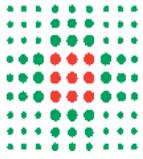


**SISTEMA AZIENDALE DI VALUTAZIONE  
INTEGRATA DELLA PERFORMANCE E DELLE  
COMPETENZE**

**Deliberazione aziendale n.2 del 15 gennaio 2016**



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

## **SISTEMA AZIENDALE DI VALUTAZIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE E DELLE COMPETENZE**

## INDICE

<b>TITOLO I: ASPETTI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE E DELLE COMPETENZE.....</b>	<b>4</b>
<i>PREMESSA .....</i>	<i>4</i>
<i>ART. 1 – AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</i>	<i>5</i>
<i>ART. 2 – LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E IL SISTEMA BUDGETTARIO .....</i>	<i>6</i>
<i>ART. 3 – SOGGETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE.....</i>	<i>6</i>
<i>ART. 4 – RIFERIMENTI NORMATIVI.....</i>	<i>8</i>
<b>TITOLO II: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE .....</b>	<b>10</b>
<i>ART. 5 – OGGETTO E FINALITA’ .....</i>	<i>10</i>
<i>ART. 6 – PRINCIPI E CRITERI METODOLOGICI .....</i>	<i>11</i>
<i>ART. 7 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA.....</i>	<i>12</i>
<i>ART. 8 – L’AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</i>	<i>13</i>
<i>ART. 9 – L’AREA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI .....</i>	<i>14</i>
<i>ART. 10 – L’AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI .....</i>	<i>14</i>
<i>ART. 11 – AREA DELLE COMPETENZE TECNICO – PROFESSIONALI .....</i>	<i>15</i>
<i>ART. 12 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE.....</i>	<i>15</i>
<i>ART. 13 - LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TECNICO – PROFESSIONALI.....</i>	<i>18</i>
<b>TITOLO III: IL PROCEDIMENTO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED EFFETTI DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>20</b>
<i>ART. 14 - IL PROCEDIMENTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE .....</i>	<i>20</i>
<i>ART. 15 – PROCEDURA DI RIESAME IN SECONDA ISTANZA DELLA VALUTAZIONE .....</i>	<i>21</i>
<i>ART. 16 - EFFETTI DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</i>	<i>22</i>
<b>TITOLO IV: IL SISTEMA PREMIANTE.....</b>	<b>23</b>
<i>ART. 17 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE ECONOMICA E DI CARATTERE ORGANIZZATIVO .....</i>	<i>23</i>
<i>ART. 18 - RETRIBUZIONE DI RISULTATO .....</i>	<i>23</i>
<i>ART. 19 – BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE .....</i>	<i>23</i>
<i>ART. 20 – VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI.....</i>	<i>24</i>
<b>TITOLO V: DISPOSIZIONI FINALI .....</b>	<b>25</b>
<i>ART. 21 – NORME FINALI E TRANSITORIE.....</i>	<i>25</i>
<b>ALLEGATO A) SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE .....</b>	<b>27</b>

## **TITOLO I: ASPETTI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE E DELLE COMPETENZE**

### **PREMESSA**

Il D.Lgs. n.150/2009 “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, così come recepito dalla Regione Emilia Romagna con la LR n. 26/2013 e la DGR 334/2014 a cui è seguita la delibera n. 1/2014 dell'OIV unico del SSR, introduce l'adozione, da parte delle Pubbliche Amministrazioni, del “Piano della Performance”, documento che racchiude in un unico quadro le funzioni di: Programmazione, Monitoraggio e Valutazione delle performance aziendali.

A tal fine, l'Ausl di Imola attiva annualmente il “Ciclo integrato della Performance”, consistente in un articolato sistema di processi e strumenti che si sviluppa nelle fasi tipiche delle funzioni di Programmazione e Controllo, meccanismo che informa le Aziende Sanitarie, ai sensi della normativa nazionale e regionale vigente, in tema di gestione economico-finanziaria.

Sotto tale ottica il Sistema di valutazione della Performance si integra con il Sistema di Budget, meccanismo operativo specificatamente regolamentato dalla Ausl di Imola ai sensi del DGR Emilia-Romagna n 865/2013.

Le fasi integrate del sistema si articolano in:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, relativamente:
  - alla performance dell'Azienda nel suo complesso;
  - alla performance organizzativa, riferita a ciascuna delle Unità Operative nelle quali è articolata l'Azienda o di equipe professionali specificamente individuate;
  - alla performance individuale, riferita a ciascun operatore;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati ai competenti organi, ai cittadini e ai soggetti interessati.

Nell'ambito del percorso annuale di Budget, sono definiti ed attribuiti gli obiettivi da perseguire ai diversi livelli organizzativi aziendali ed individualmente.

La finalità del Sistema di Valutazione integrato della Performance è rivolta:

- alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa a livello aziendale e a cascata delle diverse articolazioni di cui si compone;
- alla misurazione e alla valutazione della performance individuale del personale;
- ad una costante azione di *accountability* attraverso un controllo diffuso e una corretta comunicazione dei risultati conseguiti nell'interesse dei cittadini e degli *stakeholder*, garantendo trasparenza ed accessibilità alle informazioni aziendali.

## **ART. 1 – AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il Sistema aziendale di valutazione integrato della performance si compone di due macro sistemi identificabili in:

- 1. Valutazione della performance annuale (organizzativa ed individuale)**
- 2. Valutazione di fine incarico.**

I due macro sistemi si integrano con riferimento alla valutazione della performance annuale (organizzativa ed individuale) che confluisce, quale specifica area, nell'ambito della valutazione di fine incarico.

La Valutazione della performance annuale, di cui al punto 1, costituisce oggetto del presente Regolamento.

La Valutazione di fine incarico, di cui al punto 2, è regolamentata dalla Deliberazione aziendale n. 46/2014.

Gli ambiti in cui si articola il sistema di misurazione e valutazione delle performance annuale, riguardano:

- la Performance Organizzativa;
- la Performance Individuale.

**1.1)** La Valutazione della Performance organizzativa dell'Azienda nel suo complesso e delle sue articolazioni, strettamente collegata alla Pianificazione strategica aziendale, viene definita e declinata annualmente, sotto il profilo operativo, in sede di documento di Budget aziendale e concerne:

- a) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- b) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al governo dei costi e all'appropriatezza delle prestazioni;
- c) il raggiungimento degli obiettivi di promozione della salute;
- d) lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- e) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle prestazioni offerte anche attraverso l'implementazione di nuove tecnologie, competenze professionali e modelli organizzativi;
- f) l'attivazione di piani e programmi di sviluppo dei servizi e di miglioramento degli standard qualitativi e di sicurezza.

