

**REGIONE CALABRIA
GIUNTA REGIONALE
DIPARTIMENTO N. 13
TUTELA DELLA SALUTE E POLITICHE SANITARIE**

DECRETO DEL DIRIGENTE GENERALE

SETTORE N. _____

(ASSUNTO IL 28 MAG. 2014 PROT. N. 00421)

SERVIZIO N. _____

CODICE N. _____

“Registro dei decreti dei Dirigenti della Regione Calabria”

N. 6860 del 05 GIU. 2014

OGGETTO: Decreto n. 3262 del 21 marzo 2014 avente ad oggetto "Approvazione schema di Regolamento aziendale del Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale - Programma Operativo 2013-2015 - Programma 10 - Obiettivo 10.2.6" - **rettifica e sostituzione allegato.**

Il Dirigente del Servizio, vista l'istruttoria compiuta dalle strutture interessate, esprime parere favorevole circa la legittimità dell'atto.

Il Dirigente del Servizio
Ann. Spina Scorda

Il Dirigente del Settore, vista l'istruttoria compiuta dalle strutture interessate, ed il parere favorevole di legittimità, propone l'emanazione del presente decreto.

IL DIRIGENTE GENERALE

RICHIAMATO

Il decreto dirigenziale n. 3262 del 21 marzo 2014 con il quale è stato approvato lo “schema di Regolamento aziendale del Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale” in attuazione dell'Obiettivo 10.2.6 - Programma 10 - del Programma Operativo 2013-2015;

PRESO ATTO

che per mero errore materiale, si è ommesso di inserire nel corpo del Regolamento alcune delle osservazioni formulate dalle Organizzazioni sindacali sul documento proposto ed oggetto di confronto negli corso degli incontri svoltisi in data 5 e 19 dicembre 2013;

RITENUTO

pertanto, di apportare allo schema di Regolamento di cui al richiamato Decreto le modifiche coerenti alle risultanze dei suddetti incontri;

VISTA la Legge Regionale 13 maggio 1996, n. 7;

VISTO il D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e s.m.i.;

VISTA la Legge Regionale n. 31/2002 e s.m.i.;

VISTA la Legge Regionale n. 34/2002 e s.m.i. e ritenuta la propria competenza;

VISTI la D.G.R. n. 374 del 23 dicembre 2013 con la quale è stato conferito al Dott. Bruno Zito l'incarico di Dirigente Generale Reggente del Dipartimento n° 13 “*Tutela della salute e politiche sanitarie*”;

SU PROPOSTA del Dirigente del Servizio, che attesta la regolarità del presente atto;

DECRETA

Per le motivazioni espresse in narrativa e che si intendono integralmente riportate:

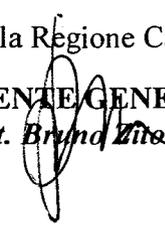
DI APPROVARE l'allegato Schema di Regolamento quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento ad integrale sostituzione di quello di cui al D.D.G. n. 3262 del 21 marzo 2014;

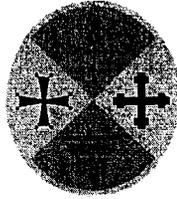
DI CONFERMARE, per la restante parte, il contenuto del D.D.G. n. 3262 del 21/03/2014;

DI TRASMETTERE il presente provvedimento alle Aziende del Servizio sanitario regionale, nonché alla Struttura del Commissario *ad acta* per l'attuazione del Piano di Rientro per l'invio ai Ministeri competenti in attuazione dell'art. 3, comma 1, dell'Accordo per il Piano di Rientro;

DI PUBBLICARE il presente provvedimento sul Bollettino Ufficiale della Regione Calabria.

