesi (accreditamento regionale, clinical competence, ecc.) come declinati nel contratto di incarico. Aggiornare costantemente le proprie conoscenze in relazione ai cambiamenti tecnico scientifici, organizzativi e normativi.					0,00	
	C5COMTP011	Capacità e know-how nello svolgere la propria attività professionale e nel perseguire gli obiettivi	Mostrare un livello adeguato di qualificazione nello svolgimento delle attività, garantendo appropriatezza, affidabilità e sicurezza nell'esecuzione dei compiti. Esprimere la capacità di inquadrare specifici aspetti (clinici, tecnico scientifici, organizzativi ed amministrativi) in una corretta pianificazione di possibili soluzioni.					0,00	

**Scheda di valutazione Incarico Dirigente**

**Profilo della Posizione**

<b>Titolo della Posizione</b>	
<b>Unità Organizzativa</b>	
<b>Periodo di incarico</b>	
<b>Titolare</b>	

**A. Obiettivi di mandato relativi all'ambito organizzativo e professionale dell'incarico dirigenziale affidato (peso 25 punti)**

OBIETTIVI	TARGET	PESO	RISULTATO OSSERVATO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO

Note \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /25



MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI
<b>COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI</b>	<b>Conoscenze</b> Mostra ed esprime un livello di conoscenze tecnico-professionali adeguato al ruolo rivestito e coerente con quanto previsto dalla disciplina di appartenenza	Esprime un adeguato livello di conoscenze tecnico-professionali in relazione a: disciplina di appartenenza, normativa di riferimento, strumenti utilizzati
		Mostra un adeguato livello di conoscenze specialistiche della propria disciplina professionale e dello specifico settore di appartenenza
		Mantiene una regolare e costante attività di formazione ed aggiornamento, anche assolvendo ai debiti formativi richiesti
		Esprime un adeguato livello di conoscenze trasversali rispetto alla specifica professionalità (conoscenze informatiche, lingue straniere, ecc.)
	<b>Capacità</b> Possiede adeguata esperienza e know how per garantire continuità ed autonomia nell'esecuzione delle attività professionali e nel perseguimento degli obiettivi assegnati	Esegue autonomamente le procedure (diagnostiche ed interventistiche) come da manuale di accreditamento
		Si attiene alle indicazioni vigenti di clinical competence in riferimento a complessità e volumi delle casistiche trattate
		Fornisce attività di tutoraggio per i neoassunti e/o colleghi meno esperti, trasferendo le proprie conoscenze e capacità professionali
	<b>Comportamenti professionali</b> Mostra atteggiamenti e comportamenti agiti coerenti con il proprio ruolo professionale e con i mansionari professionali vigenti (Manuali di accreditamento, Linee guida, EBM, ecc.)	Garantisce appropriatezza e qualità clinica nella erogazione delle prestazioni in coerenza coi manuali di accreditamento, certificazioni di qualità, EBM, ecc.)
		Svolge attività formativa, di docenza e altra attività didattica effettuata nell'ambito dei programmi di formazione a livello aziendale
		Dimostra un adeguato livello di qualificazione nell'attività di ricerca (clinica applicata, sperimentazioni cliniche, organizzative e tecniche. ecc.)
		Mostra un adeguato livello di qualità nell'attività scientifica: pubblicazioni, interventi ad eventi informativi/divulgativi (convegni, conferenze, work group, ecc.)
		Contribuisce con proposte e progetti all'innovazione tecnico-scientifica ed organizzativa

**Legenda:**

Livello 1= BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.  
Livello 2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente, ma ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione del compito specifico.

Livello 3 = ADEGUATO: competenze espresse a livello adeguato in termini di completezza, campo di applicazione e frequenza. Il professionista è competente per effettuare il compito specifico senza necessità di supervisione.

Livello 4 = ALTO: competenze espresse di ottima soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali ottimali. Il professionista è anche competente a formare altri per il compito specifico.

Livello 5 = OTTIMO: competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l'Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e dell'attività di ricerca sviluppata.

