



FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

AOO: AS_BO66
REGISTRO: Deliberazione
NUMERO: 0000136
DATA: 22/06/2018 15:42
OGGETTO: REGOLAMENTO AZIENDALE PER LA VALUTAZIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE, DELLE COMPETENZE E DEGLI INCARICHI AL PERSONALE – INTEGRAZIONI E MODIFICHE A SEGUITO DEI NUOVI INDIRIZZI APPORTATI AL SISTEMA DI VALUTAZIONE DALLA DELIBERA N.5/2017 OIV-SSR

SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente atto è stato firmato digitalmente da Rossi Andrea in qualità di Direttore Generale
Con il parere favorevole di Dall'Olimi Emanuela - Direttore Sanitario
Con il parere favorevole di Donattini Maria Teresa - Direttore Amministrativo

Su proposta di Claudio Mazzoni - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DIREZIONALE che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto

CLASSIFICAZIONI:

- [08-04]

DESTINATARI:

- Collegio sindacale

DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
DELI0000136_2018_delibera_firmata.pdf	Donattini Maria Teresa; Dall'Olimi Emanuela; Mazzoni Claudio; Rossi Andrea	F44E977432325FD2020125F24D78EEF169D451F37AE44954AF445740256BECEB
DELI0000136_2018_Allegato1.docx:		EE9F7EC2B0BD3D94DD191BB3D2291CEF1C20ABC9D891AF0DBB1F167E7A02DA4F
DELI0000136_2018_Allegato2.docx:		FB3C25A688547F1B0DF40A468D1C03B0E7CC0C8E4893A8002DE43C3F10012414



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.
Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



DELIBERAZIONE

OGGETTO: REGOLAMENTO AZIENDALE PER LA VALUTAZIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE, DELLE COMPETENZE E DEGLI INCARICHI AL PERSONALE – INTEGRAZIONI E MODIFICHE A SEGUITO DEI NUOVI INDIRIZZI APPORTATI AL SISTEMA DI VALUTAZIONE DALLA DELIBERA N.5/2017 OIV-SSR

IL DIRETTORE GENERALE

- Premesso che l'Azienda Usl di Imola ha da tempo definito e reso operativo, relativamente al personale dirigente e al personale del comparto titolare di posizione organizzativa, in ossequio agli indirizzi emanati dalla Regione Emilia Romagna con DGR n.334 del 17 marzo 2014 di attuazione del D.lgs. n.150/2009 e delle successive delibere dell'Organismo Indipendente di Valutazione Unico per gli Enti ed Aziende del SSR, un sistema annuale di valutazione della performance e un sistema di valutazione più prettamente di carattere professionale, attraverso il quale valutare, a fine incarico il personale;
- Visto al proposito il regolamento aziendale di valutazione integrata della performance e delle competenze, approvato con deliberazione del DG n.2 del 15.1.2016;
- Visto inoltre il regolamento aziendale di valutazione degli incarichi assegnati al personale dirigente, approvato con deliberazione del DG n. 46 del 15.4.2014;
- Preso atto che con delibera n. 5/2017 l'Organismo Indipendente di Valutazione unico del SSR, in un'ottica di sviluppo dell'impianto già definito a livello regionale, ha emanato nuovi ed ulteriori indirizzi in materia di valutazione integrata del personale, invitando le Aziende Sanitarie a provvedere all'adeguamento dei propri regolamenti in essere;
- Atteso che la delibera OIV-SSR sopra richiamata, si pone l'obiettivo, tra l'altro, di estendere la valutazione della performance a tutto il personale, compreso il personale del comparto, nonché di sviluppare a livello di singole Aziende, sulla base di nuovi specifici criteri, la valutazione delle competenze, secondo più articolate modalità di apprezzamento e modalità di misurazione;
- Ritenuto opportuno recepire le nuove disposizioni regionali in materia di valutazione, provvedendo alla modifica del regolamento aziendale in essere, nonché attivare i necessari percorsi informativi e di confronto con le OO.SS. di categoria interessate;
- Visto il documento istruttorio a firma del dirigente responsabile dell'Ufficio di Staff alla Direzione Generale di Coordinamento del sistema aziendale di valutazione del personale, "allegato 2" al presente atto quale sua parte integrante e sostanziale;
- Ritenuto opportuno, in accoglimento delle proposte avanzate nel documento sopra richiamato, provvedere ad apportare alla vigente regolamentazione aziendale di valutazione integrata del personale, le modifiche previste dalla delibera n.5/2017 dell'OIV-SSR, stabilendo che le modifiche apportate entreranno in vigore già dal corrente anno 2018 per quanto riguarda il personale dirigente ed il personale del comparto titolare di posizione organizzativa, mentre per quanto riguarda il



- restante personale del comparto l'applicazione della disciplina in materia di valutazione integrata annuale della performance e delle competenze secondo i dettami nel tempo emanati dall'OIV-SSR, viene demandata a successivo atto da assumersi a seguito di confronto con le OO.SS. di categoria;
- Visto il nuovo testo di regolamento aziendale ad oggetto "Sistema di valutazione integrata della performance, delle competenze e degli incarichi al personale" predisposto dal dirigente responsabile dell'Ufficio di Staff alla Direzione Generale per il Coordinamento del sistema di valutazione del personale, "allegato 1" al presente atto quale sua parte integrante e sostanziale;
 - Preso atto che nella seduta del 28 marzo 2018 il Collegio di Direzione ha espresso parere favorevole al nuovo testo di regolamento aziendale, nonché al programma di sviluppo ed applicazione a tutto il personale del sistema di valutazione individuale della performance e delle competenze, elaborato secondo le indicazioni dettate al punto 7 della delibera 5/2017 dell'OIV-SSR, che dispone " *Le Direzioni aziendali con il coinvolgimento degli OAS presenteranno una proposta di percorso di avvicinamento al Modello a tendere della propria azienda (Percorso aziendale d'attuazione), che dovrà essere compatibile anche con l'implementazione del GRU*", programma a sua volta riportato nel dettaglio nel documento istruttorio "allegato 2" al presente provvedimento;
 - Atteso che il nuovo regolamento così come licenziato, tra l'altro, dal Collegio di Direzione, nonché le modalità applicative del nuovo sistema di valutazione per quanto riguarda il personale dirigente sono state oggetto di adeguata informazione alle rappresentanze sindacali di categoria, mentre per quanto riguarda il personale del comparto si dà mandato ai competenti Uffici aziendali di attivare un tavolo di confronto con le rispettive OO.SS. di categoria al fine di definire il percorso, i criteri, le modalità, gli strumenti e la tempistica per l'applicazione, anche, a tutto il personale del comparto del sistema di valutazione della performance in esecuzione delle disposizioni regionali dettate in materia;
 - Ritenuto opportuno affidare al dirigente dell'Ufficio di Staff Aziendale di Coordinamento del Sistema di Valutazione il compito di garantire l'attività di supporto in ordine al percorso delineato di sviluppo e diffusione della valutazione al personale, secondo gli indirizzi, le modalità e le tempistiche riportate nell' "allegato 2" del presente atto, nonché un'adeguata informazione al personale, nelle forme ritenute più opportune ed efficaci, attraverso, anche, il coinvolgimento di volta in volta di soggetti appartenenti alle varie strutture aziendali e gli altri Uffici di Staff alla Direzione Generale;

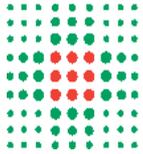
Delibera

1. di approvare, in relazione a quanto dettato dalla delibera n. 5/2017 OIV-SSR il programma di sviluppo e diffusione del Sistema di valutazione integrata della performance e delle competenze, secondo le modalità e la tempistica riportate nel documento istruttorio, che all' "allegato 2" forma parte integrante e sostanziale del presente atto;
2. di approvare, in relazione a quanto espresso in premessa, il nuovo regolamento "Sistema Aziendale di valutazione integrata della performance, delle competenze e degli incarichi al personale", nel testo



di cui all' "allegato 1" al presente provvedimento forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

3. di dare mandato all'Ufficio di Staff alla Direzione Generale di Coordinamento del Sistema di valutazione del personale di intraprendere, secondo le indicazioni in premessa dettate, tutte le iniziative necessarie all'informazione e all'implementazione delle nuove modalità in materia di valutazione , nonché garantire tutto il necessario supporto alle varie articolazioni aziendali;
4. di demandare ad un successivo provvedimento la disciplina in ordine agli strumenti e alle modalità di estensione del sistema di valutazione in oggetto a tutto il restante personale del comparto;
5. di dare mandato al competente Ufficio per le Relazioni Sindacali di attivare il percorso di confronto con le OO.SS. di categoria in ordine alla definizione degli aspetti applicativi del nuovo regolamento di valutazione del personale dirigente, nonchè attivare il tavolo di confronto con le OO.SS. rappresentative del personale del comparto per quanto riguarda l'estensione ed applicazione a tale categoria di personale della valutazione annuale della performance e delle competenze;
6. Di trasmettere copia del presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi dell'art.40 comma 3 della L.20.12.1994 n°50.



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

REGOLAMENTO
SISTEMA AZIENDALE DI VALUTAZIONE INTEGRATA
DELLA PERFORMANCE ANNUALE, DELLE COMPETENZE
E DEGLI INCARICHI AL PERSONALE

INDICE

TITOLO I: ASPETTI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE ANNUALE, DELLE COMPETENZE E DEGLI INCARICHI AL PERSONALE DIPENDENTE.....	4
ART. 1 – RIFERIMENTI NORMATIVI.....	6
ART. 2 – PRINCIPI.....	7
ART. 3 – I SOGGETTI PREPOSTI E COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE INTEGRATA DEL PERSONALE.....	7
TITOLO II: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE E DELLE COMPETENZE.....	11
ART. 4 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA.....	11
ART. 5 – AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE.....	11
ART. 6 – LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E IL SISTEMA <i>BUDGETTARIO</i>	12
ART. 7 – LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	13
ART. 8 – LA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE.....	13
ART. 9 – LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI.....	15
ART. 10 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE.....	16
ART. 11 – LA MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI.....	19
ART. 12 – LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.....	20
ART. 13 – LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.....	21
TITOLO III: IL PROCEDIMENTO VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE E GLI EFFETTI DELLA VALUTAZIONE.....	23
ART. 14 - IL PROCEDIMENTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....	23
ART. 15 – PROCEDURA DI RIESAME IN SECONDA ISTANZA DELLA VALUTAZIONE.....	24
ART. 16 - EFFETTI DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	25
TITOLO IV: IL SISTEMA PREMIANTE.....	26
ART. 17 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE ECONOMICA E DI CARATTERE ORGANIZZATIVO.....	26
ART. 18 - RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....	26
ART. 19 – BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE.....	26
TITOLO V: VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI ASSEGNATI AL PERSONALE.....	28
ART. 20 – VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI.....	28
ART. 21 – CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI.....	28
ART. 22 – IL CONTRATTO INDIVIDUALE.....	29

ART. 23 – OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI.....	29
ART. 24 – FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI.....	29
ART. 25 – TERMINI DEL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI.....	31
ART. 26 – LA VALUTAZIONE DI I^ E II^ ISTANZA DEL PERSONALE DIRIGENTE.....	31
ART. 27 – ITER DELLA VALUTAZIONE.....	32
ART. 28 – VALUTAZIONE COLLEGIO TECNICO A SEGUITO DI VALUTAZIONE DI I^ ISTANZA NEGATIVA.....	33
ART. 29 – GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE.....	36
ART. 30 – PESI ED ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER AREA E PER TIPOLOGIA DI INCARICO.....	37
ART. 31 – RISULTATI ED EFFETTI DELLA VALUTAZIONE.....	38
ART. 32 – VALUTAZIONE STRAORDINARIA DELL'INCARICO DIRIGENZIALE.....	39
TITOLO V: LA VALUTAZIONE DEL PERIODO DI PROVA.....	41
ART. 33 – MODALITA' PER LA VALUTAZIONE DEL PERIODO DI PROVA.....	41
TITOLO VI: RINVII NORMATIVI E DECORRENZA.....	41
ART. 34 – NORME FINALI E DECORRENZA DI APPLICAZIONE DEL REGOLAMENTO.....	41
TEMPISTICA ED AZIONI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	42
ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE.....	43
ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE – Area obiettivi individuali.....	44
ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE – Area contributi individuali.....	45
ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE.....	46
ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE MANAGERIALI.....	47
ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE RELAZIONALI.....	48
ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI.....	49
ALLEGATO B) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE INCARICHI.....	50
ALLEGATO C) FAC SIMILE SCHEDA ORGANISMO MONOCRATICO DA USARE IN CASO DI VALUTAZIONE 1^ ISTANZA POSITIVA.....	55