IL DIRIGENTE GENERALE
Dott. Bruno Zito





**REGIONE CALABRIA
GIUNTA REGIONALE
DIPARTIMENTO N. 13
TUTELA DELLA SALUTE E POLITICHE SANITARIE**

DECRETO DEL DIRIGENTE GENERALE

SETTORE N. _____

(ASSUNTO IL 21 MAR. 2014 PROT. N. 130)

SERVIZIO N. _____

CODICE N. _____

“Registro dei decreti dei Dirigenti della Regione Calabria”

N. 3262 del 21 MAR. 2014

OGGETTO: Approvazione Schema di “Regolamento aziendale del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale” - Programma Operativo 2013-2015 - Programma 10 - Obiettivo 10.2.6.

Il Dirigente del Servizio, vista l'istruttoria compiuta dalle strutture interessate, esprime parere favorevole circa la legittimità dell'atto.

Il Dirigente del Servizio

Avv. Sabina Scordo

Il Dirigente del Settore, vista l'istruttoria compiuta dalle strutture interessate, ed il parere favorevole di legittimità, propone l'emanazione del presente decreto.

IL DIRIGENTE GENERALE

PREMESSO:

- che il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 *“Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza nella pubblica amministrazione”*, ha introdotto una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, prevedendo specifiche disposizioni in materia di misurazione e valutazione delle performance;
- che la Regione Calabria ha svolto, con il supporto di Formez PA, nell'ambito della Linea di intervento B - Progetto Valutare Salute - Rinnova *“La valutazione del personale del comparto e della dirigenza delle Aziende Sanitarie”*, un percorso finalizzato alla armonizzazione dei sistemi di valutazione delle Aziende del SSR ed alla diffusione della cultura della valutazione conformemente ai principi introdotti dal decreto legislativo n. 150/09;
- che, ad esito di una prima fase del Progetto, è stato adottato il D.D.G. n. 3957 del 27/03/2012 di approvazione delle *“Linee Guida Regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale”*;
- che con DDG n. 7756 del 21/05/2013 è stato costituito presso il Dipartimento Tutela della Salute l'Organismo regionale di coordinamento del sistema di valutazione della performance, cui è stata demandata una funzione di raccordo ed armonizzazione dei sistemi di valutazione aziendali, in conformità alle previsioni delle Linee Guida per la definizione degli Atti Aziendali;
- che, ad esito delle verifiche sullo stato di recepimento delle Linee Guida regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale, il Dipartimento Tutela della Salute ha intrapreso un percorso di affiancamento delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere per promuovere l'implementazione del sistema regionale di valutazione, attraverso un supporto tecnico per la definizione/integrazione dei regolamenti aziendali e la loro implementazione;
- che nell'anno 2013, con il supporto del Formez (Integrazione ambito D del Progetto R.INNO.VA), si è svolta una nuova fase del Progetto, finalizzata al potenziamento del *performace management* e all'implementazione di strumenti di supporto informatizzati dedicati alla gestione e al monitoraggio dell'intero processo;

DATO ATTO che, attraverso un ciclo di incontri-laboratorio con la partecipazione dei referenti delle Aziende del SSR, in un'ottica di partecipazione e condivisione, è stato elaborato un documento contenente lo Schema di Regolamento aziendale del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale del personale;

CONSIDERATO che il documento, oggetto di confronto con le Organizzazioni sindacali della dirigenza medica, veterinaria e S.P.T.A. e del Comparto, rappresenta uno strumento utile per le direzioni aziendali, anche ai fini della armonizzazione dei sistemi di valutazione tra le Aziende del SSR, nell'ottica di un governo ottimale dei processi valutativi;

DATO ATTO di quanto previsto dal Programma Operativo 2013-2015, al Programma 10 - Obiettivo 10.2.6;

RITENUTO, pertanto, di approvare l'allegato Schema di *“Regolamento del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale”*, quale parte integrante del presente provvedimento;

VISTA la Legge Regionale 13 maggio 1996, n. 7;