Note \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /10

## B.2 Competenze Organizzative (peso punti 10)

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	<b>Organizzazione del lavoro</b> Programma ed organizza in modo appropriato le proprie attività (e di eventuali colleghi). Contribuisce alla predisposizione di piani di lavoro integrati e multiprofessionali anche con altre UU.OO. Valuta gli esiti, propone ed introduce correttivi.	Applica le strategie aziendali traducendole in direttive e proposte organizzative operative					
		Indirizza le conoscenze, competenze e azioni verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati					
		Orienta il proprio operato all'efficienza e all'efficacia					
		Mantiene la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale					
	<b>Orientamento ai risultati</b> Garantisce risultati, qualità, appropriatezza ed efficienza di percorsi di cura e processi di lavoro, Rispetta gli impegni assunti, monitorando lo stato di avanzamento. Gestisce le proprie attività, prendendo decisioni ed assumendo le responsabilità connesse.	Orienta i comportamenti individuali ed organizzativi alla realizzazione dei risultati					
		Definisce con chiarezza ciò che ci si attende					
		Diffonde nell'organizzazione una visione ed un orientamento verso gli obiettivi da raggiungere					
		Esprime capacità, nei limiti del ruolo ricoperto, di elaborare soluzioni autonome per la risoluzione di problemi (capacità di problem solving)					
	<b>Miglioramento e innovazione</b> Promuove, in coerenza alle strategie aziendali, soluzioni tecniche e/o organizzative per migliorare qualità dei servizi, processi di lavoro e crescita professionale. Persegue un proprio miglioramento continuo. Si aggiorna su sviluppi tecnico-scientifici ed organizzativo-normativi del proprio settore	Interpreta gli scenari in modo prospettico, promuovendo iniziative orientate al miglioramento					
		Supporta lo sviluppo delle innovazioni organizzative, contribuendo a superare le resistenze					
		Diffonde atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione					
		Appoggia concretamente suggerimenti ed idee che possono offrire opportunità migliorative					

### Legenda:

Livello 1 = BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.

Livello 2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente, ma ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione del compito specifico.

Livello 3 = ADEGUATO: competenze espresse a livello adeguato in termini di completezza, campo di applicazione e frequenza. Il professionista è competente per effettuare il compito specifico senza necessità di supervisione.

Livello 4 = ALTO: competenze espresse di ottima soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali ottimali. Il professionista è anche competente a formare altri per il compito specifico.

Livello 5 = OTTIMO: competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l'Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e dell'attività di ricerca sviluppata.

Note \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /10

## B.3 Competenze Relazionali (peso punti 5)

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
COMPETENZE RELAZIONALI	<b>Relazioni interne alla propria struttura</b> Orienta il proprio operato in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento, promuovendo integrazione, collaborazione ed ascolto tra le parti	Lavora in modo collaborativo ed incline ai collegamenti inter-funzionali					
		Si confronta con collaboratori e colleghi per procedere in modo integrato nella realizzazione delle attività					
		Dimostra disponibilità al confronto e all'ascolto delle parti					
		Disponibile a ricercare il miglior compromesso nell'interesse dell'organizzazione e dei singoli					
	<b>Relazioni esterne (pazienti/utenti ed interlocutori esterni)</b> Comunica con chiarezza le informazioni, interpretando correttamente i bisogni dell'utenza. Si interfaccia correttamente con gli interlocutori esterni	Orienta le relazioni verso una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza in un'ottica di una loro soddisfazione					
		Funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni					
		Assicura un adeguato livello di comunicazione in relazione alle modalità di intervento e in risposta ai bisogni espressi dall'utenza					
		Cura le relazioni con gli interlocutori esterni, mostrando disponibilità al dialogo ed alla collaborazione					
	<b>Lavoro di squadra</b> Interagisce nei gruppi con i diversi ruoli organizzativi e professionali riconoscendo e valorizzando le competenze. Garantisce un contributo costruttivo nei team di lavoro, formulando proposte e condividendo informazioni. Facilita le decisioni, prevenendo e gestendo eventuali conflitti	Mostra, nelle attività di gruppo e di team, senso di appartenenza e condivisione degli obiettivi comuni					
		Mostra disponibilità alla collaborazione, anche se impegnato nel proprio ambito lavorativo					
		Lavora in maniera propositiva, collaborando alle soluzioni da mettere in campo					
		Diffonde e mette al servizio degli altri le proprie conoscenze ed informazioni					

### Legenda:

Livello 1= BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.