TITOLO I: ASPETTI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE ANNUALE, DELLE COMPETENZE E DEGLI INCARICHI AL PERSONALE DIPENDENTE

1. Il presente Regolamento riunisce in un unico testo la disciplina della valutazione del personale alla luce dei principi e delle indicazioni e disposizioni introdotte nel Sistema Sanitario Regionale dalla normativa sul pubblico impiego, dalle Leggi e dai provvedimenti regionali in materia, dai CC.CC.NN.LL. e dalle delibere dell'OIV-SSR, di cui in particolare, da ultimo, la delibera n. 5/2017. Oltre ad armonizzazione il sistema di valutazione aziendale con le disposizioni di cui alle fonti normative sopra richiamate, il presente testo unico detta più precise ed aggiornate indicazioni di carattere metodologico ed applicativo degli strumenti operativi definiti e sviluppati nel tempo, anche in ragione all'esperienza acquisita ed al contributo dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali. Il Sistema di valutazione del personale, presso l'Azienda Usl di Imola, si articola in ambiti distinti e strettamente integrati tra loro ed identificabili nelle seguenti tipologie:

- 1. Valutazione annuale della performance individuale del personale dipendente**
- 2. Valutazione annuale delle competenze individuali del personale dipendente**
- 3. Valutazione incarichi dirigenziali, di posizione organizzativa e di coordinamento**
- 4. Valutazione pluriennale equiparazione a 5/15 anni del personale dirigente ruolo sanitario**
- 5. Valutazione periodo di prova del personale dipendente.**

2. La valutazione è rivolta a tutto il personale e si realizza, secondo scadenze diversificate:

- annuale alla fine di ogni esercizio finanziario, per personale dirigente e del comparto;
- allo scadere dell'incarico (di norma triennio o quinquennio), per personale dirigente e personale del comparto titolari di posizione organizzativa o di coordinamento;
- al termine del primo quinquennio, per personale dirigente;
- al compimento dei 5-15 anni di anzianità di servizio in applicazione di specifiche disposizioni contrattuali, per personale dirigente ruolo sanitario;
- a conclusione del periodo di prova a tutto il personale dipendente.

La valutazione annuale della performance individuale, essendo finalizzata alla erogazione della retribuzione di risultato, fa riferimento alla realizzazione degli obiettivi assegnati a livello organizzativo ed individuale, nonché al contributo individuale espresso dal dipendente nelle attività della struttura di appartenenza.

La valutazione triennale/quinquennale è finalizzata alla conferma o modifica delle posizioni in ordine agli incarichi assegnati ai dirigenti e ai titolari di posizioni organizzative e con funzioni di coordinamento. Gli ambiti di verifica fanno riferimento alla valutazione degli obiettivi di mandato assegnati all'atto dell'assegnazione dell'incarico, ai risultati conseguiti nel periodo, oltreché alla verifica del-

le competenze professionali, relazionali, organizzative e manageriali nel caso di incarichi di natura gestionali.

La valutazione alla fine del primo quinquennio, per i soli dirigenti neoassunti, è finalizzata all'assegnazione di incarichi di natura professionale o gestionale, in considerazione alle attitudini e alle capacità mostrate dal dipendente.

La valutazione a conclusione 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.

Nella Tabella che segue, rispetto ad ogni intervallo temporale identificato, è descritta la tipologia della valutazione, le dimensioni valutative applicate e l'Obiettivo della Valutazione.

TEMPI DELLA VALUTAZIONE	PERSONALE VALUTATO	OGGETTO	OBIETTIVO
QUINQUENNALE	Dirigenti ruolo sanitario con incarico di struttura complessa	Risultati raggiunti nel periodo in relazione agli obiettivi di mandato assegnati. Risultati annuali raggiunti in ordine all'attività gestionale e/o professionale svolta.	Conferma, modifica o revoca dell'incarico in essere
	Dirigenti ruolo sanitario con incarico di struttura semplice e professionale. Dirigenti PTA		
TRIENNALE	Titolari posizioni organizzative. Personale con funzioni di coordinamento	Competenze professionali.	
ANNUALE	Tutto il personale	Risultati della gestione. Obiettivi individuali assegnati. Contributi individuali espressi	Erogazione della retribuzione variabile di risultato Alimentazione valutazione incarico
		Competenze professionali	Alimentazione valutazione incarico
AL TERMINE DEL PRIMO QUINQUENNIO	Dirigenti neo-assunti	Raggiungimento degli obiettivi assegnati	Conferimento di incarico di responsabilità di struttura semplice o di natura professionale, di ricerca o di alta specializzazione
		Competenze professionali	
AL TERMINE DEL PERIODO DI PROVA	Tutto il personale	Livello di conoscenze e capacità possedute. Affidabilità e livello di	Conferma assunzione in ruolo

		responsabilità profes-	
--	--	------------------------	--

ART. 1 – RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Sistema di Valutazione del personale dipendente trova riferimento dalle seguenti fonti normative:

- **D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.** “Riordino della disciplina in materia Sanitaria” e successive integrazioni e modificazioni.
- **D.Lgs. 229/1999 e s.m.i.** "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419".
- **D.Lgs. 286/1999 e s.m.i.** “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. 165/2001 e s.m.i.** “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”.
- **D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.** “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.
- **Legge 190/2012 e s.m.i.** “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”.
- **Legge regionale 29/2004** “Norme generali sull'organizzazione ed il funzionamento del Servizio sanitario regionale”.
- **Legge regionale 43/2001** “Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella regione Emilia-Romagna”.
- **Legge regionale 26/2013** “Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali”.
- **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”.
- **Delibera OIV-SSR 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-SSR n. 2/2015** Paragrafo 4 “Il sistema di valutazione del personale”.
- **Delibera OIV-SSR n. 5/2017** “Sistema di valutazione integrata del personale: linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali”.
- **Circolari ANAC (ex CIVIT)** in tema di valutazione della performance.
- **CCNL Area della Dirigenza Medico e Veterinaria e SPTA.**
- **CCNL Area comparto.**

ART. 2 – PRINCIPI

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 aziendale di valutazione del personale rappresenta la fase finale di un articolato processo organizzativo, che si basa sui 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.
- 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.

ART. 3 – I SOGGETTI PREPOSTI E COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE INTEGRATA DEL PERSONALE

Il Sistema di Valutazione del personale vede coinvolte, a livello aziendale, le diverse articolazioni organizzative e il personale tutto, secondo i ruoli di rispettiva competenza, come di seguito sinteticamente e in maniera non esaustiva riassunto:

Direzione Aziendale

- Emanare i regolamenti e le direttive generali in materia di valutazione del personale.
- Dettare gli indirizzi strategici a livello aziendale e adottare, con il supporto della 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 annuale della performance organizzativa a livello di macro articolazione e alla valutazione dei dirigenti di vertice dell'Azienda.

Ufficio di Coordinamento Sistemi di Valutazione del Personale

- Supporta la Direzione Generale nell'adozione del Piano triennale della performance e nella elaborazione della Relazione annuale della performance;
- Supporta la Direzione Generale nella predisposizione dei regolamenti aziendali in materia di valutazione del personale;
- Coordina la conseguente attività relativa alla elaborazione e revisione a livello aziendale degli strumenti e delle metodologie di valutazione del personale dipendente;
- 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;
- 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.

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 con 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.
- si avvale, per l'espletamento delle proprie funzioni, a livello di singole Aziende, dell'ausilio di un Organismo Aziendale di Supporto (OAS).

Organismo Aziendale di Supporto all'OIV

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 alla Direzione Generale aziendale e all'OIV unico per il SSR.
- Monitorare il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione aziendale.
- 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.

Tecnostruttura di Programmazione e Controllo

- Gestisce il Processo di Budget e i relativi monitoraggi infrannuali e supporta la Direzione Generale e i Dipartimenti nelle varie fasi di negoziazione e monitoraggio di budget.
- 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 nella valutazione annuale della performance organizzativa dei Dipartimenti, delle macro articolazioni e delle Direzioni Tecniche e nella valutazione della performance individuale dei dirigenti con incarico di vertice.
- Supporta le articolazioni aziendali nel processo di valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale del personale assegnato.

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione del Personale (SUMAP)

- Assicura l'attività di supporto nella contrattazione integrativa aziendale.
- Garantisce la corretta applicazione dei contratti collettivi ed integrativi di lavoro.
- Supporta la Direzione Generale nella stesura dei regolamenti in materia di assegnazione degli incarichi al personale.
- 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 e di valutazione a conclusione del periodo di incarico e di prova.

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 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 dipendente 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.

La valutazione della performance individuale e delle competenze possedute e la valutazione fine incarico e periodica, viene 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 ed addetto all'assistenza del comparto è valutato secondo la linea gerarchica definita negli atti di organizzazione aziendale in materia o su delega del Direttore SIT.

La valutazione del personale del comparto dei ruoli amministrativo, professionale e tecnico è in capo al Direttore/Responsabile della Unità Operativa o Ufficio di assegnazione.

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

TITOLO II: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE E DELLE COMPETENZE

ART. 4 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

1. La valutazione annuale del personale dipendente ricomprende un articolato sistema di misurazione e osservazione di attività e risultati su diverse dimensioni dell'organizzazione aziendale e della vita professionale del dipendente, relativamente ad aspetti dell'attività professionale, al contributo ed impegno individuale dimostrato, nonché alle competenze tecnico professionali, organizzative, relazionali e manageriali.

In relazione a quanto sopra, la valutazione annuale del personale presso l'AUSL di Imola prende a riferimento le seguenti aree valutative:

- a) Area Performance Organizzativa:** comprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'equipe o all'Unità Operativa di appartenenza in sede di Budget.
- b) Area Obiettivi Individuali:** in riferimento ad obiettivi specifici assegnati annualmente al singolo professionista, in coerenza al ruolo e all'incarico professionale ricoperto.
- c) Area Contributi individuali:** comprende la valutazione sull'impegno e il contributo dato dalla persona nel raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, in termini di partecipazione a progetti aziendali o di struttura, di allineamento a piani, codici, regolamenti e direttive aziendali.
- d) Area delle Competenze:** valutazione in ordine al mantenimento e allo sviluppo delle competenze tecnico professionali (capacità professionali/abilità, esperienze e *know how* maturato nel tempo) che caratterizzano ciascuna professione, nonché delle capacità relazionali, delle competenze di natura manageriale (per chi riveste incarichi gestionali) ed organizzative.

ART. 5 – AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

1. La valutazione annuale della performance individuale è parte integrante del "Ciclo integrato della Performance", che si sviluppa nelle fasi tipiche della funzione di Programmazione e Controllo, riguardante la programmazione economico-finanziaria dell'Azienda e il Sistema budgettario, specificatamente regolamentato a livello aziendale secondo quanto dettato dalla DGR 865/2013.

All'interno di tale quadro programmatico, il Sistema di valutazione della performance si articola secondo le seguenti fasi ed adempimenti:

- a) definizione e assegnazione, alle varie strutture aziendale ed a cascata al personale dipendente, degli obiettivi che si intendono raggiungere nell'anno, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi ed 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 dipendente.
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli stakeholder: organi istituzionali, cittadini e loro rappresentanze, altri soggetti interessati, al fine di garantire una costante azione di accountability attraverso un controllo diffuso e una corretta comunicazione dei risultati conseguiti, garantendo trasparenza ed accessibilità alle informazioni aziendali;
- g) misurazione e valutazione delle competenze possedute ed espresse dal personale dipendente nell'assolvimento dei compiti assegnati.

2. Gli ambiti in cui si articola il sistema di misurazione e valutazione delle performance annuale, fanno riferimento alla:

- **Performance Organizzativa**
- **Performance individuale**

La Performance organizzativa è riferita alle articolazioni aziendali ed è strettamente collegata alla programmazione strategica aziendale. E' conseguente alle linee di programmazione annualmente definite dalla Regione per il SSR e trova la sua declinazione operativa in sede di approvazione da parte della Direzione Generale del documento di linee guida alla negoziazione di Budget aziendale.