**1.2)** La valutazione della Performance individuale, integrata con quella organizzativa, è finalizzata ad apprezzare:

- a) il contributo individuale al raggiungimento dei risultati della gestione, di cui al precedente comma, da esplicitare e misurare attraverso la condivisione degli obiettivi dell'equipe o dell'Unità Operativa di appartenenza e il contributo su obiettivi individuali specifici, anche in

ordine all'impegno, ai contributi forniti ed all'allineamento con le strategie e i programmi aziendali;

- b) le conoscenze, capacità/abilità agite tipicamente e prevalentemente riferibili ai cosiddetti comportamenti organizzativi;
- c) le competenze tecniche e professionali, ossia quelle che caratterizzano ciascuna professione, da mantenere e sviluppare costantemente.

## **ART. 2 – LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E IL SISTEMA BUDGETTARIO**

Al fine di garantire la massima coerenza tra la Programmazione Strategica, la Programmazione economico-finanziaria annuale e la gestione aziendale, il Ciclo integrato della performance è strutturato in modo che la definizione degli obiettivi da assegnare alle strutture aziendali ed al personale dirigenziale sia direttamente correlata all'emanazione degli indirizzi e delle priorità discendenti dai documenti di pianificazione strategica (Piano Programmatico/Piano della Performance), trovando la sua articolazione attraverso il sistema di *Budgeting*.

Il Documento di Budget annuale, oltre ad essere uno strumento di traduzione operativa della programmazione aziendale, costituisce un atto di incontro tra la direzione strategica e la componente gestionale professionale e tecnica che nel quadro dei differenti livelli di responsabilità, rappresentati nell'Atto Aziendale e nel Regolamento Attuativo, orienta i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti, esplicando il suo valore intrinseco che risiede nella capacità di generare coerenza dell'azione gestionale complessiva, potenziando l'unitarietà delle dinamiche aziendali.

La pianificazione degli obiettivi strategici, prima fase del Ciclo di gestione della performance, rappresenta, perciò, il punto di riferimento per la definizione degli obiettivi quali/quantitativi ai Dipartimenti, alle Unità Operative e al personale dirigenziale con responsabilità di struttura.

Attraverso il documento di Budget, approvato dalla Direzione Aziendale secondo una tempistica definita annualmente dalla Azienda in coerenza con la tempistica di programmazione regionale, sono definiti gli ambiti e gli obiettivi strategici da perseguire nell'anno verso i quali l'intera organizzazione aziendale orienta il proprio agire.

## **ART. 3 – SOGGETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE**

Il Sistema di Valutazione integrato della Performance è il risultato di un articolato processo che vede coinvolti le diverse parti e i vari soggetti dell'organizzazione, secondo i ruoli di rispettiva competenza, come di seguito sinteticamente riassunti.

### **Direzione Aziendale**

- Emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici e definisce, in collaborazione con la dirigenza aziendale, il Piano della Performance triennale;
- Emanare le Linee Guida per la definizione degli obiettivi di Budget annuali;

- Promuove all'interno dell'Azienda la cultura della valorizzazione del merito;
- Provvede alla valutazione dei dirigenti di vertice dell'Azienda.

### **Organismo Aziendale di Supporto all'OIV unico regionale per il 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. Tale organismo si avvale, per l'espletamento delle proprie funzioni, dell'ausilio di un Organismo Aziendale di Supporto (OAS), presso le singole aziende sanitarie.

Le funzioni dell'OAS attengono 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 per il SSR.
- Garantire la corretta gestione procedimentale del processo valutativo, riferendo periodicamente all'OIV unico per il SSR.
- Monitorare il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione.
- 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 unico regionale, prima della fase di liquidazione degli incentivi.

### **Controllo di Gestione**

- Gestisce il Processo di Budget e i relativi monitoraggi infrannuali a supporto della Direzione Generale.
- 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.

### **Unità Operativa Risorse Umane**

- Assicura l'attività di supporto nella contrattazione integrativa aziendale.
- Garantisce la corretta applicazione dei contratti collettivi ed integrativi di lavoro.
- Assicura l'attività di definizione dei contratti individuali di lavoro del personale dipendente.
- Gestisce il dossier curriculare del personale.
- Gestisce i fondi incentivanti e provvede alla liquidazione della retribuzione di risultato.
- Provvede ai processi di assegnazione degli incarichi e di progressione di carriera.

### **Direttore di Dipartimento, Direttore/Responsabile di Unità Operativa Complessa/Struttura Professionale titolare di Budget**

- 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) e il set di indicatori ad esso 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 presente Regolamento.

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

- Assegna obiettivi al personale afferente alle professioni infermieristiche e tecnico-sanitarie, individuandone le competenze tecniche attese.
- Effettua la valutazione dei dirigenti e del personale del comparto titolare di Posizione organizzativa e con incarico di coordinamento afferenti all'area diretta.

### **Personale coinvolto nel processo di valutazione**

- Partecipa in modo collaborativo e proattivo al processo di assegnazioni degli obiettivi legati alla performance ed al successivo processo di valutazione.
- Garantisce interattività nell'indicare gli obiettivi e gli indicatori oggetto di valutazione.
- Contribuisce, anche in modo critico, allo sviluppo del sistema di valutazione della performance, quale strumento per il miglioramento della qualità delle prestazioni e servizi erogati e crescita dell'Azienda.

### **ART. 4 – RIFERIMENTI NORMATIVI**

Il Sistema di Valutazione della Performance trova riferimento dalle seguenti fonti normative:

- **D.Lgs. n. 502/1992** - "Riordino della disciplina in materia Sanitaria" e successive integrazioni e modificazioni.
- **D.Lgs. n. 229/1999** - "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419".
- **D.Lgs. n. 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. n. 165/2001** - "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".
- **D.Lgs. n. 150/2009** - "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

- **Legge n. 190/2012** - “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”.
- **Legge regionale n. 29/2004** - “Norme generali sull'organizzazione ed il funzionamento del Servizio sanitario regionale”.
- **Legge regionale n. 43/2001** - “Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella regione Emilia-Romagna”.
- **Legge regionale n. 26/2013** - “Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali”.
- **DGR n. 636/2013** - “Costituzione dell'organismo indipendente di valutazione della performance della regione Emilia-Romagna
- **DGR n. 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”.
- **Delibera OIV n. 1/2014** – “Provvedimento in materia di trasparenza, anticorruzione, valutazione e ciclo di gestione della performance - Prime indicazioni metodologiche ed operative alle Aziende e agli OAS”.
- **Delibera OIV n. 2/2015** – “Linee guida ed indirizzi operativi per Aziende ed OAS”
- Circolari ANAC (ex CIVIT).
- CCNL Area della Dirigenza Medico e Veterinaria e SPTA.
- CCNL Area comparto.