Livello 2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente, ma ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione del compito specifico.

Livello 3 = ADEGUATO: competenze espresse a livello adeguato in termini di completezza, campo di applicazione e frequenza. Il professionista è competente per effettuare il compito specifico senza necessità di supervisione.

Livello 4 = ALTO: competenze espresse di ottima soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali ottimali. Il professionista è anche competente a formare altri per il compito specifico.

Livello 5 = OTTIMO: competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l'Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e dell'attività di ricerca sviluppata.

Note \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /5

## B.4 Competenze Manageriali (peso punti 10) solo per incarichi gestionali

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
COMPETENZE MANAGERIALI	<b>Gestione del budget</b> Gestisce risorse economiche, strumentali, umane e logistiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi della struttura ed aziendali. Garantisce il rispetto dei tempi di progetti e programmi. Individua e se necessario ridefinisce priorità di breve/medio periodo, allocando conseguentemente le risorse.	Gestisce in maniera sistematica le risorse					
		Opera in un'ottica di sistema orientando l'organizzazione a generare efficienza e eccellenza					
		Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione					
		Assegna correttamente in base ad importanza ed urgenza le attività, garantendo la realizzazione degli obiettivi nel rispetto delle scadenze					
	<b>Gestione risorse umane</b> Garantisce alle risorse umane affidate condizioni per un corretto svolgimento delle attività. Chiarisce i ruoli in base a competenze ed aspirazioni, riconoscendo i successi. Individua opportunità di crescita sui punti deboli. Guida, informa e coinvolge per generare motivazione impegno e spirito di squadra, Garantisce la diffusione delle competenze	Coniuga i bisogni dell'organizzazione con le competenze e le aspirazioni delle persone che vi lavorano					
		Favorisce opportunità di crescita delle persone, promuovendo percorsi di sviluppo professionale					
		Valuta i propri collaboratori sapendo cogliere ed esprimere le differenziazioni di valutazione					
		Individua competenze e aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando i punti deboli con opportunità di crescita					
		Distribuisce attività e responsabilità attribuendo corretti livelli di delega					
	<b>Leadership</b> Assume un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori). Indirizza energie intellettuali ed emotive al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al miglioramento continuo degli standard di lavoro	Diffonde nel proprio team una visione e i relativi obiettivi da raggiungere					
		Definisce ciò che ci si attende dagli altri, sapendo orientarli verso l'obiettivo finale					
		Diffonde con autorevolezza visione, strategie e orientamento ai risultati, suscitando consenso e collaborazione					
		Ottiene risultati dalle persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse					

### Legenda:

Livello 1= BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.  
Livello 2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente, ma ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione del compito specifico.

Livello 3 = ADEGUATO: competenze espresse a livello adeguato in termini di completezza, campo di applicazione e frequenza. Il professionista è competente per effettuare il compito specifico senza necessità di supervisione.

Livello 4 = ALTO: competenze espresse di ottima soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali ottimali. Il professionista è anche competente a formare altri per il compito specifico.

Livello 5 = OTTIMO: competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l'Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e dell'attività di ricerca sviluppata.

Note \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /10

## VALUTAZIONE DI SINTESI DI FINE PERIODO DELLE COMPETENZE

Valutazioni annuali AREA Competenze	Tecnico professionali	Organizzative	Relazionali	Manageriali	
ANNO					
Punteggio di periodo (media)					

Valutazione di periodo (media valutazioni annuali):

**Valutazione: punteggio /35**

### C. Area dei risultati annuali legati alla performance individuale (peso punti 40)

AREA della performance individuale annuale	VALUTAZIONE PERFORMANCE
ANNO	

Performance di periodo (media percentuali):

**Valutazione: punteggio /40**

## D. Giudizio di sintesi

QUADRO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE PROFESSIONALE	
Area di valutazione	Valutazione
A - obiettivi di mandato	
B - area competenze professionali	
C - risultati annuali della performance	