La valutazione della Performance individuale annuale è finalizzata a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni singolo dipendente e a valutare il contributo individuale dato alla performance dell'Unità Operativa di appartenenza.

La valutazione della performance individuale annuale complessiva si compone, pertanto, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità di appartenenza, del livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati in ragione della professionalità e del ruolo e del contributo ed impegno fornito al raggiungimento dei risultati di gestione della struttura di appartenenza o dell'Azienda.

ART. 6 – LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E IL SISTEMA BUDGETTARIO

1. 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 agli indirizzi ed alle priorità discendenti dai documenti di

pianificazione strategica (Piano triennale della Performance), trovando la sua articolazione attraverso il sistema di *Budgeting*.

2. 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.

3. 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 della 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. 7 – LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. La Performance Organizzativa ricomprende la valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati in sede di Budget (risultati gestionali) alle varie strutture ed Unità Operative in cui si articola l'Azienda. L'appartenenza ad una Unità Operativa comporta la corresponsabilità in capo a tutti i professionisti dei risultati annuali raggiunti dalla struttura.

Collegare la performance organizzativa alla valutazione individuale della performance ha come obiettivo quello di favorire il gioco di squadra ed aumentare 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 dimensione valutativa nell'ambito della valutazione individuale, di cui al successivo art. 10 del presente regolamento.

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

ART. 8 – LA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE

1. Gli articoli che seguono trattano, sotto l'aspetto pratico ed operativo, della **Performance individuale 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. La Valutazione della performance Individuale prende a riferimento gli obiettivi di performance organizzativa, il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati in relazione al ruolo rivestito all'interno dell'organizzazione ed ai contributi espressi dal dipendente, così come formalizzati attraverso apposita scheda individuale di valutazione (**Allegato A – Scheda valutazione performance individuale annuale**).

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 e al personale, sempre del comparto, che svolge funzioni di coordinamento.

A seguire il sistema si estenderà al restante personale del comparto, secondo la tempistica e le modalità da definirsi in accordo con le OO.SS. di categoria attraverso specifico separato atto.

2. La valutazione della performance individuale annuale è strettamente collegata con il sistema premiante e di merito aziendale (retribuzione di risultato annuale e progressione professionale). Essa è finalizzata a mettere in evidenza i contributi individuali al perseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, oltre ad evidenziare capacità e potenzialità del singolo operatore, al fine di utilizzare al meglio le competenze possedute e di consentire percorsi di sviluppo professionale secondo criteri di merito.

3. La valutazione della performance individuale annuale del personale, integrata con quella organizzativa deve favorire l'accrescimento del senso di appartenenza e di responsabilità del personale ed è, in particolare, 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. 9 – LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI

1. La dimensione valutativa riferita agli Obiettivi Individuali consente di focalizzare la valutazione sul singolo dipendente, mediante elementi che valorizzano e rendono evidenti le specificità legate alle attività svolte da ogni dipendente ed ai risultati individualmente conseguiti.

2. La Valutazione degli Obiettivi individuali si basa su un ambito di obiettivi individuali correlati al processo di Budget annuale e/o al ruolo rivestito all'interno dell'organizzazione e formalizzati attraverso apposita sezione della scheda individuale di valutazione (**Allegato A – Area Obiettivi individuali**). Oltre agli obiettivi di budget declinati ed attribuiti a “cascata” individualmente ad ogni operatore, possono essere definiti e assegnati al professionista:

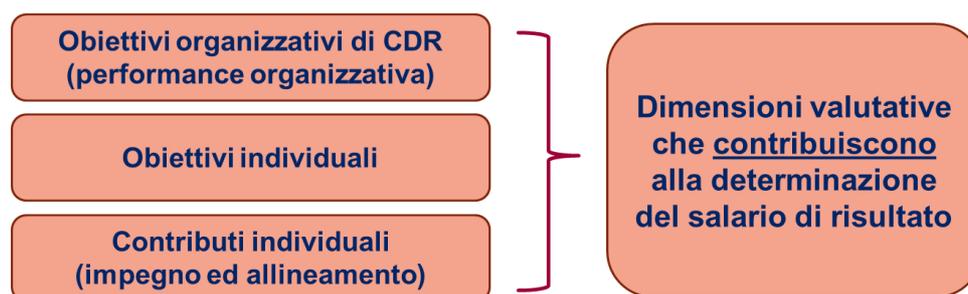
- obiettivi declinati da quelli di mandato, assegnati al momento dell'attribuzione dell'incarico;
- obiettivi a valenza istituzionale riferibili ad azioni di sviluppo e miglioramento del funzionamento delle attività istituzionali;
- obiettivi a valenza strategica con riferimento a programmi di sviluppo 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.

3. La Valutazione dei Contributi individuali ha l'obiettivo di misurare l'impegno e il contributo fornito dal personale al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, la partecipazione dimostrata nella realizzazione di progetti aziendali o di struttura, nonché comportamenti nel rispetto di codici, regolamenti e direttive aziendali. La valutazione dei contributi individuali è effettuata sulla base di 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 (**Allegato A – Area Contributi individuali**).

ART. 10 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE

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 seguenti Aree di valutazione, così come individuate negli articoli precedenti:

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



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

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

2. Nella valutazione della Performance organizzativa del Direttore di Distretto, del Direttore di Dipartimento e del Direttore 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 del Direttore di Struttura complessa 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.



3. Ai fini della Valutazione della Performance individuale annuale, la scheda di valutazione individuale, deve riportare pertanto descritti e declinati gli obiettivi in ordine ad ogni dimensione valutativa di cui al precedente comma 1):

a) Performance Organizzativa (risultati di budget)

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

b) Obiettivi individuali

Nella sezione degli “Obiettivi individuali” (**Allegato A – Area 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.
- Il risultato osservato.
- L'istruttoria di valutazione.
- La % di raggiungimento dei singoli obiettivi.

c) Contributi individuali

La valutazione dei contributi individuali è effettuata attraverso una sezione specifica della scheda di valutazione (**Allegato A – Area Contributi individuali**).

Al fine di rendere la valutazione omogenea a livello aziendale e aderente al modello regionale, tale dimensione viene rappresentata attraverso una griglia di item 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 da ogni singolo 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.

4. Possono influire nella valutazione dei contributi individuali anche altri aspetti verificatisi nel corso dell'anno che meritano un'adeguata e separata considerazione. Nel caso il dipendente 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 dimensione 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 evidenziata all'OAS in sede di verifica finale.

5. La valutazione della performance individuale annuale complessiva deriverà dalla somma dei punteggi ottenuti dalle tre dimensioni valutative indicate nel presente articolo. In ordine agli effetti della valutazione della performance annuale si rimanda al successivo articolo 17 e seguenti.

ART. 11 – LA MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI CONTRIBUTI INDIVIDUALI

1. La valutazione degli obiettivi individuali è effettuata dal diretto superiore gerarchico con l'eventuale supporto del Controllo di Gestione e di tutte le strutture che in Azienda sono competenti, a vario titolo, dei flussi informativi e della loro certificazione. Il risultato della valutazione viene determinato in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di indicatori misurati percentualmente, oppure in modo digitale (SI/NO), rapportato al peso attribuito ad ogni singolo obiettivo.

2. La valutazione dei contributi individuali viene effettuata per fasce, su una scala di valori da 1 a 5.

Ad ogni fascia corrisponde un grado % di apprezzamento di risultato:

- 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 elevatissima soddisfazione in quanto esprime e supera, per qualità ed intensità lo standard professionale ottimale.

Il valore di risultato da riconoscere ad ogni fascia di punteggio è il seguente:

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

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%) 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.

ART. 12 – LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

1. La valutazione delle competenze di carattere professionale, relazionale, organizzativo e manageriale viene effettuata annualmente, in corrispondenza della valutazione annuale della performance individuale, attraverso una apposita sezione, allegata alla scheda di valutazione della performance individuale. La valutazione annuale delle competenze, che non ha riflessi sul salario annuale di risultato, è elemento caratterizzante la valutazione degli incarichi assegnati al personale, viene tenuta in considerazione nelle procedure di sviluppo di carriera, secondo quanto definito nei regolamenti aziendali in materia e nei programmi di formazioni. Nel contratto individuale di incarico vengono esplicitati i livelli di competenze attese in ragione dell'incarico e ruolo rivestito nell'organizzazione dal singolo professionista.

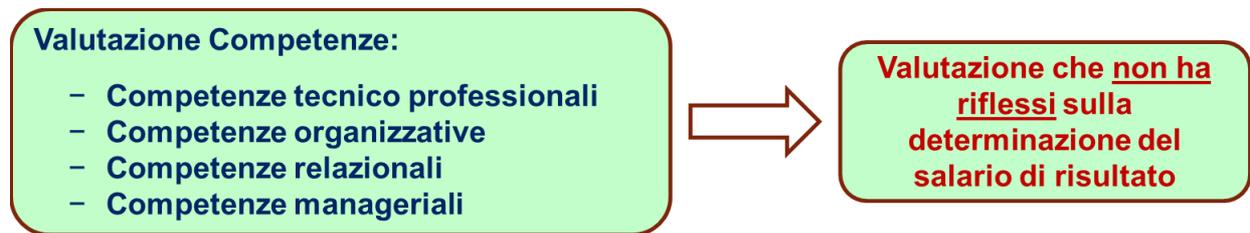
2. Per quanto riguarda le competenze professionali, il riferimento rimane il manuale di accreditamento di U.O. dove vengono elencate le competenze tecnico professionali necessarie a garantire il livello quali-quantitativo delle prestazioni offerte. La scheda di valutazione relativa alle competenze non intende sostituire quanto definito nei manuali di accreditamento, ma vuole tracciare un percorso logico-razionale di valutazione su specifiche dimensioni.

3. La tipologia valutativa riguarda la valutazione di competenze di natura professionale e specialistica, di competenze di tipo organizzativo, sia a livello trasversale che di carattere manageriale, e di competenze relazionali espresse da ogni singolo professionista, in coerenza con il profilo professionale assegnato e riferibili alle seguenti dimensioni valutative:

- **Competenze Tecnico-professionali:** relative al bagaglio di conoscenze, know how ed esperienze maturate nel tempo, al contributo fornito in termini di innovazione scientifica, alla qualità delle prestazioni erogate e allo sviluppo di conoscenze specialistiche.
- **Competenze Organizzative:** in ordine a capacità di natura trasversale di orientamento e guida dei collaboratori, di gestione della struttura di riferimento e di promozione nei collaboratori di comportamenti orientati allo sviluppo personale e dell'organizzazione.
- **Competenze Manageriali:** (per i ruoli gestionali) insieme di competenze e capacità evolute proprie dei ruoli di coordinamento e di gestione della complessità organizzativa, capacità di orientamento dei comportamenti delle persone e dell'organizzazione verso i risultati.
- **Competenze Relazionali:** intese come cooperazione dentro e fuori l'organizzazione e come capacità necessarie per la costruzione e la gestione di un sistema relazionale efficace in coerenza con la *mission* istituzionale.

La valutazione delle competenze viene effettuata annualmente, da parte del superiore gerarchico, attraverso apposita sezione della scheda annuale (**Allegato A – Area delle Competenze**) nella quale sono rappresentati e descritti gli ambiti di osservazione e indicati gli item di apprezzamento.

La valutazione delle competenze non ha effetti sulla valutazione complessiva annuale legata al salario di risultato.



Costituisce, invece, elemento della valutazione di fine incarico del personale dirigente e del personale del comparto titolare di posizione organizzativa o con incarico di coordinamento, oltre a rappresentare elemento da tenere in considerazione, secondo quanto definito a livello regolamentare aziendale, nelle procedure relative alle progressioni orizzontali e/o processi di sviluppo e avanzamento di carriera per quanto riguarda il restante personale del comparto.

ART. 13 – LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

1. La valutazione delle competenze viene effettuata tramite una apposita sezione, allegata alla scheda di valutazione della performance individuale, che presenta una griglia di obiettivi e item predefiniti a livello aziendale, selezionati e pesati all’atto della sottoscrizione del contratto individuale di incarico **(Allegato A – Area delle Competenze)**.

La misurazione delle competenze viene effettuata per fasce su una scala da 1 a 5, così declinata:

1 = BASSO: competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito ristretto o saltuariamente, con ancora necessità di training specifico per effettuare il compito.

2 = MEDIO: competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d’applicazione, completezza e frequenza, che necessitano di supervisione per effettuare il compito specifico.