## TITOLO II: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

### ART. 5 – OGGETTO E FINALITA'

5.1) Il presente regolamento ha per oggetto la **Misurazione e la Valutazione della Performance annuale** del personale dipendente a tempo indeterminato dell'Ausl di Imola, intesa come contributo che ciascun operatore, in relazione ai diversi livelli di responsabilità e professionalità ricoperti, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata concepita.

Per il personale assunto con contratto a tempo determinato, le modalità con cui si procederà alla valutazione individuale sono definite ed esplicitate, di volta in volta, nel contratto individuale sottoscritto tra le parti. La presente disciplina di valutazione della performance si applica al personale dirigente e al personale del comparto con incarichi di responsabilità di posizione organizzativa.

A seguire il sistema si estenderà al personale del comparto con funzioni di coordinamento, secondo tempistiche e modalità da definirsi. Per il restante personale del comparto, sanitario, tecnico ed amministrativo, la valutazione annuale individuale correlata all'istituto della produttività collettiva è effettuata mediante la valutazione di obiettivi di performance organizzativa della struttura di appartenenza, ferma restando la valutazione relativa alle competenze effettuata secondo le modalità che saranno definite con specifico separato atto regolamentare.

5.2) La valutazione è una caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro. La valutazione del dipendente è un processo di comunicazione e di valorizzazione del personale che ha, tra l'altro, un diretto collegamento con il sistema premiante aziendale (retribuzione di risultato annuale, progressione professionale). Essa è finalizzata a mettere in evidenza i contributi individuali al perseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, oltre che a mettere in evidenza le capacità e le potenzialità del singolo operatore, al fine di utilizzare al meglio le competenze possedute e di consentire percorsi di sviluppo professionale secondo criteri di merito.

5.3) La valutazione della performance individuale del personale, integrata con quella organizzativa in un'ottica di responsabilizzazione del personale, è finalizzata a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti.
- Orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità.
- Favorire la crescita delle competenze professionali.
- 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.
- Rappresentare una attività manageriale attraverso la quale chi ha responsabilità di gestione del personale può svolgere la sua funzione di guida.
- Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

#### **ART. 6 – PRINCIPI E CRITERI METODOLOGICI**

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

**6.1)** Il sistema aziendale di valutazione della performance rappresenta l'anello di una catena di processi organizzativi che si basa sui seguenti principi e criteri metodologici:

- a) Implementazione di strumenti e metodologie di valutazione orientati allo sviluppo professionale e all'incentivazione del merito.
- b) Conoscenza e consapevolezza chiara, 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.
- 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 non conformi alle aspettative.

6.2) La valutazione della performance avviene con cadenza annuale ed è effettuata, in prima istanza, dal diretto superiore gerarchico del valutato, come rappresentato nel riquadro sotto riportato. Il valutatore di norma coincide con il Direttore/Responsabile dell'Unità Operativa cui afferisce il valutato. Al Direttore delle Professioni Infermieristiche e Tecnico-Sanitarie compete la valutazione del personale dell'area infermieristica e tecnico-sanitaria con incarico dirigenziale, di posizione organizzativa e di coordinamento. Il restante personale infermieristico e tecnico-sanitario del comparto è valutato secondo la linea gerarchica definita negli atti di organizzazione aziendale. La valutazione della Performance del personale del comparto dei ruoli amministrativo, professionale e tecnico è in capo al Direttore/Responsabile della U.O. o Ufficio di assegnazione.

VALUTATORE	VALUTATO
Direttore Generale	<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>
Direttore di Dipartimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore di Unità Operativa Complessa di afferenza</li> <li>- Responsabile di Struttura Semplice Dipartimentale</li> </ul>
Direttore di Unità Operativa Complessa	<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>
Direttore delle Professioni Infermieristiche e Tecnico-Sanitarie	<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 (obiettivi di équipe)</li> </ul>

#### ART. 7 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

La valutazione del personale dipendente abbraccia un articolato sistema di misurazione e osservazione, che prende in considerazione diverse dimensioni dell'organizzazione aziendale e della vita professionale del dipendente relativamente agli aspetti dell'agire professionale, delle competenze espresse e dei comportamenti di carattere organizzativo.

7.1) In relazione a quanto sopra il sistema di Valutazione del personale dell'Ausl di Imola si declina sulle seguenti aree di misurazione strettamente correlate tra loro, e riguardanti:

- a) **Area della Performance Organizzativa:** attraverso la condivisione degli obiettivi assegnati all'équipe o all'Unità Operativa di appartenenza in sede di Budget.

- b) **Area della Performance Individuale:** attraverso obiettivi specifici che apprezzano il contributo del singolo professionista, in coerenza al ruolo e all'incarico professionale ricoperto, all'impegno, ai contributi forniti ed all'allineamento con le strategie e i programmi aziendali.
- c) **Area dei Comportamenti Organizzativi:** attraverso i comportamenti relativi alle capacità relazionali e manageriali espresse dal professionista (*saper essere*).
- d) **Area delle Competenze tecnico-professionali:** attraverso l'espressione delle capacità professionali, riferibili alle esperienze e al *know how* maturato nel tempo (*saper fare*).

7.2) Il Sistema di Valutazione del Personale, come sopra declinato, trova un suo naturale effetto nel:

- *Sistema premiante (trattamento accessorio individuale /retribuzione di risultato/produktività collettiva)*, da ancorare ai risultati gestionali di performance organizzativa e performance individuale.
- *Sistema di attribuzione degli incarichi e di sviluppo professionale* in ordine ai risultati raggiunti e alle competenze tecnico-professionali dimostrate, nonché attraverso l'accesso a percorsi di alta formazione, a seguito dell'apprezzamento delle competenze professionali espresse (valutazione delle prestazioni e del potenziale).

## **ART. 8 – L'AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

8.1) L'Area della Performance Organizzativa ricomprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati in sede di Budget (risultati gestionali).

L'appartenenza ad una Unità Operativa comporta la corresponsabilità in capo a tutti i professionisti dei risultati annuali raggiunti dalla struttura, la cui finalità è rivolta a favorire il gioco di squadra ed il senso di appartenenza in un ambito quale quello sanitario caratterizzato da un elevato livello di autonomia professionale.

In relazione al livello di responsabilità e all'incarico professionale rivestito è definito il peso da attribuire a tale area nell'ambito della valutazione individuale, di cui al successivo art. 12 del presente regolamento.

8.2) La Valutazione della Performance Organizzativa opera nei confronti di tutte le articolazioni organizzative ed equipie professionali individuate quali Centri di Responsabilità (CdR) dall'Azienda e a cui è attribuita, in qualche misura, autonomia gestionale e, di conseguenza, responsabilità di Budget.

Nella valutazione di Direttore di Distretto, di Direttore di Dipartimento e di Direttore di Direzione Tecnica il risultato di Performance Organizzativa potrà corrispondere o essere collegato, in tutto o in parte, agli obiettivi assegnati annualmente dalla Regione alla Direzione Generale o agli obiettivi di performance organizzativa definiti annualmente a livello aziendale.