*Descrizione dettagliata e motivazioni specifiche*

---

---

*Aree ed interventi di miglioramento*

---

---

**Valutazione complessiva: / 100**

**Giudizio finale:**

Eventuali osservazioni finali da parte del dirigente valutato

---

---

Il Valutatore \_\_\_\_\_

Il Valutato \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

## **Allegato 4 – Modello scheda giudizio finale valutazione dirigenti**

Scheda organismo monocratico da usare in caso di valutazione 1<sup>^</sup> istanza positiva

### **COLLEGIO TECNICO IN COMPOSIZIONE MONOCRATICA**

#### **SCHEDA DI GIUDIZIO FINALE ALLA VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE**

Dirigente valutato: \_\_\_\_\_

Incarico ricoperto: \_\_\_\_\_

Unità Operativa: \_\_\_\_\_

Periodo di incarico: \_\_\_\_\_

Dirigente valutatore di prima istanza: \_\_\_\_\_

Valutazione di prima istanza ottenuta: punti \_\_\_\_\_

Giudizio di valutazione di prima istanza: \_\_\_\_\_

---

#### **ESAME DELLA DOCUMENTAZIONE E DEL PROCEDIMENTO DI PRIMA ISTANZA DA PARTE DEL VALUTATORE COMPETENTE**

E' stata data adeguata informazione al valutato: \_\_\_\_\_

Partecipazione del valutato: \_\_\_\_\_

Condivisione del giudizio finale: \_\_\_\_\_

Completezza della documentazione a supporto della valutazione di prima istanza: \_\_\_\_\_

Regolarità della procedura: \_\_\_\_\_

#### **Giudizio finale di valutazione**

---

---

---

**Allegato 4 – Modello scheda valutazione incarichi funzionali al personale del comparto**

***Scheda di valutazione Incarico di posizione funzionale***

***Profilo della Posizione***

<b><i>Titolo della Posizione</i></b>	
<b><i>Unità Organizzativa</i></b>	
<b><i>Periodo di incarico</i></b>	
<b><i>Titolare</i></b>	

**A. Obiettivi di mandato relativi all'ambito organizzativo e professionale dell'incarico dirigenziale affidato (peso 25 punti)**

<b>OBIETTIVI</b>	<b>TARGET</b>	<b>PESO</b>	<b>RISULTATO OSSERVATO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>

Note \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /25



MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
<b>COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI</b>	<b>Conoscenze</b> Mostra ed esprime un livello di conoscenze tecnico-professionali adeguato al ruolo rivestito e coerente con quanto previsto dalla disciplina di appartenenza	Esprime un adeguato livello di conoscenze tecnico-professionali in relazione a: disciplina di appartenenza, normativa di riferimento, strumenti utilizzati					
		Mostra un adeguato livello di conoscenze specialistiche della propria disciplina professionale e dello specifico settore di appartenenza					
		Mantiene una regolare e costante attività di formazione ed aggiornamento, anche assolvendo ai debiti formativi richiesti					
		Esprime un adeguato livello di conoscenze trasversali rispetto alla specifica professionalità (conoscenze informatiche, lingue straniere, ecc.)					
	<b>Capacità</b> Possiede adeguata esperienza e know-how per garantire continuità ed autonomia nell'esecuzione delle attività professionali e nel perseguimento degli obiettivi assegnati	Esegue autonomamente le procedure (diagnostiche ed interventistiche) come da manuale di accreditamento					
		Si attiene alle indicazioni vigenti di clinical competence in riferimento a complessità e volumi delle casistiche trattate					
		Fornisce attività di tutoraggio per i neoassunti e/o colleghi meno esperti, trasferendo le proprie conoscenze e capacità professionali					
	<b>Comportamenti professionali</b> Mostra atteggiamenti e comportamenti agiti coerenti con il proprio ruolo professionale e con i mansionari professionali vigenti (Manuali di accreditamento, Linee guida, EBM, ecc.)	Garantisce appropriatezza e qualità clinica nella erogazione delle prestazioni in coerenza coi manuali di accreditamento, certificazioni di qualità, EBM, ecc.)					
		Svolge attività formativa, di docenza e altra attività didattica effettuata nell'ambito dei programmi di formazione a livello aziendale					
		Dimostra un adeguato livello di qualificazione nell'attività di ricerca (clinica applicata, sperimentazioni cliniche, organizzative e tecniche. ecc.)					
		Mostra un adeguato livello di qualità nell'attività scientifica: pubblicazioni, interventi ad eventi informativi/divulgativi (convegni, conferenze, work group, ecc.)					
		Contribuisce con proposte e progetti all'innovazione tecnico-scientifica ed organizzativa					

**Legenda:**

Livello 1= BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.