VISTO il D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e s.m.i.;
VISTO il D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150;
VISTA la Legge Regionale n. 31/2002 e s.m.i.;
VISTA la Legge Regionale n. 34/2002 e s.m.i. e ritenuta la propria competenza;
VISTA la D.G.R. n. 374 del 25/10/2013 con la quale è stato conferito al Dott. Bruno Zito l'incarico di Dirigente Generale Reggente del Dipartimento n° 13 "Tutela della salute e politiche sanitarie";
VISTA l'istruttoria compiuta dalle strutture interessate;

DECRETA

Per le motivazioni espresse in narrativa e che si intendono integralmente riportate:

DI APPROVARE lo Schema di "Regolamento Aziendale del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale", così come condiviso con i referenti aziendali di cui in premessa, allegato al presente decreto per costituirne parte integrante;

DI TRASMETTERE il presente provvedimento alle Aziende del Servizio sanitario regionale, nonché alla Struttura del Commissario *ad acta* per l'attuazione del Piano di Rientro per l'invio ai Ministeri competenti ai sensi dell'art. 3 comma 1 dell'Accordo del Piano di rientro;

DI PUBBLICARE il presente provvedimento sul Bollettino Ufficiale della Regione Calabria.

IL DIRIGENTE GENERALE

Dott. Bruno ZITO

Settore Ragioneria

Ai sensi dell'Art.44 della L.R. 4.2.02 N°8 si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità contabile e, nel contempo, si attesta che per l'impegno assunto esiste copertura finanziaria.

Il Dirigente del Settore

Pubblicato sul BURC N°..... Del Parte



REGOLAMENTO

DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

DELLA AZIENDA

Indice

Art. 1. Oggetto e finalità	2
Art.2 Soggetti del sistema	3
Art.3 Il ciclo di gestione della valutazione e misurazione della performance individuale.....	5
Art.4 Definizione e assegnazione degli obiettivi.....	6
Art.5 Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	8
Art.6 Misurazione e valutazione della performance	8
Art. 7 Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito	10
Art. 8 Rendicontazione dei risultati	11
Art.9 Norme finali e transitorie.....	13
ALLEGATI.....	14
Allegato a) Format scheda valutazione individuale – Personale dirigente.....	14
Allegato b) Format scheda valutazione individuale – Personale del comparto	14
Allegato c) -Costruzione degli indicatori e misurazione della performance.....	14



Art. 1. Oggetto e finalità

- Il presente regolamento, in applicazione dell'Atto Aziendale di cui al DPGR - CA n. 97 del 5 luglio 2013 (aggiornamento DD.P.G.R. n. 54/2011, n. 120/2011 e n. 137/2012 concernenti le "Linee guida regionali per l'adozione dell'atto aziendale"), della Legge Regionale 3 febbraio 2012, n. 3 e delle "Linee Guida Regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale" di cui al Decreto n.3957 del 27 marzo 2012, detta le norme di funzionamento del Sistema aziendale di misurazione e valutazione della performance individuale in conformità di quanto previsto dal D.Lgs. 150/09 SS.MM.II., della Legge n.135 del 7 agosto 2012 e nel rispetto dei CCNL del settore con la finalità di assicurare elevati standard qualitativi ed economici delle attività tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.
- Il sistema di valutazione individuale, in quanto parte del sistema più generale di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Azienda, è collegato in primo luogo alla misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi e dei risultati aziendali in relazione ai parametri qualitativi ed economici, con particolare riferimento agli obiettivi del Piano di rientro e del Programma Operativo fissati dalla Regione Calabria. In secondo luogo è collegato ai risultati operativi delle strutture in cui l'Azienda è articolata. Detto sistema aziendale di valutazione si basa quindi su due percorsi paralleli: la valutazione degli obiettivi di risultato individuali e della struttura, e la valutazione delle competenze e della professionalità espresse.
- Il sistema aziendale di misurazione e valutazione della performance individuale è perciò un complesso sistema permanente di valutazione delle performance individuali e collettive del personale, diretto alla verifica sia del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Azienda e ai singoli, che delle competenze e professionalità espresse, attraverso strumenti coerenti con i risultati aziendali, che siano equi, oggettivi, condivisi e partecipati, ispirati nelle metodologie e procedure ai seguenti criteri generali di:
 - a. trasparenza dei criteri e dei risultati;
 - b. informazione preventiva e adeguata degli obiettivi aziendali, di struttura, dei metodi di misurazione della prestazione individuale, da un lato, e di valutazione individuale, dall'altro, conseguita attraverso appropriata partecipazione dei valutati, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio;
 - c. coerenza tra misurazione e valutazione delle prestazioni aziendali, di struttura e individuale. Risultati e criticità riscontrate nella misurazione e valutazione delle prestazioni aziendali e di struttura, devono trovare riscontro nei risultati complessivi della valutazione individuale, al fine di evitare incongruenze tra risultati organizzativi e sommatoria delle valutazioni individuali;
 - d. diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dei soggetti che, in prima istanza, effettuano la proposta di valutazione sulla quale l'organismo di verifica competente in seconda istanza è chiamato a pronunciarsi;
 - e. interazione (anche attraverso il colloquio) necessaria tra valutatore di prima istanza e valutato sui problemi inerenti le prestazioni del servizio e individuali, in modo da conseguire un apprendimento sulle criticità e sui miglioramenti da adottare per aumentare la qualità del servizio e delle prestazioni individuali.