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

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

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

Il valore di risultato da riconoscere ad ogni fascia di punteggio è il seguente:

- a) Punteggio < 2 corrisponde ad un giudizio negativo con valore = 0.

- b)** 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:
- punteggio pari a 2 equivale ad una percentuale di raggiungimento del 20%.
 - punteggio pari a 4 equivale ad una percentuale di raggiungimento del 100%.
 - punteggio intermedio (fra 2 e 4) determinano un grado di raggiungimento proporzionale compreso all'interno del range sopra indicato (tra 20% e 100%).
- c)** Punteggio compreso tra > 4 e 5 determina una maggiorazione percentuale fino ad un massimo del 10% dell'area oggetto di valutazione.

2. La determinazione finale e complessiva della valutazione delle competenze è espressa in centesimi, sommando i risultati ottenuti per ogni raggruppamento delle dimensioni valutative attribuite. Viene considerato positivo un punteggio superiore o pari a 60 punti, negativo al di sotto. L'esito della valutazione annuale delle competenze viene riportato nella scheda di valutazione di fine incarico.

TITOLO III: IL PROCEDIMENTO VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE E GLI EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

ART. 14 - IL PROCEDIMENTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

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 tra 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.

2. La valutazione individuale annuale complessiva si ottiene sommando il grado di raggiungimento delle singole dimensioni 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 contributi individuali.

La valutazione è da considerare positiva qualora il dipendente 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 dimensioni annualmente valutate.

Come disciplinato nel precedente art.11, 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

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 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, formalmente espressa in sede di valutazione di 1° 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.

2. Il procedimento di riesame della valutazione di seconda istanza, deve svolgersi nel rispetto delle seguenti modalità:

- a) 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;
- b) all'atto della convocazione del Collegio di valutazione di seconda istanza il Coordinatore dell'OAS dà informazione della richiesta di riesame al soggetto che ha effettuato la valutazione di prima istanza, assegnandogli 7 giorni per produrre le proprie controdeduzioni;

c) il Collegio di seconda istanza, qualora non sia in grado di decidere sulla base dei soli documenti prodotti, deve convocare il valutatore di prima istanza ed il valutato, con facoltà, per quest'ultimo di farsi assistere dalle OOSS o dalla RSU o altra persona di fiducia, 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

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

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 la valutazione della performance va ad alimentare il Sottosistema Premiante, relativamente al salario di risultato.

2. L'esito positivo della valutazione annuale determina l'attribuzione al dipendente della retribuzione di risultato, nei limiti del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'esito della valutazione annuale concorre, inoltre, assieme agli altri elementi, anche alla valutazione da effettuarsi alla scadenza degli incarichi.

3. La valutazione annuale delle competenze alimenta il sistema di valutazione degli incarichi e delle progressioni di carriera, oltre che avere uno stretto collegamento con il sistema della formazione professionale.

4. L'esito negativo della valutazione della performance annuale 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;
- 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

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.
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.
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/ PRODUTTIVITA' COLLETTIVA

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, in relazione agli esiti della valutazione della performance individuale.
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 assegnati e riportati nella scheda individuale di valutazione. 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

1. 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 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.

TITOLO V: VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI ASSEGNATI AL PERSONALE

ART. 20 – VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI

1. La valutazione dei dirigenti e del personale del comparto titolari di incarichi di posizione organizzativa e con incarichi di coordinamento è caratteristica essenziale del rapporto di lavoro e ne costituisce elemento essenziale. Essa è diretta a riconoscere ed a valorizzare la qualità e l'impegno del dipendente, anche al fine del conseguimento di più elevati livelli di responsabilità nell'organizzazione.

2. Sono soggetti a valutazione tutti i dirigenti e il personale del comparto titolare di posizione organizzativa e di funzioni di coordinamento, alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti.

3. La valutazione di fine incarico dei dirigenti è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura di appartenenza del valutato e in seconda istanza dal Collegio Tecnico. La valutazione di fine incarico del personale titolare di posizione organizzativa e con funzioni di coordinamento è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura di appartenenza del valutato (es. direttore SIT 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, qualora ne ricorrano le condizioni, dal Collegio di riesame nei casi e con le modalità previste al precedente art.15 .

ART. 21 – CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

L'assegnazione degli incarichi dirigenziali viene effettuata con provvedimento del Direttore Generale, nel rispetto delle procedure definite a livello aziendale, di cui al:

- Regolamento approvato con delibera del DG n. 14 del 27.1.2009, allegato 1 e s.m.i. per l'affidamento e revoca degli incarichi di responsabile di struttura semplice e di natura professionale, al personale dirigente dell'area Medico e Veterinaria.
- Regolamento approvato con delibera del DG n. 14 del 27.1.2009, allegato 2 e s.m.i., di affidamento e revoca degli incarichi al personale dirigente dell'area Sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa.
- Regolamento approvato con deliberazione del Direttore Generale n. 120 del 2.9.2002 e s.m.i., per il conferimento delle funzioni di coordinamento al personale dipendente del SIT.
- Regolamento a seguito di accordo sindacale approvato in data 2.12.2008 e s.m.i. per il conferimento degli incarichi di Posizione organizzativa al personale del comparto.

Restano ferme le disposizioni di legge relative all'affidamento degli incarichi di struttura complessa al personale dell'area Medico e Veterinaria e del ruolo della dirigenza sanitaria.

ART. 22 – IL CONTRATTO INDIVIDUALE

1. Gli incarichi dirigenziali e di posizione organizzativa e di coordinamento al personale del comparto, sono oggetto di apposito contratto individuale, il quale dovrà essere sottoscritto, di norma, entro il termine massimo di trenta giorni, dal provvedimento di conferimento dell'incarico da parte del Direttore Generale, salvo diversa proroga stabilita dalle parti. L'invito alla sottoscrizione deve essere formalmente comunicato con raccomandata o PEC al dipendente interessato. In mancanza di consenso e di conseguente sottoscrizione del contratto, non si può procedere al conferimento dell'incarico e le parti riassumono la propria autonomia negoziale.

2. Il rinnovo del medesimo incarico dirigenziale, a seguito di valutazione positiva, può avvenire attraverso la sola stipulazione di appendice integrativa al precedente contratto scaduto.

ART. 23 – OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI

1. La valutazione ha per oggetto la verifica dei seguenti elementi:

- a) livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) risultati raggiunti annualmente nel periodo di incarico;
- c) livelli di competenza dimostrati e sviluppati nel periodo di incarico, anche in ragione dell'acquisizione di specifiche capacità e specializzazioni.

2. Coerentemente a quanto già rappresentato al precedente art. 2 del presente regolamento, i processi di valutazione devono essere improntati ai seguenti principi:

- a) trasparenza dei criteri di valutazione che devono essere preventivamente resi noti al Valutato e dei risultati che devono essere comunicati alle parti interessate;
- b) oggettività delle metodologie adottate ed obbligo di motivazione della valutazione espressa;
- c) doppia istanza di valutazione (con Valutatore di prima e seconda istanza);
- d) diretta conoscenza dell'attività del Valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la proposta di valutazione;
- e) imparzialità;
- f) informazione e partecipazione del Valutato al processo di valutazione anche attraverso la comunicazione e l'eventuale contraddittorio nella valutazione;
- g) celerità e puntualità al fine di garantire la continuità e la certezza delle attività professionali connesse all'incarico conferito.

ART. 24 – FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI

1. La valutazione degli incarichi assegnati al personale costituisce il risultato conclusivo di un percorso che si sviluppa nel tempo e che richiede un costante coinvolgimento delle parti in termini di confronto, con periodiche verifiche, almeno annuali, in ordine all'andamento ed al livello di

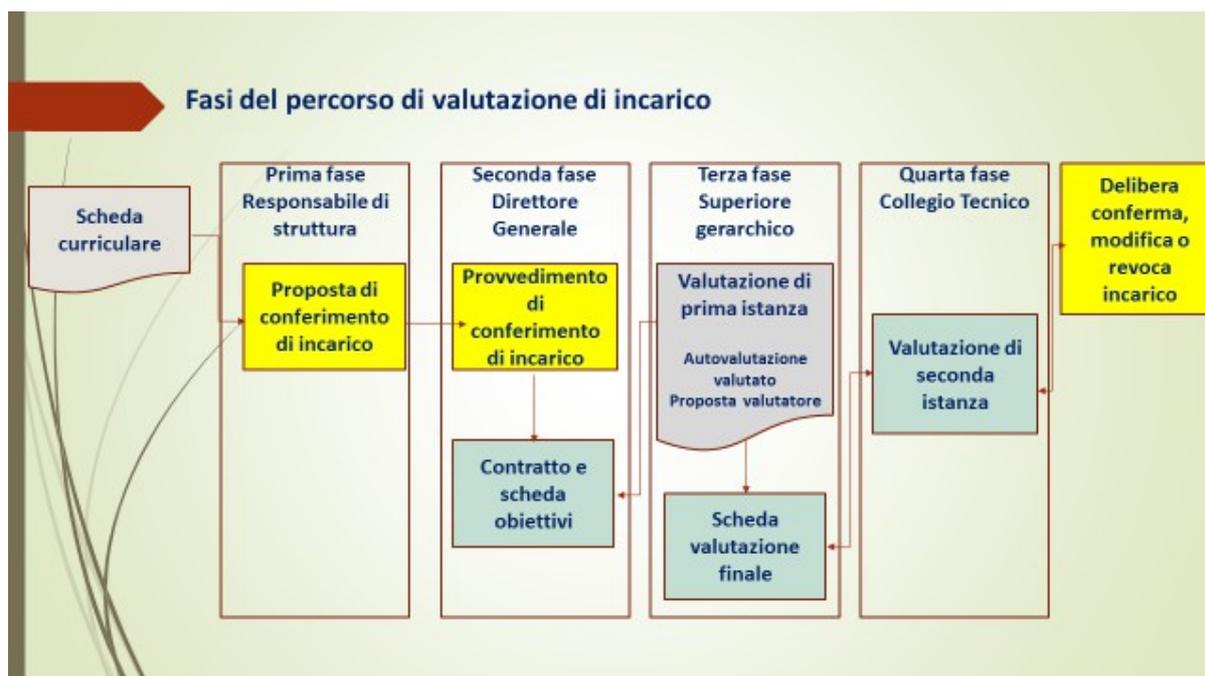
perseguimento degli obiettivi fissati. Il sistema di valutazione degli incarichi si articola nelle seguenti fasi:

- Contratto individuale: definizione obiettivi e sottoscrizione
- Condivisione e sottoscrizione della scheda obiettivi di incarico
- Autovalutazione
- Valutazione di 1° istanza
- Valutazione di 2° istanza con collegio tecnico
- Conferma, modifica o revoca incarico.

2. La valutazione richiede la partecipazione attiva del valutato, sia in fase di definizione degli obiettivi legati all'incarico assegnato, sia in fase di valutazione periodica e finale, anche, attraverso una autovalutazione. Il valutatore dovrà esplicitare la valutazione effettuata, anche attraverso un confronto diretto con il valutato. Il colloquio con il valutato è una fase fondamentale del processo di valutazione. È il momento in cui il valutatore deve comunicare e spiegare la valutazione al dipendente, sottolineando gli aspetti positivi e negativi della sua performance, incentivando nel valutato un'autovalutazione critica delle proprie prestazioni, al fine di concordare opportune azioni di miglioramento e sviluppo professionale.

La valutazione richiede pertanto chiarezza e condivisione degli obiettivi fin dal momento della sottoscrizione del contratto di incarico.

3. Con la scheda allegata al contratto di incarico vengono esplicitati e condivisi gli obiettivi di mandato, i target attesi, il livello di competenze richieste, nonché la metodologia e gli indicatori che saranno presi a riferimento per la valutazione finale.



1. La procedura di valutazione viene avviata dal SUMAP almeno 90 giorni prima la scadenza dell'incarico o della maturazione dei requisiti di cui ai CC.CC.NN.LL. dell'area della dirigenza sanitaria nel tempo vigenti (compimento del primo quinquennio di servizio, o esperienza ultra quinquennale), mediante l'invio al Valutatore di prima istanza ed al Valutato della scheda di valutazione, già compilata nelle parti di propria conoscenza e competenza.