Livello 2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente, ma ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione del compito specifico.

Livello 3 = ADEGUATO: competenze espresse a livello adeguato in termini di completezza, campo di applicazione e frequenza. Il professionista è competente per effettuare il compito specifico senza necessità di supervisione.

Livello 4 = ALTO: competenze espresse di ottima soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali ottimali. Il professionista è anche competente a formare altri per il compito specifico.

Livello 5 = OTTIMO: competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l'Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e dell'attività di ricerca sviluppata.

Note \_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /10

## B.2 Competenze Organizzative e Manageriali (peso punti 20) solo per gli incarichi gestionali

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	<b>Organizzazione del lavoro</b> Programma ed organizza in modo appropriato le proprie attività (e di eventuali colleghi). Contribuisce alla predisposizione di piani di lavoro integrati e multiprofessionali anche con altre UU.OO. Valuta gli esti, propone ed introduce correttivi.	Applica le strategie aziendali traducendole in direttive e proposte organizzative operative					
		Indirizza le conoscenze, competenze e azioni verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati					
		Orienta il proprio operato all'efficienza e all'efficacia					
		Mantiene la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale					
	<b>Orientamento ai risultati</b> Garantisce risultati, qualità, appropriatezza ed efficienza di percorsi di cura e processi di lavoro, Rispetta gli impegni assunti, monitorando lo stato di avanzamento. Gestisce le proprie attività, prendendo decisioni ed assumendo le responsabilità connesse.	Orienta i comportamenti individuali ed organizzativi alla realizzazione dei risultati					
		Definisce con chiarezza ciò che ci si attende					
		Diffonde nell'organizzazione una visione ed un orientamento verso gli obiettivi da raggiungere					
		Esprime capacità, nei limiti del ruolo ricoperto, di elaborare soluzioni autonome per la risoluzione di problemi (capacità di problem solving)					
	<b>Miglioramento e innovazione</b> Promuove, in coerenza alle strategie aziendali, soluzioni tecniche e/o organizzative per migliorare qualità dei servizi, processi di lavoro e crescita professionale. Persegue un proprio miglioramento continuo. Si aggiorna su sviluppi tecnico-scientifici ed organizzativo-normativi del proprio settore	Interpreta gli scenari in modo prospettico, promuovendo iniziative orientate al miglioramento					
		Supporta lo sviluppo delle innovazioni organizzative, contribuendo a superare le resistenze					
		Diffonde atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione					
		Appoggia concretamente suggerimenti ed idee che possono offrire opportunità migliorative					

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
COMPETENZE MANAGERIALI	<b>Gestione del budget</b> Gestisce risorse economiche, strumentali, umane e logistiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi della struttura ed aziendali. Garantisce il rispetto dei tempi di progetti e programmi. Individua e se necessario ridefinisce priorità di breve/medio periodo, allocando conseguentemente le risorse.	Gestisce in maniera sistematica le risorse					
		Opera in un'ottica di sistema orientando l'organizzazione a generare efficienza e eccellenza					
		Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione					
		Assegna correttamente in base ad importanza ed urgenza le attività, garantendo la realizzazione degli obiettivi nel rispetto delle scadenze					
	<b>Gestione risorse umane</b> Garantisce alle risorse umane affidate condizioni per un corretto svolgimento delle attività. Chiarisce i ruoli in base a competenze ed aspirazioni, riconoscendo i successi. Individua opportunità di crescita sui punti deboli. Guida, informa e coinvolge per generare motivazione impegno e spirito di squadra, Garantisce la diffusione delle competenze	Coniuga i bisogni dell'organizzazione con le competenze e le aspirazioni delle persone che vi lavorano					
		Favorisce opportunità di crescita delle persone, promuovendo percorsi di sviluppo professionale					
		Valuta i propri collaboratori sapendo cogliere ed esprimere le differenziazioni di valutazione					
		Individua competenze e aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando i punti deboli con opportunità di crescita					
		Distribuisce attività e responsabilità attribuendo corretti livelli di delega					
	<b>Leadership</b> Assume un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori). Indirizza energie intellettuali ed emotive al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al miglioramento continuo degli standard di lavoro	Diffonde nel proprio team una visione e i relativi obiettivi da raggiungere					
		Definisce ciò che ci si attende dagli altri, sapendo orientarli verso l'obiettivo finale					
		Diffonde con autorevolezza visione, strategie e orientamento ai risultati, suscitando consenso e collaborazione					
		Ottiene risultati dalle persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse					