Sono, in particolare, oggetto di valutazione i risultati dell'attività svolta riferita ai programmi assegnati all'Azienda e alle strutture, gli obiettivi da perseguire in relazione alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili, gli obiettivi dei dirigenti e dei dipendenti, le competenze professionali ed organizzative sviluppate.

Il sistema è, perciò, strettamente connesso al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita delle competenze professionali, alla valorizzazione del merito e, di conseguenza, all'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità operative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Art.2 Soggetti del sistema

a) **Direzione aziendale**, cui compete la definizione degli obiettivi aziendali, la conseguente definizione degli obiettivi assegnati annualmente, a seguito delle procedure negoziali, ad ogni macrostruttura, l'allocazione delle risorse che finanziano i premi individuali e collettivi collegati al sistema di valutazione, la valutazione in seconda istanza dei dirigenti responsabili di Dipartimento, Distretto ed ogni altra funzione necessaria al governo generale del sistema.

In particolare, la Direzione Aziendale, nell'espletamento delle suddette funzioni, si avvale nelle strutture, come individuate dall'atto aziendale, che sovrintendono i seguenti compiti

- **"(Controllo di gestione)"**, per la individuazione e raccolta e messa a sistema dei dati economici, di produzione quantitativa e qualitativa dell'azienda; il loro monitoraggio periodico per struttura e per l'insieme dell'Azienda; la consuntivazione e individuazione delle principali aree di attività per la messa a punto degli obiettivi.
- **"(Struttura Tecnica Permanente dell'O.I.V.)"**, per la individuazione e il presidio dei criteri generali che regolano i sistemi di valutazione organizzativa e individuale, il supporto tecnico ed informativo ai dirigenti valutatori; assiste l'Organismo Indipendente di Valutazione quale struttura tecnica per la misurazione della performance organizzativa e individuale (obiettivi e competenze); definisce il sistema delle competenze sulla base delle *job description* relative alle aree professionali e alle specifiche posizioni aziendali; opera elaborazioni sui risultati della valutazione, in particolare confronti e verifiche sui criteri utilizzati tra strutture; predispone la relazione annuale sulla performance individuale che viene adottata dall'O.I.V..
- **"(Formazione del personale)"** predispone ed attua annualmente iniziative di formazione in tema di valutazione delle performance e a supporto dell'aggiornamento e sviluppo delle competenze, e dei miglioramenti organizzativi, tenuto conto dei risultati della valutazione.
- **"(Gestione risorse umane)"** per la tenuta e la conduzione delle trattative con le OO.SS. e l'applicazione dei risultati del processo di valutazione, sia relativamente alla distribuzione annuale delle risorse sul fondo che ai criteri di erogazione dei premi. Attiva procedure di informazione alle OO.SS. sui risultati della valutazione organizzativa, individuale e sulla progressione di carriere e le posizioni, gestisce la scheda di valutazione e la immissione dei risultati della valutazione nel fascicolo personale di ciascun dipendente al termine del processo di valutazione.