2. La valutazione dovrà di norma concludersi:

a) nei casi di valutazione dell'incarico dirigenziale, entro la scadenza dell'incarico stesso, allo scopo di assicurare senza soluzione di continuità, il rinnovo o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di una efficace organizzazione del lavoro. Qualora la procedura di valutazione non fosse ancora conclusa alla data di scadenza dell'incarico, il titolare continua ad esercitare, in regime di proroga, le relative funzioni nelle more della conclusione della procedura stessa e della nuova assegnazione dell'incarico;

b) negli altri casi dovrà concludersi non oltre 30 giorni successivi il maturare del requisito.

Il Valutatore provvederà a completare la scheda, in ordine ai risultati raggiunti dal valutato con l'eventuale supporto delle strutture di staff di coordinamento del sistema di valutazione aziendale.

ART. 26 – LA VALUTAZIONE DI I^ E II^ ISTANZA DEL PERSONALE DIRIGENTE E PERSONALE DEL COMPARTO TITOLATE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O FUNZIONI DI COORDINAMENTO

1. La valutazione del personale dirigente, in conformità a quanto dettato dai CC.CC.NN.LL., si sviluppa su due livelli:

a) Valutazione di I^ istanza

b) Valutazione di II^ istanza (Collegio Tecnico) nei rispettivi ambiti come esplicitati nei CC.CC.NN.LL. vigenti nel tempo.

a) Il valutatore di prima istanza

E' il soggetto sovraordinato che procede alla valutazione del Dirigente, di norma entro il termine di 30 giorni dal ricevimento della scheda. Il Valutatore di prima istanza, formula la propria valutazione sull'attività professionale svolta dal dipendente, utilizzando atti e/o fatti che attengono in modo diretto all'attività del valutato durante il periodo di riferimento. Il Valutatore e lo stesso dipendente sottoposto a valutazione, qualora quest'ultimo abbia svolto – nel periodo di riferimento della valutazione - la propria attività in altra U.O. aziendale o in altra Azienda Sanitaria o Pubblica Amministrazione, hanno facoltà di integrare l'istruttoria attraverso altri giudizi e/o produrre la relativa documentazione.

Il Dirigente Direttore/Responsabile di Struttura, all'atto della cessazione dal rapporto di servizio, è tenuto a produrre una relazione per ciascun dirigente afferente alla propria struttura, indipendentemente dalla scadenza dell'incarico, che non sarà vincolante per il perfezionamento della procedura di valutazione, ma solo orientativa.

b) Il Collegio Tecnico

Il Collegio Tecnico, di norma composto, anche, da personale dirigenziale esterno all'Azienda è individuato secondo i criteri previsti da apposito regolamento aziendale.

Le funzioni di Presidente del Collegio Tecnico sono di norma svolte, a seconda dell'area della dirigenza di riferimento dal Direttore Sanitario o Amministrativo o dal Direttore di Dipartimento.

Il Collegio Tecnico è tenuto a dare un giudizio "complessivo" che, oltre a tenere conto del precedente lavoro di valutazione di prima istanza, deve verificare la correttezza della regolarità della procedura di valutazione, anche in termini di corretto contraddittorio. In caso di valutazione di prima istanza negativa è tenuto a svolgere nuova istruttoria e considerare, ai fini dell'espressione del giudizio finale, anche eventuali ulteriori elementi integrativi.

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, mentre nel caso di valutazione di prima istanza positiva e qualora non ci siano specifiche richieste di riesame da parte delle parti, il Collegio Tecnico si esprimerà in composizione monocratica attraverso il solo Presidente del Collegio, attestando la conformità della procedura seguita al regolamento aziendale e la conformità del giudizio finale rispetto agli elementi presi in considerazione per la valutazione (**Allegato C**).

2. Considerata l'unitarietà della procedura la "valutazione di seconda istanza" da parte del Collegio Tecnico non deve essere considerata sinonimo di secondo grado. La valutazione, infatti, resta unica ed il giudizio espresso sul dirigente è uno solo, frutto di valutazione e comparazione degli elementi di valutazione a diversi livelli.

ART. 27 – ITER DELLA VALUTAZIONE

1. Acquisita dal SUMAP la richiesta e la scheda di valutazione, il Valutatore ai fini dell'istruttoria si attiverà, presso i competenti Uffici aziendali, in modo da acquisire:

- a)** la certificazione in ordine alla partecipazione del Valutato ai programmi di formazione permanente aziendale;
- b)** la certificazione relativa alla formazione effettuata valida ai fini E.C.M.
- c)** la documentazione in ordine all'attività espletata e le prestazioni eseguite;
- d)** la documentazione scientifica attestante livelli personali di preparazione ulteriori, rispetto a quelli desumibili dall'attività professionale svolta nel periodo di riferimento;
- e)** la relazione, eventualmente, elaborata dal valutato sull'attività svolta nel periodo oggetto di valutazione concernente la natura e la durata delle funzioni svolte, l'attività didattica, di formazione, scientifica, di sperimentazione e di ricerca svolte.

2. Il Dirigente sottoposto a valutazione, a sua volta, ricevuta la scheda, provvederà a richiesta del valutatore a compilarla ai fini dell'autovalutazione ed a trasmetterla, allegando la relazione di cui al precedente punto e). Nell'autovalutazione il Dirigente deve fare riferimento in via esclusiva alle

attività professionali effettuate nel periodo considerato. L'omessa autovalutazione nei termini richiesti non pregiudica il prosieguo della procedura di valutazione.

3. Il Valutatore di prima istanza, acquisiti tutti gli elementi e la scheda di autovalutazione compilata dal valutato, invita il Dirigente per un colloquio utile ai fini della valutazione. A detto colloquio il Valutatore di prima istanza può sottoporre al Valutato una bozza di scheda, in precedenza predisposta, con relativi punteggi ovvero illustrare i punteggi al momento ipotizzati. Dal contraddittorio emergerà il punteggio e il giudizio definitivo, che verrà riportato nella scheda definitiva. E' facoltà del Valutatore e del Valutato riportare nella scheda di valutazione considerazioni e/o osservazioni. In caso di valutazione che raggiunga comunque un esito positivo le osservazioni del Dirigente Valutato non pregiudicano il proseguimento del procedimento.

4. La scheda deve essere datata e sottoscritta dal Valutatore e dal Valutato. La mancata sottoscrizione da parte del valutato, o qualora questa non sia condivisa, determina l'avvio della valutazione di seconda istanza da parte di Collegio Tecnico. In caso di non condivisione della valutazione di prima istanza vanno riportati in scheda o in allegato i motivi che spingono il valutato a non condividere il giudizio conclusivo.

5. La scheda di valutazione di prima istanza viene, quindi, trasmessa dal Valutatore di prima istanza alla SUMAP, che provvederà alla convocazione del Collegio Tecnico. Nel caso di valutazione di prima istanza positiva il Collegio Tecnico in composizione monocratica, procede a verificare, in funzione di garanzia l'iter formale dell'intero procedimento, il rispetto dei principi di cui al presente regolamento, quindi compila la scheda di valutazione di seconda istanza, trasmettendola poi al SUMAP per gli adempimenti di competenza.

6. Per i Direttori di Dipartimento e i dirigenti a capo di Strutture in staff alla Direzione Generale la valutazione di prima istanza è di competenza della Direzione Generale secondo la linea gerarchica prevista nell'atto aziendale. La valutazione, oltre agli obiettivi di mandato assegnati al dirigente, deve tener conto della rispondenza dell'attività svolta in relazione alle linee strategiche dettate dalla Direzione Generale, elemento che attiene direttamente al rapporto fiduciario insito negli incarichi che assumono rilievo strategico per l'Azienda.

7. Al termine del procedimento di valutazione, le schede e i verbali recanti gli esiti finali definitivi delle verifiche saranno inseriti da parte del SUMAP nel fascicolo personale del Dirigente.

ART. 28 – VALUTAZIONE COLLEGIO TECNICO A SEGUITO DI VALUTAZIONE DI 1^A ISTANZA NEGATIVA

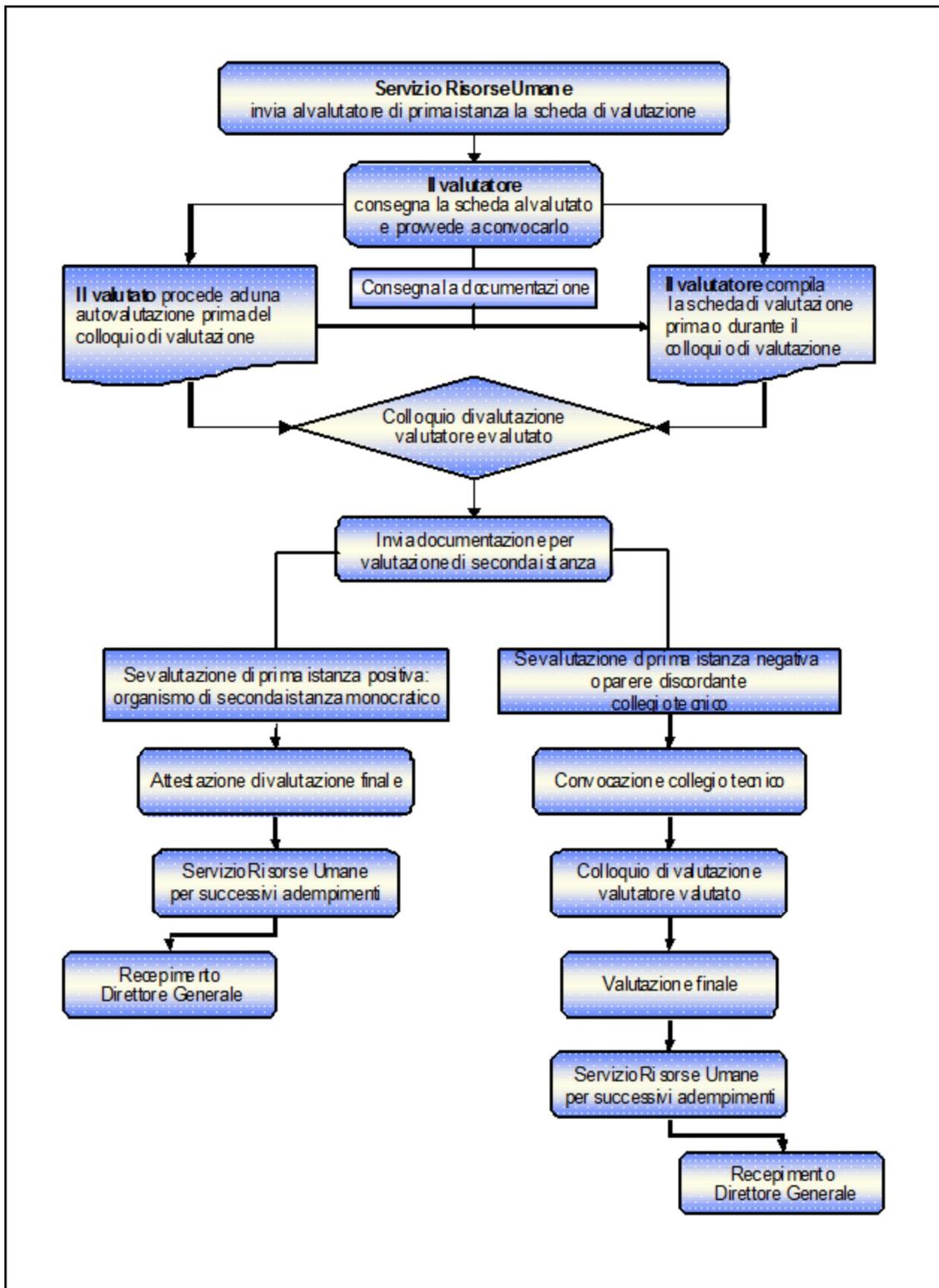
1. In caso di valutazione di prima istanza negativa, si procede alla valutazione di seconda istanza da parte del Collegio Tecnico nella sua composizione ordinaria, con anche la presenza di membri esterni all'Azienda. Il Collegio Tecnico è tenuto alla verifica degli atti e del procedimento di valutazione di prima istanza e a procedere ad una propria istruttoria, anche attraverso

l'acquisizione di ulteriore documentazione e ad apposite distinte audizioni del Valutatore di prima istanza e del Valutato. In questa sede il Valutato può essere assistito da persona di sua fiducia ed il Valutatore di prima istanza può produrre ulteriore documentazione o indicare testimoni utili a supporto della valutazione già espressa. Per detti fini il Collegio Tecnico deve dare congruo termine ai Dirigenti coinvolti.