Legenda:

Livello 1= BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.

Livello 2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente, ma ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione del compito specifico.

Livello 3 = ADEGUATO: competenze espresse a livello adeguato in termini di completezza, campo di applicazione e frequenza. Il professionista è competente per effettuare il compito specifico senza necessità di supervisione.

Livello 4 = ALTO: competenze espresse di ottima soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali ottimali. Il professionista è anche competente a formare altri per il compito specifico.

Livello 5 = OTTIMO: competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l'Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e dell'attività di ricerca sviluppata.

Note

---

Valutazione: punteggio /20

## B.3 Competenze Relazionali (peso punti 5)

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
COMPETENZE RELAZIONALI	<b>Relazioni interne alla propria struttura</b> Orienta il proprio operato in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento, promuovendo integrazione, collaborazione ed ascolto tra le parti	Lavora in modo collaborativo ed incline ai collegamenti inter-funzionali					
		Si confronta con collaboratori e colleghi per procedere in modo integrato nella realizzazione delle attività					
		Dimostra disponibilità al confronto e all'ascolto delle parti					
		Disponibile a ricercare il miglior compromesso nell'interesse dell'organizzazione e dei singoli					
	<b>Relazioni esterne ed interlocutori esterni (pazienti/utenti)</b> Comunica con chiarezza le informazioni, interpretando correttamente i bisogni dell'utenza. Si interfaccia correttamente con gli interlocutori esterni	Orienta le relazioni verso una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza in un'ottica di una loro soddisfazione					
		Funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni					
		Assicura un adeguato livello di comunicazione in relazione alle modalità di intervento e in risposta ai bisogni espressi dall'utenza					
		Cura le relazioni con gli interlocutori esterni, mostrando disponibilità al dialogo ed alla collaborazione					
	<b>Lavoro di squadra</b> Interagisce nei gruppi con i diversi ruoli organizzativi e professionali riconoscendo e valorizzando le competenze. Garantisce un contributo costruttivo nei team di lavoro, formulando proposte e condividendo informazioni. Facilita le decisioni, prevenendo e gestendo eventuali conflitti	Mostra, nelle attività di gruppo e di team, senso di appartenenza e condivisione degli obiettivi comuni					
		Mostra disponibilità alla collaborazione, anche se impegnato nel proprio ambito lavorativo					
		Lavora in maniera propositiva, collaborando alle soluzioni da mettere in campo					
		Diffonde e mette al servizio degli altri le proprie conoscenze ed informazioni					

Legenda:

Livello 1= BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per l'effettuazione del compito.

Livello 2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente, ma ancora migliorabili in termini di campo di applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per l'effettuazione del compito specifico.

Livello 3 = ADEGUATO: competenze espresse a livello adeguato in termini di completezza, campo di applicazione e frequenza. Il professionista è competente per effettuare il compito specifico senza necessità di supervisione.

Livello 4 = ALTO: competenze espresse di ottima soddisfazione in quanto esprimono, per qualità ed intensità, standard professionali ottimali. Il professionista è anche competente a formare altri per il compito specifico.

Livello 5 = OTTIMO: competenze espresse a livello eccellente di best performer di riferimento per l'Azienda e per il proprio ambito professionale, anche in ragione dei livelli di innovazione introdotti e dell'attività di ricerca sviluppata.