- “(Servizio informativo aziendale)”, per la governance dei flussi, la socializzazione dei dati e la formulazione di reportistiche informative.

b) Direttore/responsabile di struttura, cui compete l’assegnazione degli obiettivi ai dipendenti afferenti alla struttura e la valutazione di prima istanza come risultanti nella tabella a).

c) Servizio (delle professioni sanitarie), cui compete la proposta di assegnazione degli obiettivi e il parere preventivo esclusivamente a titolo consultivo nella valutazione ai dipendenti del comparto con posizione organizzativa afferenti alle strutture.

d) Responsabili di posizione organizzativa, cui compete la proposta di assegnazione degli obiettivi e il parere preventivo esclusivamente a titolo consultivo nella valutazione ai dipendenti afferenti alla struttura, come risultanti nella tabella a).

e) Organismo Indipendente di Valutazione, cui compete, in seconda istanza, la verifica e la valutazione annuale di tutto il personale dirigenziale come previsto nella Tabella a), della correttezza metodologica dell’intero processo con segnalazione di indicazioni per il suo miglioramento, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice (direttori di dipartimento, direttori di distretto) e le funzioni attribuite in materia di valutazione della performance individuale all’Organismo di Valutazione Indipendente di cui al D.Lgs.150/09 .

Tabella a) Valutatori e valutati		
<i>Valutatori di prima istanza</i>	<i>Personale valutato</i>	<i>Valutatori di seconda istanza</i>
Dirigenti Responsabili di struttura semplice	- Dirigenti con incarico Professionale afferente alla struttura semplice - Personale non dirigente afferente alla struttura semplice*	O.I.V.
Direttore di struttura complessa	- Responsabili di struttura semplice articolazione della struttura complessa - Dirigenti con incarico Professionale assegnati alla struttura complessa - Personale non dirigente assegnato alla struttura complessa*	O.I.V.
Direttori di distretto o dipartimento	- Direttore di struttura complessa - Responsabili di struttura semplice dipartimentale o distrettuale - Dirigenti con incarico Professionale assegnati alla macrostruttura - Personale non dirigente assegnato alla macrostruttura*	O.I.V.
Direttore Amministrativo	- Direttori T.A.P. con incarico di struttura complessa - Direttori/Responsabili delle strutture di staff se afferenti all’area T.A.P.	O.I.V.
Direttore Sanitario	- Direttori/Responsabili di presidio ospedaliero - Direttori/Responsabili delle strutture di staff se afferenti all’area Sanitaria	O.I.V.
O.I.V.	Direttori di Distretto e Dipartimento	Direttore Generale

* previa consultazione del Responsabile di posizione organizzativa per il personale non dirigente e del Servizio (professioni sanitarie) per i responsabili di posizione organizzativa.



Art.3 Il ciclo di gestione della valutazione e misurazione della performance individuale

Il ciclo di gestione della performance si articola secondo le Linee Guida Regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale, di cui al Decreto n. 3957 del 27 marzo 2012, nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'intero processo della valutazione di ciascun dipendente, ai fini di dematerializzazione della documentazione amministrativa, nonché di velocizzazione delle procedure, è informatizzato e gestito attraverso schede individuali inserite in apposito programma. L'amministrazione del sistema informatico è affidata alla U. O. "*(da individuare tra quelle all'art.2)*" ed è consentito l'accesso ai dati ai responsabili della valutazione per il campo di loro competenza, nonché a ciascun valutato limitatamente alla propria scheda di valutazione.