2. Il Collegio Tecnico deve completare i propri lavori entro il termine di 30 giorni dall'insediamento, che deve avvenire entro 10 giorni dalla comunicazione di nomina. Qualora per oggettive e comprovate ragioni tale termine non possa essere rispettato, il Collegio Tecnico, previa comunicazione al Direttore Generale, può richiedere una proroga di ulteriori 30 giorni.

3. Il Collegio Tecnico, nel caso di conferma del giudizio negativo, predispone oltre alla scheda di valutazione di seconda istanza apposita relazione scritta, alla quale sono allegate le eventuali controdeduzioni e dichiarazioni rese in audizione dal Dirigente valutato e dal valutatore di prima istanza. Detta documentazione è trasmessa formalmente tramite il SUMAP al Direttore Generale dell'Azienda per gli adempimenti di competenza.

Di seguito si riporta la Flowchart del percorso valutazione incarichi.



ART. 29 – GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

1. Ai fini della correttezza dello svolgimento dei processi valutativi, è fondamentale che fin dalla sottoscrizione del contratto individuale di lavoro ogni dirigente abbia piena contezza degli obiettivi attribuiti in ordine al contesto organizzativo di assegnazione, per cui sarà fondamentale che ogni direttore/responsabile di struttura proceda ad informare ogni collaboratore dei risultati attesi, delle competenze richieste, nonché della metodologia di valutazione a fine incarico, illustrando in maniera opportuna gli strumenti di valutazione (schede), che di seguito vengono illustrati.

2. Gli elementi fondamentali per la valutazione devono, pertanto, trovare la loro esplicitazione nell'ambito del contratto individuale, quale strumento base per la definizione dei contenuti del "patto" fra il dirigente e l'Azienda. La valutazione di fine incarico viene effettuata in via generale sulla base di tre distinte aree:

- obiettivi di mandato
- competenze (tecnico-professionali, relazionali, organizzative e manageriali per chi ricopre incarichi di natura gestionale)
- risultati annuali conseguiti nel periodo di incarico.

Ogni area di valutazione va declinata in apposita scheda allegata al contratto individuale di incarico, in termini di obiettivi, indicatori e target attesi.

Obiettivi di mandato. Devono essere specificatamente indicati, per ogni dirigente, in relazione all'incarico attribuito, all'atto della sottoscrizione del contratto. Il contratto individuale deve specificare, in relazione all'incarico affidato, gli obiettivi di mandato assegnati con i relativi indicatori, target e standard, ove possibile.

Competenze professionali. Tale valutazione deve consentire di apprezzare in modo efficace i diversi aspetti della valorizzazione del sapere posseduto e della relazione di scambio con l'organizzazione in cui la risorsa opera. All'atto della sottoscrizione del contratto individuale di incarico verrà definito il livello di competenze richiesto per l'espletamento dell'incarico assegnato e dello sviluppo atteso nel periodo. Per quanto riguarda i criteri di valutazione delle competenze si rimanda agli artt. 12 e 13 del presente regolamento. Annualmente il Direttore della struttura provvederà, attraverso apposita scheda alla valutazione del livello di competenze espresso nell'anno. La media dei punteggi conseguiti annualmente determinerà il risultato della valutazione di fine incarico. Transitoriamente, fino all'entrata a regime delle seguenti modalità di valutazione delle competenze, stante la vigenza di contratti individuali di incarico sottoscritti tra le parti, che prevedono diverse modalità di valutazione delle competenze, si conviene che fino alla scadenza dei contratti in essere le nuove modalità e criteri di valutazione delle competenze potranno essere considerati elementi istruttori, nei limiti e termini in cui il valutatore riterrà opportuno.

Risultati annuali conseguiti nel periodo di incarico. Ai fini della valutazione complessiva dell'incarico vengono prese in considerazione anche i risultati conseguiti in ordine alla performance annuale di cui ai titoli precedenti.

ART. 30 – PESI ED ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER AREA E PER TIPOLOGIA DI INCARICO

Di seguito si esplicitano, in relazione alla tipologia dell'incarico assegnato i pesi delle singole aree di valutazione di cui al capitolo precedente.

Dirigente con incarico di struttura (complessa o semplice)

- Area obiettivi di mandato: peso 25 punti, da attribuirsi proporzionalmente sulla base del livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Area competenze peso 35 punti così ripartiti: 10 punti in relazione al livello delle competenze tecnico-professionali; 10 punti in relazione al livello di competenze organizzative; 5 punti in relazione alle competenze relazionali; 10 in relazione alle competenze di carattere manageriale.
- Area relativa alla valutazione delle performance annuali: peso 40 punti da attribuirsi in ragione della media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione.

Dirigente Professional

- Area obiettivi di mandato: peso 25 punti da attribuirsi proporzionalmente sulla base del livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Area competenze peso 35 punti così ripartiti: 20 punti in relazione al livello delle competenze tecnico-professionali; 10 punti in relazione al livello di competenze organizzative; 5 punti in relazione alle competenze relazionali.
- Area relativa alla valutazione delle performance annuali: peso 40 punti da attribuirsi in ragione della media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione.

Dirigente neo assunto o con incarico base

- Area obiettivi di mandato: peso 15 punti, da attribuirsi proporzionalmente sulla base del livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Area competenze peso 35 punti così ripartiti: 20 punti in relazione al livello delle competenze tecnico-professionali; 5 punti in relazione al livello di competenze organizzative; 10 punti per quanto riguarda le competenze relazionali.
- Area relativa alla valutazione delle performance annuali: peso 50 punti da attribuirsi in ragione della media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione.

Dirigente sanitario: valutazione pluriennale di equiparazione a 5/15 anni di

- Area competenze peso 50 punti così ripartiti: 20 punti in relazione al livello delle competenze tecnico-professionali; 15 punti in relazione al livello di competenze organizzative; 15 punti per quanto riguarda le competenze relazionali.
- Area relativa alla valutazione delle performance annuali: peso 50 punti da attribuirsi in ragione della media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione.

Titolare di Posizione organizzativa e Funzioni di coordinamento

- Area obiettivi di mandato: peso 25 punti, da attribuirsi proporzionalmente sulla base del livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Area competenze peso 35 punti così ripartiti: 10 punti in relazione al livello delle competenze tecnico-professionali; 20 punti in relazione al livello di competenze organizzative e manageriali per il personale che assume incarichi anche di natura gestionale; 5 punti in relazione alle competenze relazionali.
- Area relativa alla valutazione delle performance annuali: peso 40 punti da attribuirsi in ragione della media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione.

ART. 31 – RISULTATI ED EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

1. In ottemperanza a quanto dettato dai CC.CC.NN.LL. la valutazione, a conclusione del periodo di incarico assegnato, è elemento imprescindibile per la riconferma o meno dell'incarico e/o l'assegnazione di incarichi di livello superiore.

2. La valutazione è considerata positiva qualora il dipendente consegua un punteggio complessivo ≥ 60 punti, negativa al di sotto di tale soglia.

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 (obiettivi di mandato, competenze professionali, valutazione performance annuale);

3. L'esito positivo della valutazione produce i seguenti effetti:

- a) per i dirigenti di struttura complessa o semplice, alla scadenza del periodo di incarico realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale ed economico;
- b) per gli altri dirigenti realizza la condizione per la conferma o il conferimento di nuovi incarichi di pari o maggior rilievo professionale ed economico o di struttura semplice;
- c) per i dirigenti neo assunti, al termine del quinto anno e nei termini e con le modalità previste dalla legge, dai rispettivi CCNL e dai regolamenti aziendali in materia di conferimento degli incarichi: l'attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo, nonché di responsabilità/direzione di struttura; l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia superiore (limitatamente al personale del ruolo sanitario);
- d) per i dirigenti del ruolo sanitario al maturare dell'esperienza professionale richiesta dei cinque e dei quindici anni, i riconoscimenti previsti dai vigenti CC.CC.NN.LL.;
- e) per il personale del comparto titolare di posizione organizzativa e con funzioni di coordinamento alla scadenza del periodo di incarico realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale ed economico.

4. L'esito positivo della valutazione è condizione necessaria, ma non sufficiente, per la conferma del medesimo incarico oggetto di valutazione, fermo restando il conferimento di altro incarico della medesima tipologia, di pari o maggiore rilievo gestionale ed economico, fatte salve le disposizioni di legge vigenti. La proposta di conferma/conferimento di incarico dirigenziale dovrà essere proposta dal Direttore/Responsabile della Struttura al Direttore Generale, dandone motivazione scritta.

5. L'esito negativo della valutazione produce i seguenti effetti:

- a) in caso di esito negativo della valutazione nel caso di dirigenti di struttura complessa l'incarico non è confermato. Il dirigente è mantenuto in servizio con altro incarico di natura professionale, nei termini e condizioni disciplinati dal CCNL vigente;
- b) nei confronti dei restanti dirigenti, compresi quelli con incarico di direzione di struttura semplice, il risultato negativo della valutazione non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico di natura professionale;
- c) per i dirigenti con meno di cinque anni, il risultato negativo della valutazione al termine del quinquennio comporta il ritardo di un anno nell'eventuale conferimento di un incarico ai sensi di quanto previsto al precedente comma 3 lett. c);
- d) per il personale del comparto titolare di posizione organizzativa e il personale del ruolo sanitario con funzioni di coordinamento la valutazione negativa non consente la conferma dell'incarico fermo restando le garanzie previste dai CC.CC.NN.LL. e dai regolamenti aziendali vigenti. Rimane nella facoltà della Direzione aziendale l'attribuzione al dipendente di nuovo analogo incarico in altre aree/settori dell'Azienda.

ART. 32 – VALUTAZIONE STRAORDINARIA DELL'INCARICO DIRIGENZIALE

1. In via straordinaria i dirigenti con incarico di struttura complessa e semplice possono essere sottoposti a verifica nel corso dell'incarico, oltre che nella circostanza di due valutazioni annuali negative, qualora si verificano situazioni di grave pregiudizio al regolare svolgimento dell'attività, alla regolare funzionalità del servizio e al livello di qualità delle prestazioni erogate all'utenza, ovvero vengano riscontrate a carico dei dirigenti violazioni gravi a livello gestionale e professionale.

2. La valutazione straordinaria esula, comunque, dai procedimenti di carattere disciplinare in ordine all'inosservanza dei doveri d'ufficio o di gravi inadempienze che comportano responsabilità dirigenziale.

3. La valutazione straordinaria nel corso dell'incarico è effettuata dal Collegio Tecnico, previa istruttoria curata dal soggetto che effettua in prima istanza la valutazione.

4. In caso di valutazione straordinaria, il Valutatore di prima istanza, a conoscenza del sussistere in capo al Dirigente delle ipotesi di risultati gestionali negativi o gravi criticità in tema di regolare

svolgimento dell'attività di servizio, sentito il Direttore Generale e con il supporto della Struttura aziendale preposta alla valutazione, avvia la procedura di valutazione mediante contestazione dei risultati e fatti all'interessato, con l'indicazione dell'ufficio presso il quale potrà prendere visione della documentazione a supporto.

5. E' facoltà dell'interessato prendere visione delle documentazione della procedura e di estrarne copia nonché di produrre memorie scritte e documenti che l'organo procedente ha l'obbligo di valutare ove siano pertinenti all'oggetto della procedura, oltre a procedere a confronto in contraddittorio.

6. Il Valutatore di prima istanza, terminata l'istruttoria e sentito il Dirigente, trasmette la scheda di valutazione con le risultanze al Collegio Tecnico.

7. Il Collegio Tecnico, esaminata la documentazione, procede con le modalità e la tempistica di cui al precedente art. 28, acquisendo in contraddittorio le controdeduzioni del Dirigente interessato che può farsi assistere da persona di fiducia.

8. A conclusione dei lavori qualora il Collegio Tecnico esprima un giudizio negativo dovuto ai risultati negativi in ambito sanitario o della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa o all'inosservanza delle direttive ricevute, trasmette gli atti tramite il SUMAP al Direttore Generale per l'eventuale adozione dei provvedimenti previsti dai CC.CC.NN.LL. nel tempo vigenti.

9. Se al termine della procedura di valutazione straordinaria il Collegio Tecnico non formula un giudizio negativo la procedura verrà archiviata.