## ART. 9 – L'AREA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

9.1) L'Area della Valutazione degli Obiettivi Individuali consente di focalizzare la valutazione sul singolo operatore, mediante elementi che valorizzano e rendono evidenti le specificità legate alle attività svolte da ciascuno ed i risultati direttamente conseguiti.

9.2) La Valutazione degli Obiettivi Individuali si basa su un ambito di obiettivi individuali correlati al processo di Budget annuale e formalizzati attraverso apposita scheda individuale (**Allegato A**).

Oltre agli obiettivi di budget declinati ed attribuiti a "cascata" individualmente ad ogni operatore, possono essere definiti e assegnati al professionista:

- obiettivi a valenza istituzionale riferibili ad azioni di sviluppo e miglioramento del funzionamento delle attività istituzionali;
- obiettivi a valenza strategica con riferimento a programmi di sviluppo anche a carattere pluriennale, per i quali è comunque necessario identificare scadenze annuali di attuazione;
- obiettivi che permettano di valutare l'impegno, i contributi forniti e l'allineamento con le strategie e i programmi aziendali, in riferimento all'incarico ricoperto, attraverso specifici indicatori.

## ART. 10 – L'AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha lo scopo di rilevare le capacità relazionali espresse da un soggetto nell'ambito della propria esperienza lavorativa e che si estrinsecano in comportamenti agiti (*saper essere*).

10.1) L'Area dei comportamenti organizzativi si riferisce, pertanto, alla valutazione di competenze di natura manageriale o di natura relazionale più trasversale, espresse da ogni singolo operatore, in coerenza con il profilo professionale assegnato e riferibili ai seguenti ambiti di osservazione:

1. **Management: gestione delle risorse** - Capacità di gestione della complessità organizzativa, capacità di orientamento dei comportamenti delle persone e dell'organizzazione verso i risultati.
2. **Leadership: guidare l'organizzazione** - Capacità di orientamento e guida dei collaboratori e di gestione della struttura di riferimento e di promozione nei collaboratori di comportamenti orientati allo sviluppo personale e dell'organizzazione.
3. **Relazioni: 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.
4. **Orientamento all'innovazione e allo sviluppo professionale** - Capacità e orientamento allo sviluppo della propria professionalità, alla qualità delle prestazioni erogate e all'innovazione tecnico-professionale e sviluppo delle conoscenze specialistiche.

**10.2)** La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata mediante una griglia predefinita attraverso la quale sono descritti gli ambiti di osservazione e indicati gli item di apprezzamento, di cui alla scheda di valutazione “Area dei comportamenti organizzativi” (**Allegato A**).

#### **ART. 11 – AREA DELLE COMPETENZE TECNICO – PROFESSIONALI**

L’area delle competenze tecnico-professionali costituisce parte integrante della Valutazione degli incarichi.

**11.1)** Le competenze tecnico-professionali riguardano l’insieme di comportamenti espressi dall’individuo in ordine a competenze derivanti dal possesso e dall’applicazione di conoscenze teoriche, di abilità (*know-how* specialistici e di processo) e di orientamenti professionali maturati.

**11.2)** La valutazione delle Competenze tecnico professionali si basa, pertanto, sull’insieme delle conoscenze e abilità (cognitive e manuali) di tipo tecnico/specialistico riguardanti i seguenti ambiti:

- un ambito afferente a quell’insieme di regole tecnico-scientifiche derivanti dalla contrattualistica nazionale di ruolo, nonché dalle disposizioni che scaturiscono dalla Comunità Scientifica in ordine ai profili professionali espressi e alla idoneità a ricoprire un determinato ruolo tecnico-specialistico, oltre che da quanto esplicitato dalla disciplina sull’accreditamento istituzionale per la parte relativa alle competenze tecniche che ciascun operatore deve acquisire/mantenere/perfezionare, ecc. in relazione alla struttura di appartenenza;
- un ambito relativo alle esperienze e al *know how* maturato nel tempo e che può essere misurato in termini di *expertise* e capacità tecniche.

**11.3)** Le competenze tecnico-professionali da individuarsi all’atto dell’attribuzione dell’incarico e in specifico al profilo di appartenenza e necessarie allo svolgimento delle attività per le quali viene attribuito l’incarico stesso sono definite dal responsabile di struttura e vengono periodicamente valutate e misurate (annualmente e alla scadenza di ogni incarico) sulla base di indicatori:

- tecnico scientifici;
- tecnico assistenziali;
- di esito e di processo;
- in ordine alla formazione e l’*expertise* sviluppato.

#### **ART 12 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE**

**12.1)** La scheda di Valutazione allegata al presente Regolamento (**Allegato A**) è lo strumento a disposizione del management aziendale per la formalizzazione della valutazione della performance individuale annuale.

La scheda si articola nelle aree di valutazione così come individuate nel presente regolamento:

- a) Risultati della Performance Organizzativa della struttura di appartenenza.**
- b) Risultati della Performance individuale.**

### c) Comportamenti organizzativi.

Per ciascun ruolo/profilo professionale è definita l'incidenza ponderale delle singole aree come di seguito rappresentato:

Ruolo/figura professionale	Performance Organizzativa legata ai risultati della struttura di appartenenza (a)	Performance legata a obiettivi individuali (b)	Comportamenti organizzativi (c)
Direttore di Dipartimento	50%	10%	40%
Direttore di Unità Operativa Complessa	50%	20%	30%
Direttore di Direzione Tecnica-Distretto-Staff	50%	30%	20%
Dirigente di Unità Operativa Semplice	40%	30%	30%
Dirigente Professional	30%	50%	20%
Posizioni Organizzative e Coordinamenti (comparto)	30%	50%	20%

La valutazione della Performance organizzativa del Direttore di Distretto, del Direttore di Dipartimento e di Direttore di Direzione Tecnica potrà corrispondere o essere collegata, in tutto o in parte, alla valutazione effettuata da parte della Regione in ordine agli obiettivi assegnati annualmente alla Direzione Generale o risultare dalla valutazione degli obiettivi strategici annualmente definiti a livello aziendale.

**12.2)** Ai fini della Valutazione annuale della Performance, nella scheda di valutazione individuale (**Allegato A**), devono essere riportati:

#### a) Performance Organizzativa relativa ai risultati della struttura di appartenenza

Nel riquadro "Risultati della struttura di appartenenza" viene riportata la sintesi del risultato degli obiettivi di budget conseguiti dalla struttura di appartenenza del dipendente in termini percentuali.