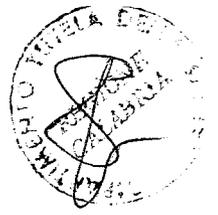
Tutte le fasi di compilazione su scheda del processo di valutazione individuale che richiedono un rapporto diretto fra valutatore e valutato dovranno preferibilmente essere condotte attraverso supporto informatico. A titolo esemplificativo, il colloquio potrà svolgersi, quindi, anche in forma di scambio di e-mail tra valutato e valutatore e la firma potrà essere rilasciata in forma digitale o dalla semplice apposizione di segni che il sistema riservi al valutato quale unico ed esclusivo utente con accesso riservato.

Pertanto, per il presente regolamento i termini "colloquio" e "firma" comprendono anche le loro forme elettroniche come sopra esemplificate.

L'assegnazione degli obiettivi e il giudizio finale a firma del valutatore dovranno essere preceduti, salvo materiale impossibilità, dal colloquio fra valutatore e valutato, al termine del quale il valutato provvederà a firmare la scheda, avendone copia, per presa visione.

Nella stessa fase il valutato potrà evidenziare eventuali osservazioni e riserve in merito alla valutazione ottenuta, fatto salvo per i dirigenti e impregiudicato l'eventuale ricorso all'organismo di seconda istanza avverso la valutazione. Per il personale del comparto in caso di valutazione Negativa, resta ferma la possibilità di ricorrere all'Ufficio di Conciliazione.

La UO "*(Struttura Tecnica Permanente dell'O.I.V.)*" fornirà, di norma, suggerimenti e indicazioni operative ai valutatori ai fini di una maggiore equità trasversale tra le strutture aziendali.



Art.4 Definizione e assegnazione degli obiettivi

1. Gli obiettivi individuali sono definiti e assegnati annualmente a ciascun dipendente sulla base della programmazione aziendale definita dalla Direzione generale in rapporto agli obiettivi regionali assegnati all'Azienda, al Piano della Performance organizzativa triennale, nonché in coerenza con gli obiettivi di bilancio nonché quelli di budget definiti dalla negoziazione delle strutture aziendali con la Direzione Generale.

2. Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e finanziarie ed alle strategie dell'Azienda;
- b) specifici e misurabili, in termini concreti e chiari, sulla base anche dei risultati e delle criticità individuate nell'anno precedente;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferiti ad un arco temporale annuale, corrispondente all'esercizio finanziario annuale dell'Azienda;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- h) tendenzialmente rivolti alla realizzazione del sistema dei costi standard;
- i) idonei a misurare lo sviluppo delle competenze professionali, delle capacità manageriali e a verificare la capacità di valutazione, motivazione e attrazione dei collaboratori.

3. Assegnazione annuale degli obiettivi di risultato dei dirigenti

Contestualmente alla definizione annuale dei budget, i dirigenti responsabili di struttura provvederanno alla assegnazione degli obiettivi annuali, connessi al raggiungimento degli obiettivi di budget, ai dirigenti afferenti alla struttura stessa, compresi i dirigenti con rapporto non esclusivo

Gli obiettivi individuali da assegnare ai direttori/responsabili di struttura contengono anche tutti gli obiettivi di budget assegnati alla struttura stessa di cui sono responsabili.

L'assegnazione verrà documentata su apposita scheda (all. a) debitamente compilata secondo le istruzioni allegate e corredata delle firme sia del dirigente assegnante che di quello assegnatario, al fine di documentare l'avvenuta informativa sulle modalità e sulle regole del processo di valutazione e la partecipazione del valutato. La scheda dovrà essere trasmessa tempestivamente in copia, a cura del dirigente responsabile del Centro di Responsabilità all' OIV.