TITOLO V: LA VALUTAZIONE DEL PERIODO DI PROVA

ART. 33 – MODALITA' PER LA VALUTAZIONE DEL PERIODO DI PROVA

1. L'Azienda provvede a definire strumenti e modalità uniformi di valutazione del periodo di prova del personale neo-assunto.

2. Alla scadenza del periodo di prova il superiore gerarchico, su richiesta del SUMAP, è tenuto ad esprimere un giudizio attraverso la compilazione di una scheda di valutazione in merito alla capacità ed alle attitudini dimostrate durante il periodo di prova dal neo assunto, nonché l'impegno ed il livello generale di adeguatezza al ruolo rivestito.

3. 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.

A fine percorso il Direttore dell'U.O. e il tutor esprimono la valutazione di conclusione del periodo di prova che, se positiva, viene inviata al SUMAP per gli adempimenti di competenza in ordine alla conferma in ruolo. In caso di giudizio non positivo o 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 U.O. o settore di attività, in seguito al quale si provvederà alla valutazione definitiva.

TITOLO VI: RINVII NORMATIVI E DECORRENZA

ART. 34 – NORME FINALI E DECORRENZA DI APPLICAZIONE DEL REGOLAMENTO

1. Per quanto non espressamente previsto nel presente Regolamento si applica la normativa nazionale e regionale, nonché i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro vigenti nel tempo.

2. Il presente Regolamento, che effettua un'armonizzazione delle disposizioni di cui alle delibere OIV-SSR e delle disposizioni dettate dalla Regione Emilia-Romagna in materia di valutazione della personale e dei CC.CC.NN.LL., sarà sottoposto a revisione qualora future leggi o contratti dispongano diversamente rispetto alle presenti statuizioni.

3. Il presente regolamento sostituisce a decorrere dalla data di adozione del relativo atto di recepimento, i seguenti precedenti atti:

- regolamento aziendale in materia di valutazione degli incarichi dirigenziali approvato con deliberazione Dg n.46 del 15.4.2014 e s.m.i.
- regolamento aziendale "Sistema aziendale di valutazione integrata della performance e delle competenze" approvato con deliberazione Dg n.2 del 15.1.2016 e s.m.i.

4. La procedura di valutazione degli incarichi di cui al presente regolamento non si applica per gli incarichi relativi a contratti già in corso, per i quali alla scadenza si applicheranno le procedure di valutazione definite e condivise all'atto della sottoscrizione del contratto individuale di incarico.

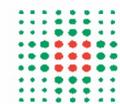
TEMPISTICA ED AZIONI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PERIODO	AZIONE	TEMPISTICA	TITOLARITA' DELL' AZIONE
Inizio percorso Novembre/Aprile	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.
Metà periodo Giugno/Ottobre	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.
Fine periodo Aprile/Settembre anno successivo	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) FAC SIMILE SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE

SCHEDE OBIETTIVI INDIVIDUALI

ANNO 2018



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

<p>VALUTATO:</p> <p><i>Cognome Nome:</i></p> <p><i>Profilo Professionale:</i></p> <p><i>Descrizione Incarico:</i></p> <p><i>DIPARTIMENTO:</i></p> <p><i>UNITA' OPERATIVA:</i></p> <p>VALUTATORE:</p>
--

Data condivisione scheda: _____

Firma valutato: _____

Note/Commenti:

Firma valutatore: _____

<p>AREA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:</p> <p>Totale peso area della performance organizzativa:</p> <p>Vedi scheda di budget</p>	
---	--

<p>AREA OBIETTIVI INDIVIDUALI:</p> <p>Totale peso area obiettivi individuali:</p> <p>Vedi dettaglio pagina 2</p>	
---	--

<p>AREA CONTRIBUTI INDIVIDUALI:</p> <p>Totale peso area dei contributi individuali:</p> <p>Vedi dettaglio pagina 3</p>	
---	--

<p>TOTALE VALUTAZIONE INDIVIDUALE</p>	<p>0%</p>
--	------------------

ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE – Area obiettivi individuali

AREA OBIETTIVI INDIVIDUALI:		Totale peso area obiettivi individuali:		0%
Macroarea obiettivi	Obiettivo	Peso	Risultato atteso	Franchigia %
Totale pesi area contributi individuali:		0,00		

ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE – Area contributi individuali

AREA CONTRIBUTI INDIVIDUALI		Totale peso da attribuire nell'area: 0%		0
Macroarea	Descrizione comportamento da valutare	Peso	Esempi ambiti di valutazione	
CONTRIBUTI INDIVIDUALI (IMPEGNO E ALLINEAMENTO)	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	
	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	
	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	
	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	
	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				
Totale pesi area contributi individuali:		0,00		

ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE

VALUTAZIONE AREA DELLE COMPETENZE:					0,0%
<p align="right"><i>Totale punteggio assegnato:</i> 100%</p> <p align="right"><i>Totale punteggio raggiunto:</i> -</p>					
Macroarea	Descrizione comportamento	Punti	valutazione da 1 a 5	punti per area	Standard atteso
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	Organizzazione del lavoro 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
	Orientamento ai risultati 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
	Miglioramento e innovazione 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.			-	Esprime capacità, nei limiti del ruolo ricoperto, di elaborare soluzioni autonome per la risoluzione di problemi (capacità di problem solving)
					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

ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE MANAGERIALI

COMPETENZE MANAGERIALI	Gestione del budget 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 ed 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
	Gestione risorse umane 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 i 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
	Leadership 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

ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE RELAZIONALI

COMPETENZE RELAZIONALI	Relazioni interne alla propria struttura 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
	Relazioni esterne (pazienti/utenti ed interlocutori esterni) 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 e alla collaborazione
	Lavoro di squadra 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 o 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

ALLEGATO A) FAC SIMILE SCHEDA VALUTAZIONE AREA COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI

COMPETENZE TECNICO- PROFESSIONALI	Conoscenze 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
					Contribuisce con proposte e progetti all'innovazione tecnico-scientifica ed organizzativa
					Esprime un adeguato livello di conoscenze trasversali rispetto alla specifica professionalità (conoscenze informatiche, lingue straniere straniere, ecc.)
	Capacità 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
	Comportamenti professionali 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.)

ALLEGATO B) FAC SIMILE SCHEDE VALUTAZIONE INCARICHI

Fac simile - Scheda valutazione incarichi

SCHEDE VALUTAZIONE DI INCARICO

Profilo della Posizione

Titolo della Posizione	
Unità Organizzativa	
Periodo di incarico	
Titolare	

A. Obiettivi di mandato relativi all'ambito organizzativo e professionale dell'incarico dirigenziale affidato

(max punti 25 = incarico di struttura; max 20 punti = incarico professionale; max 15 punti = incarico base e neoassunto)

OBIETTIVI	TARGET	PESO	RISULTATO RAGGIUNTO	VALUTAZIONE RISULTATO

Note _____

Valutazione: punteggio /

B.3 Area competenze Relazionali

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	VALUTAZIONE				
			1	2	3	4	5
COMPETENZE RELAZIONALI	Relazioni interne alla propria struttura 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					
	Relazioni esterne (pazienti/utenti ed interlocutori esterni) 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 e alla collaborazione					
	Lavoro di squadra 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 o 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:

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

Note _____

Valutazione: punteggio

B4. Area competenze Manageriali (solo per gli incarichi di struttura)

MACROAREA	DESCRIZIONE	INDICATORI	1	2	3	4	5
COMPETENZE MANAGERIALI	Gestione del budget 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 ed 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					
	Gestione risorse umane 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					
	Leadership 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:

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

Note _____

Valutazione: punteggio

C. Area dei risultati annuali legati alla performance individuale

(max punti 40 = incarico di struttura o incarico professionale; max 50 punti = incarico base e neoassunto)

AREA della performance individuale annuale	VALUTAZIONE PERFORMANCE
ANNO	

Performance di periodo (media percentuali):

Valutazione:

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: positivo

negativo

Eventuali osservazioni finali da parte del dirigente valutato

Il Valutatore _____

Il Valutato _____

data _____

**ALLEGATO C) FAC SIMILE SCHEDA ORGANISMO MONOCRATICO DA USARE IN
CASO DI VALUTAZIONE 1^ ISTANZA POSITIVA**

Allegato C

Scheda organismo monocratico da usare in caso di valutazione 1^ 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: _____

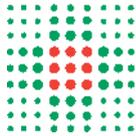
Partecipazione del valutato: _____

Condivisione del giudizio finale: _____

Completezza della documentazione a supporto della valutazione di prima istanza: _____

Regolarità della procedura: _____

Giudizio finale di valutazione



ATTO ISTRUTTORIO

Azioni di adeguamento del sistema aziendale di valutazione della performance e delle competenze alle disposizioni dettate dall'OIV-SSR n.5/2017

L'Azienda Usl di Imola negli ultimi anni ha definito ed applicato un nuovo sistema di valutazione del personale, che dal 1.1.2016, completato un periodo di sperimentazione e graduale implementazione a livello di singoli dipartimenti, è entrato a regime ed è, oggi, applicato da tutte le strutture Aziendali. Il sistema di valutazione, seppur a regime per quanto riguarda il personale dirigente e il personale titolare di posizione organizzativa, ha necessità di essere ulteriormente sviluppato ed esteso anche a tutto il personale del comparto. Si è completata, infatti, una prima fase, durante la quale si sono definiti e testati nuovi strumenti e diffusa una nuova cultura. E' necessario, ora, consolidare l'impianto e provvedere ad una costante sua manutenzione.

Il sistema di valutazione nel suo complesso, nei prossimi anni dovrà, pertanto, essere affinato e migliorato, e diventare sempre più uno strumento di governo della risorsa umana e incidere nelle scelte in tema di sviluppo e crescita professionale del personale. Il percorso promosso a livello aziendale, sin dal suo avvio, si è prefissato, prima di tutto, di agire sugli aspetti di carattere culturale, in modo tale che oltre a dotare le varie articolazioni aziendali di strumenti di valutazione, coerentemente con le disposizioni normative in materia, ponesse attenzione alla valorizzazione ed allo sviluppo delle persone, all'interno della propria organizzazione, nella consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione, ma implicare una adeguata considerazione del lavoratore proiettata all'interno del proprio ambiente di lavoro.

L'obiettivo del nuovo impianto, così definito, pertanto, è stato orientato da subito non solo al puro adempimento dell'applicazione di procedure amministrative vincolate, ma alla diffusione nell'organizzazione e nel personale di una concreta cultura orientata ai risultati, nonché alla capacità dei singoli dipendenti di farsi carico della propria missione, di definire autonomamente i propri obiettivi operativi, di essere

proattivi senza dover aspettare in modo passivo indicazioni e prescrizioni, di percepire il proprio ruolo come un contributo alla creazione di valore.

In questo quadro la ricerca di una nuova forma di motivazione, basata su un *commitment* interno e sulla valorizzazione del lavoro individuale, ha voluto rappresentare un'alternativa rispetto all'introduzione di mere logiche di scambio retribuzione/prestazione, dando un diverso senso e dignità al lavoro.

Il percorso fin qui effettuato ha comportato un profondo cambiamento non tanto per quanto riguarda i processi di valutazione della performance annuale e degli incarichi, consegnandoci un'Azienda cresciuta soprattutto a livello culturale. I sistemi di valutazione del personale introdotti non sono il frutto di una elaborazione calata dall'alto, ma ha rappresentato il risultato di un lavoro che nell'arco di un triennio, con il coinvolgimento di tutte le strutture aziendali e dei dipendenti, ha permesso di condividere, soprattutto, una nuova metodologia di lavoro e di gestione del personale, che ci ha permesso di portare a regime un sistema delicato e complesso senza particolari resistenze e con spirito collaborativo da parte di tutte le componenti aziendali, anche, di rappresentanza dei lavoratori.

Possiamo, pertanto, oggi affermare che nella nostra Azienda si è consolidato un metodo di lavoro, che permetterà di proseguire nello sviluppo e crescita del sistema in armonia con i nuovi indirizzi e scenari che abbiamo di fronte, quali in particolare l'implementazione del GRU e gli indirizzi dati a livello generale dall'OIV-SSR con la delibera n.5/2017.

Delibera n. 5/2017 OIV-SSR

Con la Delibera n.5/2017 l'OIV-SSR, a completamento di un percorso di graduale implementazione nelle Aziende del SSR della valutazione del personale dipendente, ha definito il quadro completo delle tipologie di valutazione del personale del SSR e ha dettato nuovi indirizzi alle Aziende ed Enti del Servizio Sanitario regionale per lo sviluppo e l'adeguamento delle procedure di valutazione in essere.