#### b) Obiettivi individuali

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

- Descrizione dell'obiettivo.
- Descrizione dell'indicatore: che può essere di efficacia, efficienza, economicità o qualità.
- Risultato atteso, ovvero target prefissato.
- Peso obiettivo (%).
- Franchigia: range (%) entro cui l'obiettivo si considera raggiunto anche in presenza di un risultato parziale.

- Istruttoria di valutazione.
- Risultato osservato.
- % di raggiungimento dei singoli obiettivi.

La valutazione è effettuata dal diretto superiore gerarchico con l'eventuale supporto del Controllo di Gestione e di tutte le strutture che in Azienda sono responsabili, a vario titolo, dei flussi informativi e della loro certificazione.

### **c) Comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata, dal superiore gerarchico, nello stesso momento della valutazione degli obiettivi individuali, utilizzando la medesima scheda di valutazione. Al fine di rendere la valutazione in ordine ai "comportamenti organizzativi" il più aderente possibile ai comportamenti espressi in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente all'interno del contesto lavorativo di riferimento, il valutatore, a livello di istruttoria, può avvalersi del contributo dei vari soggetti che ai diversi livelli dell'organizzazione interagiscono con il valutato.

L'area dei "Comportamenti organizzativi" di natura manageriale o trasversale viene descritta attraverso una specifica declaratoria di competenze agite che mira a valutare, per ogni ruolo/profilo professionale, le capacità relazionali, professionali e manageriali espresse nell'assolvimento dell'incarico assegnato.

Come esplicitato nell'art. 10 e riportato nella scheda di valutazione (**Allegato A**), sono previsti 4 ambiti di osservazione e valutazione dei comportamenti organizzativi, declinati in aree di indicatori. Le aree "**Relazioni: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione**" e "**Orientamento all'innovazione e allo sviluppo professionale**" costituiscono ambiti di valutazione relativi ai ruoli/profili dei Dirigenti Professional.

Le aree "**Management: gestione delle risorse**" e "**Leadership: guidare l'organizzazione**" rappresentano due ulteriori ambiti per la valutazione dei ruoli di Direttori di Struttura complessa.

**12.3)** Possono influire nella valutazione dei comportamenti organizzativi anche altri aspetti verificatisi nel corso dell'anno che meritano un'adeguata e separata considerazione. Nel caso il dirigente si sia reso responsabile di comportamenti e fatti eticamente pregiudizievoli ed incidenti sul rapporto di servizio e/o sanzionati disciplinarmente o nel caso in cui il dirigente sia direttamente responsabile di eventi avversi che possono determinare responsabilità patrimoniale dell'Azienda, la valutazione annuale di tale area potrà subire una decurtazione che, nel caso di sanzioni disciplinari superiori la censura, dovrà essere almeno del 30%. In questi casi la valutazione effettuata dal diretto superiore gerarchico deve essere adeguatamente e specificatamente motivata ed essere validata dall'OAS in sede di verifica finale.

**12.4)** Al fine di apprezzare le migliori performance, per questa area di valutazione è previsto un sistema di misurazione che permette di attribuire un incremento di punteggio di valutazione qualora i comportamenti organizzativi si siano dimostrati oltre il risultato atteso o lo standard richiesto, meritando di conseguenza una valutazione oltre il punteggio massimo attribuibile. Il

meccanismo permette di riconoscere un incremento del punteggio massimo di valutazione dell'area (comunque non superiore al +10%) con conseguente attribuzione alla performance individuale annuale complessiva, qualora le altre aree (Performance organizzativa e Performance obiettivi individuali) abbiano conseguito la valutazione massima attribuibile di un punteggio complessivo superiore al 100%. In questo modo si possono premiare le performance migliori (che vanno oltre il 100%) con il riconoscimento di un incentivo ulteriore del salario di risultato, nel limite di un budget di fondo dell'incentivazione, da definire a seguito di accordo con le OO.SS e come meglio specificato al successivo art. 19.

**12.5)** La misurazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata mediante una scala di valori da 1 a 5, che esprime il grado di giudizio da parte del valutatore, così come sotto declinato:

- 1 = il livello complessivo non è adeguato allo standard professionale.
- 2 = il livello complessivo è appena adeguato ed esistono ampi spazi di miglioramento.
- 3 = il livello complessivo è complessivamente adeguato allo standard professionale.
- 4 = il livello complessivo è pienamente consolidato, si attesta su elevati livelli professionali ed è quindi di alta soddisfazione per qualità ed intensità.
- 5 = il livello complessivo è di ottima soddisfazione in quanto esprime e supera, per qualità ed intensità lo standard professionale ottimale.

La determinazione del punteggio correlato all'attribuzione del giudizio determina i seguenti effetti:

- a) Punteggio < 2 corrisponde ad un giudizio negativo con valore = 0;
- b) Il punteggio compreso tra 2 e 4 determina un'attribuzione di valutazione in percentuale al punteggio ottenuto, compreso in una scala tra 20% e 100% e precisamente:
  - un punteggio pari a 2 equivale ad una percentuale di raggiungimento del 20%;
  - un punteggio pari a 4 equivale ad una percentuale di raggiungimento del 100%.
  - I punteggi intermedi (fra 2 e 4) determinano un grado di raggiungimento proporzionale compreso all'interno del range sopra indicato (tra 20% e 100%);
- c) Il punteggio compreso tra >4 e 5 determina una maggiorazione percentuale fino ad un massimo del 10% dell'area oggetto di valutazione.

## **ART 13 - LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TECNICO – PROFESSIONALI**

**13.1)** La Valutazione delle Competenze tecnico-professionali, come esplicitato nel precedente art. 11, è effettuata dal diretto superiore gerarchico a conclusione del periodo di incarico, ai sensi della regolamentazione di cui alla deliberazione n. 46/2014, fermo restando la necessità di effettuare costanti *feedback* annuali in corrispondenza della valutazione della performance individuale del dipendente.

**13.2)** Il modello adottato dall'Ausl di Imola, in ordine alla valutazione delle Competenze tecnico-professionali, prevede la strutturazione di una scheda di valutazione declinata sulla base di indicatori riferiti alle capacità di *clinical competence* previste a livello di sistema di accreditamento

vigente e per quanto riguarda gli incarichi di natura gestionale, competenze di carattere manageriale, in ordine a capacità in materia di programmazione e controllo, gestione del budget, gestione e valutazione delle risorse umane, gestione delle risorse tecnologiche, gestione del tempo.