Nella scheda di valutazione individuale saranno elencate anche le competenze che saranno oggetto di valutazione finale, nonché:

- per i responsabili di struttura dello svolgimento delle altre funzioni gestionali espressamente delegate in base all'Atto aziendale e dell'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
- per i dirigenti con incarico professionale, della osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito, del raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali quantitativi espressamente affidati e dell'impiego e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi;
- per ciascun obiettivo e voce oggetto di valutazione compresa nella scheda dovranno essere definiti, in sede di assegnazione, i risultati attesi, la pesatura dei singoli obiettivi, il peso da attribuire al loro conseguimento rispetto a quanto viene attribuito alla valutazione delle competenze, il punteggio massimo conseguibile, i risultati attesi e il criterio di valutazione. E' responsabilità dei dirigenti assegnanti garantire equità nella distribuzione degli obiettivi, nell'utilizzo dei criteri di pesatura e valutazione di ciascuna area fra i dirigenti afferenti alla struttura, ferme restando la diversa individuazione degli obiettivi e delle competenze e dei comportamenti richiesti in relazione alla posizione ricoperta e alla specifica professionalità.

4. Assegnazione annuale degli obiettivi di risultato del personale non dirigente

Contestualmente alla definizione annuale dei budget, i dirigenti responsabili di struttura, provvederanno, su proposta non vincolante del dipendente incaricato nella struttura della Posizione Organizzativa o in assenza di questa delle funzioni di coordinamento, alla assegnazione degli obiettivi annuali a tutto il personale non dirigente assegnato alla struttura. Tra gli obiettivi dovranno essere compresi quelli connessi a progetti e programmi per il miglioramento dei servizi all'utenza di cui all'art.10 del CCNL del Personale del Comparto del SSN-Biennio economico 2008-2009 del 31/07/2009.

Per il personale delle professioni sanitarie e per il profilo di assistente sociale con incarico di posizione organizzativa e funzioni di coordinamento la proposta sarà formulata rispettivamente dal dirigente responsabile del Servizio delle professioni sanitarie e dal dirigente responsabile del Coordinamento Sociale.

L'assegnazione verrà documentata su apposita scheda (all. b) debitamente compilata secondo le istruzioni allegata e corredata delle firme sia del dirigente assegnante che del dipendente assegnatario. La scheda dovrà essere trasmessa tempestivamente in copia a cura del dirigente alla Organismo Indipendente di Valutazione.

Nella stessa scheda saranno preventivamente elencate anche le competenze che saranno oggetto di valutazione finale.

Per ciascun obiettivo e voce oggetto di valutazione compresa nella scheda dovranno essere definiti, in sede di assegnazione, i risultati attesi, la pesatura e il criterio di valutazione dei singoli obiettivi, il peso da attribuire al loro conseguimento rispetto a quanto viene attribuito alla valutazione delle competenze.

E' responsabilità dei dirigenti assegnanti garantire equità nella distribuzione degli obiettivi, nell'utilizzo dei criteri di pesatura e valutazione di ciascuna area fra i dipendenti afferenti alla struttura, ferme restando la diversa individuazione degli obiettivi e delle competenze e dei comportamenti richiesti in relazione alla posizione ricoperta e alla specifica professionalità.



Modifiche nella assegnazione degli obiettivi possono avvenire a seguito delle procedure di cui all'art. 4, in caso di iniziativa della Direzione Generale qualora intervengano variazioni nella programmazione e nelle strategie aziendali o regionali

Art.5 Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

Nel corso dell'esercizio annuale i dirigenti responsabili di struttura, congiuntamente al personale non dirigente responsabile di posizione organizzativa, verificano l'andamento delle performance della propria struttura sulla base delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione.

Conseguentemente adottano le misure correttive nell'assegnazione degli obiettivi al personale afferente alla struttura e propongono alla Direzione aziendale le modifiche e gli adeguamenti necessari agli obiettivi assegnati alla struttura di cui esercitano la direzione.

In ogni caso, a cura del dirigente responsabile ovvero, del dipendente con posizione organizzativa su espressa delega del dirigente, si tengono almeno due incontri annuali di verifica con il personale. Dette verifiche avvengono, di norma, in coincidenza con le scadenze previste per il controllo budgettario o in altro momento qualora le circostanze lo richiedano.