Note \_\_\_\_\_

Valutazione: punteggio /5

## VALUTAZIONE DI SINTESI DI FINE PERIODO DELLE COMPETENZE

Valutazioni annuali AREA Competenze	Tecnico-professionali	Organizzative Manageriali	Relazionali	
ANNO				
Punteggio di periodo (media)				

Valutazione di periodo (media valutazioni annuali):

**Valutazione: punteggio /35**

### **C. Area dei risultati annuali legati alla performance individuale (peso punti 40)**

AREA della performance individuale annuale	VALUTAZIONE PERFORMANCE
ANNO	
ANNO	
ANNO	
ANNO	

Performance di periodo (media percentuali):

**Valutazione: punteggio /40**

## D. Giudizio di sintesi

QUADRO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE PROFESSIONALE	
Area di valutazione	Valutazione
A - obiettivi di mandato	
B - area competenze professionali	
C - risultati annuali della performance	

*Descrizione dettagliata e motivazioni specifiche*

---

---

*Aree ed interventi di miglioramento*

---

---

**Valutazione complessiva: / 100**

**Giudizio finale:**

Eventuali osservazioni finali da parte del dirigente valutato

---

---

Il Valutatore \_\_\_\_\_

Il Valutato \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

## Allegato 5 – Modello scheda valutazione periodo di prova

**911 P /2b**

Imola, li \_\_\_\_\_

AL RESPONSABILE

**OGGETTO: TRASMISSIONE RICHIESTA DI CONFERMA IN SERVIZIO –  
dipendente a tempo indeterminato**

Con riferimento al contratto di lavoro sottoscritto  
con il dipendente  
nel profilo di  
servizio presso  
assunto in data \_\_\_\_\_, durata periodo di prova \_\_\_\_ mesi, ai fini della conferma in servizio, si  
chiede di esprimere un giudizio in merito alla capacità ed alle attitudini dimostrate durante il  
periodo di prova, mediante la compilazione della presente modulistica.  
In caso di esito negativo, si invita a formulare proposta di recesso dal rapporto di lavoro,  
debitamente motivata.

Unità Operativa Risorse Umane

*Spazio riservato al Responsabile*

**In riferimento all'oggetto si riferisce che il dipendente, durante il periodo di prova ha  
dimostrato in modo adeguato attaccamento al lavoro e capacità professionali, per cui se ne  
propone la conferma in servizio**

Data,

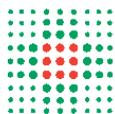
Il Responsabile del Servizio Competente

*spazio riservato al SUMAP*

Tenuto conto dei periodi di assenza effettuati dal dipendente il periodo di prova risulta compiuto  
con effetto dal \_\_\_\_\_.

L'addetto Ufficio Presenze Assenze

Matricole-Assunzioni ..... Segreteria-Supp.Inf .....



SUMAP

911 DA /2b

Imola, li \_\_\_\_\_

AL RESPONSABILE

OGGETTO: **TRASMISSIONE RICHIESTA DI CONFERMA IN SERVIZIO –  
dipendente a tempo determinato**

Con riferimento al contratto di lavoro sottoscritto  
con il dipendente  
nel profilo di  
in servizio presso  
assunto in data \_\_\_\_, durata periodo di prova \_\_\_\_ mesi, ai fini della conferma in servizio, si chiede  
di esprimere un giudizio in merito alle attitudini dimostrate durante il periodo di prova, mediante la  
compilazione della presente modulistica.

In caso di esito negativo, si invita a formulare proposta di recesso dal rapporto di lavoro,  
debitamente motivata.

Unità Operativa Risorse Umane

*Spazio riservato al Responsabile*

**In riferimento all'oggetto si riferisce che il dipendente, durante il periodo di prova ha  
dimostrato in modo adeguato attitudine alle mansioni proprie della qualifica, per cui se ne  
propone la conferma in servizio.**

Data,

Il Responsabile del Servizio Competente

*spazio riservato al SUMAP*

Tenuto conto dei periodi di assenza effettuati dal dipendente il periodo di prova risulta compiuto  
con effetto dal \_\_\_\_\_.

L'addetto Ufficio Presenze Assenze

Matricole-Assunzioni..... Segreteria-Supp.Inf .....