### **TITOLO III: IL PROCEDIMENTO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED EFFETTI DELLA VALUTAZIONE**

#### **ART 14 - IL PROCEDIMENTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**14.1)** Il Processo di Valutazione della Performance Individuale è strutturato secondo le seguenti modalità e tempistiche:

- a) Nel periodo di espletamento del percorso finalizzato alla formalizzazione del Budget, il Dirigente di Unità Operativa o il Coordinatore delle Professioni Sanitarie, per quanto di rispettiva competenza, incontra singolarmente ognuno dei collaboratori, comunicando agli stessi le proprie aspettative sia per quanto riguarda gli obiettivi di equipe che individuali, nonché per quanto riguarda i comportamenti e le competenze.
- b) Nel corso dell'anno (di norma almeno entro il 30 giugno e 30 settembre di ciascun anno) deve essere 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.
- c) A consuntivo, il valutatore dovrà procedere alla valutazione finale individuale da effettuarsi entro la fine del mese di aprile dell'anno successivo cui la valutazione si riferisce. La valutazione è comunicata dal valutatore al valutato tramite un confronto diretto, cioè un "colloquio di valutazione", durante il quale sono 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, è il momento in cui il valutatore deve comunicare e spiegare la valutazione al collaboratore, sottolineando gli aspetti positivi e negativi della sua performance, favorendo da parte del valutato un'autovalutazione critica delle proprie prestazioni, al fine di concordare opportune azioni di miglioramento e di crescita professionale.

La chiusura della valutazione deve essere formalizzata con l'accettazione esplicita della stessa da parte del valutato. In caso di non condivisione degli esiti della valutazione, il valutato può richiedere giudizio di seconda istanza avanzando richiesta all'Organismo Aziendale di Supporto. In questo caso il Coordinatore dell'OAS, qualora ne vengano accertate le condizioni, procede ad attivare la procedura di revisione della valutazione, attraverso l'istituzione di apposito collegio terzo e secondo la procedura di cui al successivo art. 15. Il perfezionamento del processo di valutazione avviene con la validazione del procedimento di valutazione da parte dell'OAS e la trasmissione formale degli esiti complessivi alla Direzione Aziendale per quanto di competenza e all'OIV unico per il SSR.

**14.2)** La valutazione individuale annuale complessiva si ottiene sommando il grado di raggiungimento delle singole aree oggetto di valutazione per il peso specifico di ciascuna di esse, secondo quanto indicato nella tabella di cui al precedente art.12. Concorrono, quindi, alla

determinazione del punteggio complessivo circa il grado di performance individuale annuo conseguito, la valutazione della performance organizzativa, la performance relativa agli obiettivi individuali assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione è da considerare positiva qualora il dirigente consegua un punteggio totale => 60 punti, negativa al di sotto di tale soglia. La valutazione è da considerare, inoltre, negativa anche nel caso in cui non si raggiunga una valutazione di sufficienza pari alla metà del punteggio massimo attribuibile, in ognuna delle tre aree di valutazione.

Come disciplinato nel precedente art.12, è possibile una valutazione superiore al 100%, nei casi di performance al di sopra delle aspettative e meritevoli di particolare apprezzamento e da premiarsi specificamente.

#### **ART. 15 – PROCEDURA DI RIESAME IN SECONDA ISTANZA DELLA VALUTAZIONE**

**15.1)** In caso di valutazione negativa o non condivisione da parte dei dipendenti interessati della valutazione “ricevuta”, sia di ordine organizzativo che individuale, è possibile presentare istanza di riesame. L’istanza di riesame deve essere inoltrata dagli interessati al Coordinatore dell’OAS entro e non oltre 20 giorni dalla data di presa conoscenza della valutazione.

Il coordinatore dell’OAS, entro i successivi 15 giorni, attiva la procedura di riesame di seconda istanza attraverso apposito collegio nominato dal Direttore Generale dell’Azienda 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, formalmente espressa in sede di valutazione di 1° istanza e riportata nella scheda di valutazione medesima;
- errori nello sviluppo della procedura di valutazione.

**15.2)** Il procedimento di riesame della valutazione di seconda istanza, contro la valutazione sia di carattere organizzativo che individuale, espressa dall’organo sovraordinato, deve svolgersi nel rispetto delle seguenti modalità:

- d) l’istanza deve essere presentata al Coordinatore dell’OAS entro e non oltre 20 giorni dalla data di avvenuta conoscenza della valutazione e deve essere motivata nonché eventualmente corredata dai documenti a sostegno.
- e) all’atto della convocazione del Collegio di valutazione di seconda istanza il Coordinatore dell’OAS dà informazione della richiesta di riesame all’organo che ha effettuato la valutazione di prima istanza, assegnandogli 7 giorni per produrre le proprie controdeduzioni;
- f) il Collegio di seconda istanza, qualora non sia in grado di decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare il valutatore di prima istanza ed il valutato, con facoltà, per

quest'ultimo di farsi assistere dalle OOSS o dalla RSU, al fine di acquisire chiarimenti, ma dovrà comunque esprimersi entro 30 giorni dall'insediamento, con atto formale in via definitiva.

#### **ART. 16 - EFFETTI DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La valutazione dei dirigenti, diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa, è caratteristica essenziale ed ordinaria del loro rapporto di lavoro.

**16.1)** Gli esiti della valutazione annuale della performance individuale secondo quanto disciplinato dal presente regolamento, sono inseriti nel fascicolo personale del dipendente e vanno a costituire il dossier curriculare individuale. Parimenti il sistema di valutazione della performance va ad alimentare il Sottosistema Premiante, relativamente al salario di risultato, il sistema di valutazione degli incarichi e per le finalità legate alla progressione di carriera.

**16.2)** L'esito positivo della valutazione annuale determina l'attribuzione al dirigente della retribuzione di risultato, nei limiti del grado di raggiungimento degli obiettivi, organizzativi ed individuali, assegnati. L'esito della valutazione annuale concorre, inoltre, assieme agli altri elementi, anche alla valutazione da effettuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali e nei percorsi di sviluppo di carriera.

**16.3)** L'esito negativo della valutazione determina responsabilità dirigenziale nei termini previsti nei CC.CC.NN.LL. e Contratti Integrativi e comporta:

- a) perdita della retribuzione di risultato con riguardo all'anno al quale la valutazione si riferisce. Limitatamente alla valutazione relativa agli anni 2016 e 2017 l'effetto sulla retribuzione di risultato viene fissato nel limite del 50%;
- b) definizione di un piano individuale di azioni di miglioramento quale contributo al superamento delle criticità riscontrate.

## **TITOLO IV: IL SISTEMA PREMIANTE**

### **ART. 17 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE ECONOMICA E DI CARATTERE ORGANIZZATIVO**

17.1) Per premiare il merito, l'Azienda, utilizza i seguenti strumenti di incentivazione:

- a) Retribuzione di risultato.
- b) Bonus annuale delle eccellenze.
- c) Progressioni di carriera e attribuzione incarichi di responsabilità.

17.2) La disciplina delle premialità è definita a livello di contrattazione integrativa aziendale e secondo i criteri generali stabiliti dalla legge e dai CC.CC.NN.LL.