Con lo stesso atto l'OIV-SSR ha invitato le singole aziende a dotarsi di un piano/programma di lavoro per gradualmente adeguare ed uniformare i propri sistemi di valutazione alle nuove disposizioni dettate.

Alla luce del nuovo quadro regolamentare, il Sistema di valutazione del personale si articola in distinti ambiti strettamente integrati tra loro ed identificabili nelle seguenti tipologie:

- 1. Valutazione annuale della performance**
- 2. Valutazione annuale delle competenze possedute**
- 3. Valutazione degli incarichi affidati**
- 4. Valutazione pluriennale di equiparazione a 5/15 anni (solo per il personale dirigente del ruolo sanitario)**

5. Valutazione periodo di prova

La valutazione riguarda tutto il personale dirigente e del comparto, in ragione dell'incarico ricevuto o del profilo professionale rivestito.

Alla luce del nuovo impianto della valutazione introdotto dalla delibera n.5/2017 OIV-SSR, presso la nostra Azienda, si rende, pertanto, in primis necessario aggiornare il regolamento aziendale di valutazione integrata della performance e delle competenze, già approvato con delibera del DG n.2 del 15.1.2016, nonché definire un programma di lavoro teso ad apportare al nostro sistema di valutazione alcune modifiche e miglioramenti in armonia con quanto dettato a livello di sistema regionale.

Interventi che si premette non riguarderanno modifiche di carette strutturale all'impianto in essere in azienda. Riguardano interventi di sviluppo e di diversa gestione di alcune tipologie valutative.

In ordine ai principali punti della delibera n.5/2017 OIV-SSR, che hanno impatto sulla nostra Azienda, va evidenziato l'orientamento generalizzato ad una graduale estensione anche a tutto il personale del comparto della valutazione annuale della performance e delle competenze.

Valutazione annuale che viene declinata nelle seguenti dimensioni valutative:

- a) **Performance Organizzativa:** grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'equipe o all'Unità Operativa di appartenenza in sede di Budget;
- b) **Performance Individuale:** attraverso obiettivi specifici assegnati annualmente al singolo professionista, in coerenza al ruolo e all'incarico professionale ricoperto;
- c) **Contributo individuale fornito:** in ordine all'impegno e al contributo dato dalla persona nel raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza ed in termini di partecipazione a progetti aziendali o di struttura e dell'allineamento a piani, codici, regolamenti e direttive aziendali;
- d) **Competenze possedute:** in ordine al mantenimento e sviluppo delle competenze tecnico e professionali che caratterizzano ciascuna professione, nonché attraverso l'espressione delle capacità professionali/abilità agite riferibili alle esperienze e al *know how* maturato nel tempo e di competenze di natura manageriale (per chi riveste incarichi gestionali) ed organizzative e delle capacità di natura relazionale.

Aspetto innovativo della delibera n.5/2017 OIV-SSR riguarda, l'introduzione dell'area dei Contributi Individuali, introdotta con l'obiettivo di misurare l'impegno e il contributo fornito dalle persone al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, nonché la partecipazione alla realizzazione di progetti

aziendali o di struttura, nonché i comportamenti organizzativi in ordine al rispetto di codici, regolamenti e direttive aziendali. La valutazione dei contributi individuali è effettuata sulla base di 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.

Altro aspetto di rilevante impatto sul nostro sistema di valutazione riguarda la valutazione delle competenze, da effettuarsi annualmente, da parte del superiore gerarchico, attraverso apposita scheda nella quale sono declinate le diverse dimensioni valutative e descritti i vari item di misurazione. La valutazione annuale delle competenze non ha effetti sulla valutazione della performance legata al salario di risultato, costituendo elemento imprescindibile in ordine alla valutazione dell'incarico assegnato dall'Azienda.

La valutazione delle competenze è riferita a distinti ambiti di natura professionale e specialistica, di tipo organizzativo, manageriale e di carattere relazionale espresse da ogni singolo professionista, in coerenza con il profilo professionale assegnato e riferibili alle seguenti dimensioni valutative:

1. **Professionale: capacità tecnico-specialistiche** - relativamente al bagaglio di conoscenze, know how ed esperienze maturate nel tempo, di orientamento all'innovazione scientifica, alla qualità delle prestazioni erogate e all'innovazione tecnico-professionale e di sviluppo delle conoscenze specialistiche;
2. **Organizzative: guidare l'organizzazione** - in ordine a capacità di natura trasversale 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. **Manageriali: rivolta ai ruoli gestionali** - Quale insieme di competenze e capacità evolute proprie dei ruoli di coordinamento e di gestione della complessità organizzativa, capacità di orientamento dei comportamenti delle persone e dell'organizzazione verso i risultati;
4. **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.



PROGRAMMA DI ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AZIENDALE ALLE DISPOSIZIONI INTRODOTTE DALLA DELIBERA N. 5/2017 OIV-SSR

Alla luce della delibera n.5/2017 OIV-SSR, si conferma l'impianto di sistema e i principi approvati con la delibera DG n. 46 del 15.4.2014 in materia di valutazione degli incarichi dirigenziali e di posizione organizzativa e di coordinamento assegnati al personale del comparto e l'impianto già definito con la delibera DG n.2 del 15.1.2016 in ordine alle modalità di valutazione annuale della performance individuale annuale.

Per quanto riguarda le singole tipologie di valutazione, si prevedono i seguenti interventi:

Sistema della valutazione degli incarichi dirigenziali e di posizione organizzativa e di coordinamento assegnate al personale del comparto

E' la parte più avanzata e in gran parte completa. In base al regolamento aziendale tutto il personale titolare di incarico dirigenziale è soggetto alla scadenza di mandato a valutazione. Altrettanto avviene per gli incaricati di posizione organizzativa, assegnati al personale del comparto. Il percorso è a regime dall'anno 2016.

La valutazione, viene effettuata da parte del diretto superiore gerarchico e si basa sul grado di raggiungimento da parte del dipendente degli obiettivi di mandato assegnati all'atto del conferimento dell'incarico, nonché sull'apprezzamento delle competenze professionali espresse e dei comportamenti organizzativi tenuti, oltre ai risultati di performance annualmente conseguiti. E' disciplinata la valutazione di seconda

istanza nel caso di valutazione negativa o di valutazione non condivisa da parte del valutato.

Rispetto a quanto dettato con la delibera OIV-SSR n.5/2017, non ci sono particolari interventi correttivi da effettuare dal punto di vista dell'impianto nel suo complesso, se non nella parte relativa alla valutazione delle competenze tecnico-professionali e di carattere organizzativo/relazionale. In ordine a questo aspetto a partire dal 2018 si passerà ad una valutazione annuale e non più solo a scadenza dell'incarico. Lo strumento di valutazione delle competenze a livello tecnico-professionale, organizzativo, relazionale e manageriale (per gli incarichi gestionali) vede una nuova declinazione in linea con le indicazioni OIV, con una scala di valutazioni per fasce su 5 livelli (Basso, Medio, Adeguato, Alto, Ottimo). La valutazione annuale delle competenze non ha riflessi sulla valutazione di performance legata al salario annuale di risultato, ma esclusivamente andrà ad alimentare il sistema di valutazione degli incarichi e si interfacerà con il sistema della formazione.

In relazione alla valutazione degli incarichi, rimane da estendere tale tipologia di valutazione al personale del comparto con incarico di coordinamento. In accordo con la direzione infermieristica si è definito in linea di massima il percorso, che, nell'anno 2018, porterà ad estendere il sistema di valutazione anche a questo gruppo di professionisti.

Nel mese di febbraio 2018 è già partito il percorso formativo che vede coinvolto tutto il personale sanitario e tecnico del comparto che svolge funzioni di coordinamento.

Sistema della valutazione integrata annuale della performance individuale e delle competenze

In ordine a questa tipologia di valutazione si registra una situazione a regime per quanto riguarda il personale dirigente e il personale del comparto con posizione organizzativa, seppur, anche in questo caso si richiamano le stesse osservazioni riportate al paragrafo precedente.

L'Azienda nel prossimo triennio si pone l'obiettivo di estendere la valutazione individuale a tutto il restante personale del comparto, collegandola al salario di risultato, superando l'attuale sistema, che vede il sistema premiante annuale ancora esclusivamente legato al grado di performance dell'Unità Operativa di appartenenza (performance organizzativa).

In ordine a tale prospettiva, si procederà preliminarmente nella definizione e creazione degli strumenti operativi, distinti per le diverse qualifiche professionali, e a seguire si avvierà, gradualmente, l'implementazione al personale. In una prima fase in via sperimentale, man mano che si prenderà dimestichezza con i nuovi strumenti si passerà a regime.

Parallelamente occorrerà attivare percorsi formativi per i valutatori, in considerazione del fatto, che nella valutazione di tale categoria di personale sarà coinvolto, in gran parte, anche personale che svolge funzioni di coordinamento (coordinatori infermieristici e tecnici, responsabili di ufficio, ecc.).

Questo passaggio formativo e di crescita culturale è di fondamentale importanza sia per la conoscenza dello strumento predisposto dall'Azienda, sia per creare le migliori condizioni possibili all'implementazione del nuovo modello di valutazione. Consci, soprattutto del fatto, che l'introduzione di strumenti di valutazione di performance e meritocratici, hanno molto spesso impattato su una realtà che non solo è "culturalmente" impreparata, ma anche "emotivamente" mal predisposta. Il percorso formativo, di conseguenza, dovrà essere rivolto a costruire i necessari meccanismi operativi, culturali e relazionali a sostegno dell'intero impianto del nuovo sistema della valutazione della performance.

Inoltre, dovranno essere programmate adeguate iniziative di informazione al personale dei nuovi sistemi di valutazione da introdurre, oltre a garantire un adeguato e costante supporto da parte della competente struttura di staff a garanzia della piena e regolare entrata a regime del sistema di valutazione della performance.

TEMPISTICA

Anno 2018

- Deliberazione delle modifiche ed aggiornamenti al regolamento aziendale di valutazione integrata della performance e delle competenze al dettato della delibera OIV-SSR n.5/2017
- Avvio del Programma di avvicinamento alla delibera 5/2017 OIV-SSR del sistema di valutazione
- Ridefinizione ed adeguamento degli strumenti aziendali di valutazione delle competenze tecnico-professionali, relazionali, organizzative e manageriali
- Applicazione a tutto il personale dirigente e del comparto titolare di posizione organizzativa della valutazione annuale delle competenze
- Formazione a tutto il personale con funzioni di coordinamento sui sistemi di valutazione del personale e sui profili di ruolo. Definizione degli strumenti di valutazione da applicare nei confronti del personale con funzioni di coordinamento. Il percorso sarà accompagnato da iniziative formative, tese a far crescere nel personale la cultura della valutazione, nonché a condividere i

contenuti delle schede di valutazione, che dovranno essere coerenti con il ruolo ed l'incarico ricoperto

- In analogia alle modalità seguite per il personale dirigente si procederà all'applicazione al personale con funzioni di coordinamento a livello sperimentale dei nuovi strumenti di valutazione
- Attivazione di un gruppi di lavoro che si occuperanno di definire gli strumenti di valutazione della performance annuale da applicare al personale del comparto, in relazione al profilo professionale rivestito. A tal fine si avvierà anche un confronto con le OO.SS. di categoria, che dovrà portare a condividere i percorsi e gli strumenti di valutazione entro la fine del 2018
- Attività formativa nei confronti del personale chiamato a svolgere funzioni di valutatore
- Avvio dell'utilizzo del GRU per il caricamento dei dati relativi al sistema di valutazione del personale.

Anno 2019

- Proseguimento dell'attività del gruppo di lavoro per la definizione degli strumenti di valutazione del personale del comparto
- Avvio dell'applicazione sperimentale della valutazione annuale della performance e delle competenze al personale del comparto inquadrato in categoria Ds e D.
- Prosecuzione dell'attività formativa nei confronti del personale chiamato a svolgere funzioni di valutatore.
- Entrata a regime della valutazione nei confronti del personale del comparto con incarichi di coordinamento della valutazione della performance e delle competenze e di incarico.

Anno 2020/2021

- Estensione del nuovo sistema di valutazione della performance individuale annuale e delle competenze a tutto il restante personale del comparto.