17.3) Gli incentivi di cui alle lett. a) e b) di cui al comma 1 sono riconosciuti nei limiti delle risorse disponibili a livello aziendale.

### **ART 18 - RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

18.1) La retribuzione di risultato ha la finalità di riconoscere il merito del dipendente in ordine al livello di performance conseguita nell'anno. Viene attribuita, a seguito di valutazione positiva della performance annuale individuale complessiva (performance organizzativa; obiettivi individuali; comportamenti organizzativi), secondo quanto esplicitato al precedente art. 12.

18.2) Si accede alla retribuzione di risultato a seguito di valutazione positiva della performance secondo quanto definito al precedente art. 14. Ogni Direttore di U.O. provvede alla valutazione annuale il cui esito riconoscerà ad ogni singolo operatore una retribuzione di risultato pari al grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali (performance organizzativa, performance obiettivi individuali e performance dei comportamenti organizzativi), così come rappresentato al comma 1 del presente articolo. La parte di incentivazione non distribuita (differenza rispetto al 100%) potrà essere utilizzata in ambito dipartimentale per premiare le performance eccellenti, di cui all'articolo seguente del presente regolamento, secondo quanto sarà definito in specifico a seguito di contrattazione integrativa.

### **ART 19 – BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE**

E' istituito il bonus annuale delle eccellenze, rivolto al personale che abbia ottenuto una valutazione superiore al 100% ai sensi del precedente art. 14, ovvero ottenuto elevate performance conseguendo i risultati attesi in relazione a specifici progetti di miglioramento dell'assistenza e contenimento dei costi, definiti e/o negoziati annualmente con la Direzione aziendale. Tale forma di incentivazione che ha l'obiettivo di premiare le performance migliori si aggiunge alla retribuzione di risultato di cui al precedente art.18. L'assegnazione del bonus compete, nei limiti dei residui generati a seguito del riconoscimento della retribuzione di risultato di cui al precedente articolo, secondo criteri e modalità da definirsi in sede di contrattazione

integrativa, al Direttore di Dipartimento/Direttore Professioni Infermieristiche e Tecniche/Direzione Generale, a conclusione del processo di valutazione della performance individuale, sulla base di motivate proposte da parte dei Direttori di UU.OO. afferenti al dipartimento/altre articolazioni.

#### **ART 20 – VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI**

La valutazione annuale della performance costituisce elemento imprescindibile per la valutazione degli incarichi assegnati ed per i percorsi di sviluppo di carriera, così come disciplinato a livello aziendale con regolamento approvato con deliberazione n. 46/2014 e dai CC.CC.NN.LL

L'Azienda favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

## TITOLO V: DISPOSIZIONI FINALI

### ART. 21 – NORME FINALI E TRANSITORIE

22.1) Per quanto non espressamente riportato nel presente Regolamento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni di cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di riferimento.

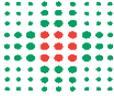
22.2) Il presente Regolamento, che effettua un'armonizzazione delle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 150/2009 e delle disposizioni in materia dettate dalla Regione Emilia-Romagna con le attuali e specifiche disposizioni legislative e contrattuali vigenti, sarà sottoposto a revisione qualora future leggi o contratti dispongano diversamente rispetto alle presenti statuizioni.

### TEMPISTICA ED AZIONI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PERIODO	AZIONE	TEMPISTICA	TITOLARITA' DELL' AZIONE
<b>Inizio percorso Novembre/Aprile</b>	Adozione Piano triennale della performance	Novembre/gennaio	Direzione Generale Struttura Tecnica di staff
	Adozione Linee Guida al Budget ed avvio del processo di negoziazione con Direttori di Dipartimento	Novembre/dicembre	Direzione Generale Struttura Tecnica di staff
	Definizione degli obiettivi ed indicatori di budget legati alla performance organizzativa	Novembre/dicembre	Direzione Generale Struttura Tecnica di staff
	Attribuzione degli obiettivi ai Dipartimenti	Dicembre/gennaio	Direzione Generale
	Negoziazione del budget con U.O. e attribuzione degli obiettivi (Performance organizzativa)	febbraio/marzo	Direttore Dipartimento
	Attribuzione obiettivi individuali e dei comportamenti ai Direttori di U.O. Complessa e ai Responsabili di U.O.S. a livello dipartimentale (Performance Individuale)	febbraio/marzo	Direttore Dipartimento
	Attribuzione obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi ai dirigenti con incarico di Responsabili di U.O.S. e incarico Professional (Performance individuale)	marzo/aprile	Direttore U.O.C.
<b>Metà periodo Giugno/Ottobre</b>	Verifiche intermedie degli obiettivi di Dipartimento e degli obiettivi individuali del personale con incarico di Direttore di Dipartimento	giugno/ottobre	Direzione Generale
	Verifiche intermedie degli obiettivi di CdR e degli obiettivi individuali del personale con incarico di Direttore di U.O.C.	giugno/ottobre	Direttore di Dipartimento
	Verifiche intermedie degli obiettivi individuali personale dirigente	giugno/ottobre	Direttore U.O.C.
<b>Fine periodo Aprile/Settembre anno successivo</b>	Verifica finale degli obiettivi di Dipartimento e degli obiettivi individuali Direttore di Dipartimento	Aprile/maggio	Direzione Generale
	Verifica finale degli obiettivi di CdR e degli obiettivi individuali Direttore di U.O.C.	Aprile/maggio	Direttore di Dipartimento
	Verifica finale degli obiettivi individuali personale dirigente e dei comportamenti organizzativi	Aprile/maggio	Direttore U.O.C.
	Validazione del percorso di valutazione della performance e corresponsione retribuzione di risultato al personale	Maggio/giugno	Direzione Generale / OAS
	Corresponsione retribuzione di risultato al personale ed inserimento nel dossier curriculare individuale degli esiti della valutazione	Giugno/settembre	U.O. Risorse Umane
	Relazione sulla performance / Bilancio di Missione	Giugno/settembre	Direzione Generale Struttura tecnica di Staff



## ALLEGATO A) SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE

<b>SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		<b>ANNO</b>	 <b>SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA</b> Azienda Unità Sanitaria Locale di Imola
<b>VALUTATO:</b>  <i>Cognome Nome:</i>  <i>Profilo Professionale:</i>  <i>Descrizione Incarico:</i>   <i>DIPARTIMENTO:</i> <i>UNITA' OPERATIVA:</i>   <b>VALUTATORE:</b>		Data condivisione scheda: _____  Firma valutato: _____  Note/Commenti:    Firma valutatore: _____	
<b>AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:</b>	Totale peso area della performance organizzativa:	(*)	
Vedi scheda di budget			
<b>AREA DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI:</b>	Totale peso area dei contributi individuali:	(*)	
Vedi dettaglio pagina 2			
<b>AREA COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:</b>	Totale peso area dei comportamenti organizzativi:	(*)	
Vedi dettaglio pagina 3			
<b>TOTALE VALUTAZIONE INDIVIDUALE</b>		<b>100%</b>	
(*) Per ciascun ruolo/profilo professionale è definita l'incidenza ponderale delle singole aree, come dettagliato all'art. 12 del presente regolamento			

<b>AREA DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI:</b> Totale peso area dei contributi individuali:		(*)		
<b>Macroarea obiettivi</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Peso %</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Franchigia %</b>
<b>Obiettivi di produzione e di efficienza da budget</b>				
<b>Obiettivi di miglioramento da budget</b>				
<b>Obiettivi individuali specifici</b>				

(\*) In base al ruolo/profilo professionale è definita l'incidenza ponderale dell'area, come dettagliato all'art. 12 del presente regolamento

AREA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: Totale peso area dei comportamenti organizzativi:		(*)	
Macroarea	Descrizione comportamento da valutare	Peso %	Standard atteso
<b>LEADERSHIP</b> <i>guidare l'organizzazione</i>	<b>Visione strategica</b> - Saper cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi, individuando le linee guida per sviluppare le azioni nel medio-lungo termine ed indirizzare quelle di breve periodo.		interpretare le strategie aziendali e tradurle in direttive e proposte operative
			possedere una visione di medio - lungo termine
			indirizzare le conoscenze, le competenze e le azioni verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati
			mantenere costate la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale
	<b>Leadership</b> - Assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), indirizzando energie intellettuali ed emotive al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al miglioramento continuo degli standard di lavoro.		saper diffondere nel proprio team la visione del punto di arrivo
			definire ciò che ci si attende dagli altri e orientarli verso l'obiettivo finale
			condividere con autorevolezza la visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione
			ottenere risultati dalle persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse
	<b>Capacità di orientamento</b> - Orientare i comportamenti individuali ed organizzativi alla realizzazione dei risultati.		creare un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro
			distribuire attività e responsabilità attribuendo corretti livelli di delega
			incoraggiare l'autostima nei collaboratori
			infondere fiducia, esprimendo aspettative positive sulla performance dei collaboratori
<b>Orientamento al cambiamento</b> - Analizzare e comprendere il contesto di riferimento per stimolare comportamenti volti all'evoluzione organizzativa e all'adeguamento graduale nelle prassi dei propri collaboratori.		supportare lo sviluppo delle innovazioni organizzative, contribuendo a superare le resistenze	
		individuare le opportunità connesse al cambiamento organizzativo	
		diffondere atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione	
		appoggiare concretamente suggerimenti ed idee che possono offrire opportunità migliorative	
<b>MANAGEMENT</b> <i>gestione delle risorse</i>	<b>Programmazione</b> - Impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità nel breve/medio periodo, allocando conseguentemente le risorse.		assegnare correttamente secondo l'importanza e l'urgenza ogni impegno, riuscendo a rispettare le scadenze e gli obiettivi
			diffondere e sostenere nell'organizzazione la cultura della programmazione
			gestire in maniera sistematica le risorse
			operare in un'ottica di sistema tesa a generare efficienza ed eccellenza
	<b>Sviluppo delle risorse</b> - Individuare le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendone i successi e affrontando i punti deboli con opportunità di crescita.		coniugare i bisogni dell'organizzazione con le competenze e le aspirazioni delle persone che ci lavorano
			favorire le opportunità di crescita delle persone, promuovendo percorsi di sviluppo professionale
			mantenere un dialogo con i collaboratori, fornendo frequenti feedback
			valutare i propri collaboratori sapendo cogliere ed esprimere le differenziazioni di valutazione
<b>(*) Aree riferite a ruoli gestionali: l'incidenza ponderale viene definita in base al ruolo/profilo professionale, come dettagliato all'art. 12 del presente regolamento</b>			

<b>AREA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:</b>		<b>Peso %</b>	<b>Standard atteso</b>		
<b>Macroarea</b>	<b>Descrizione comportamento da valutare</b>				
Totale peso area dei comportamenti organizzativi:		(*)			
<b>RELAZIONI E NETWORKING cooperazione dentro e fuori l'organizzazione</b>	<b>Integrazione interna</b> - Operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento promuovendo l'integrazione tra le diverse realtà dell'azienda.		attivare momenti di confronto con collaboratori e colleghi per valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione delle attività		
			fornire tempestivamente supporto e risposta alle richieste di informazioni, in modo collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali		
			partecipare attivamente a gruppi di lavoro, commissioni, ecc.		
	<b>Relazioni esterne</b> - Capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni.			conoscere il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento	
				fungere da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni	
				curare le relazioni con gli interlocutori esterni, mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione	
	<b>Gestione dei conflitti</b> - Saper orientare le relazioni e le modalità di comunicazione, mediando tra le parti, al raggiungimento del risultato migliore per l'organizzazione.			dimostrare disponibilità al confronto e all'ascolto delle parti	
				mostrare, in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi, disponibilità a ricercare il miglior compromesso nell'interesse dell'organizzazione e dei singoli	
				enfaticizzare i punti di contatto tra le opinioni piuttosto che quelli di distacco	
			modificare il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti		
<b>INNOVAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>	<b>Iniziativa e proattività</b> - Saper garantire continuità e autonomia nel perseguire gli obiettivi assegnati, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori.			lavorare in maniera propositiva, collaborando alle soluzioni da mettere in campo	
				interpretare gli scenari in modo prospettico, promuovendo iniziative orientate al miglioramento	
				dimostrare affidabilità nell'attività assegnata, diffondendo le proprie conoscenze	
				dedicare sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e alla maturazione dello sviluppo professionale	
	<b>Analisi e sintesi</b> - Saper scomporre in elementi essenziali un problema e/o un caso clinico per comprenderlo e ricomporlo poi in una visione d'insieme.				saper affrontare temi d'analisi e problemi da risolvere applicando una metodologia
					risolvere problemi sapendo scomporre gli oggetti di analisi e riconducendo i risultati ad un quadro unitario
					saper valutare e prevedere le necessità di intervento nei differenti contesti
	<b>Orientamento all'utenza</b> - Orientare le azioni verso una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza in un'ottica di una loro soddisfazione.				rispondere in modo adeguato alle richieste degli utenti in relazione ai bisogni e alle aspettative
					assicurare un adeguato livello di comunicazione in relazione alle modalità di intervento in risposta ai bisogni espressi dall'utenza
				mostrare disponibilità a collaborare, anche se impegnati nel proprio ambito lavorativo	

(\*) Aree riferite a ruoli senza responsabilità gestionale: l'incidenza ponderale viene definita in base al ruolo/profilo professionale, come dettagliato all'art. 12 del presente regolamento