Le eventuali variazioni nella assegnazione degli obiettivi vengono tempestivamente comunicate dal dirigente responsabile all' OIV

Art.6 Misurazione e valutazione della performance

Al termine dell'esercizio annuale l'Azienda procede alla valutazione annuale della performance organizzativa e individuale.

La valutazione della performance organizzativa delle singole articolazioni aziendali viene effettuata dall'OIV, sulla base del rapporto di fine periodo redatto dal Controllo di Gestione e sulla base delle eventuali controdeduzioni prodotte dal Direttore/Responsabile di struttura assegnatario di budget. La valutazione finale dei risultati raggiunti dalla struttura sarà espressa in termini percentuali. Successivamente il Direttore/Responsabile di struttura assegnatario di budget procederà, in coerenza con i risultati di struttura, alla valutazione in prima istanza del personale assegnato alla propria struttura la cui valutazione viene espressa anche quale apporto individuale ai risultati di struttura raggiunti.

A tale scopo ciascun dirigente responsabile di Centro di Responsabilità o di struttura, secondo le relazioni previste dalla tabella a) effettua, in prima istanza, la valutazione finale delle competenze e della professionalità espresse e del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'inizio dell'esercizio precedente a ciascuno dei dirigenti e dei dipendenti afferenti alla struttura come rappresentati nella scheda di cui all'art.4 con le modifiche eventualmente intervenute.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato secondo i sistemi di indicatori e il range previsto, mentre nel procedere alla valutazione delle competenze e dei comportamenti il dirigente porrà particolare



cura nel motivare adeguatamente i giudizi espressi circostanziando i fatti che motivino una valutazione superiore o inferiore a quella media.

Il dirigente valutatore avrà cura di partecipare direttamente al valutato il proprio giudizio in apposito colloquio illustrando le ragioni del giudizio ed evidenziando le aree di miglioramento future. La valutazione del personale non dirigente assegnato alla struttura, dovrà essere preceduta dal parere del dipendente con posizione organizzativa-

In attuazione dell'art.5 del CCNL 31 luglio 2009 del personale del comparto del servizio sanitario nazionale biennio economico 2008 – 2009, la valutazione dell'apporto individuale del dipendente, in caso di assenza, è determinato in relazione all'attività di servizio svolta ed ai risultati conseguiti e verificati, nonché sulla base della qualità e quantità della sua partecipazione ai progetti e programmi di produttività.

La valutazione verrà documentata su apposita scheda, differenziata per dirigenti_ , e personale del comparto debitamente compilate secondo le istruzioni allegate e corredata, al momento del colloquio, delle firme sia del valutatore per competenza che del valutato per presa visione al fine di documentare l'avvenuta informativa sulla valutazione._Si riportano, in allegato, a livello esemplificativo, due differenti modelli di scheda per la dirigenza ed il comparto (All.ti A e B).

Durante il colloquio il valutatore informerà il valutato sull'andamento dell'azienda, su i risultati della valutazione della struttura e le proprie ipotesi di valutazione dell'interessato. IL valutato a sua volta può indicare possibili modifiche o di non concordare sulla valutazione espressa, indicare sia prospettive di miglioramento della propria prestazione e dell'organizzazione del servizio. Le suddette indicazioni possono non essere in contraddizione tra loro e il valutato può per iscritto fare proprie osservazioni indicando punti di debolezza e di forza della propria argomentazione.

In caso di mancato accordo in ordine alla proposta di valutazione, il dipendente valutato ha diritto a controdedurre per iscritto le proprie argomentazioni, sia in calce alla stessa scheda che con apposito ricorso all'organo di seconda istanza (esclusivamente per la dirigenza) da avanzare entro dieci giorni dalla data di ricezione della scheda. Quest'ultimo, prima della formulazione definitiva del giudizio di seconda istanza, ascolta in contraddittorio il valutatore e il ricorrente che potrà essere assistito da persona di fiducia.

Art. 7 Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito

1. Al fine di incentivare la produttività e la qualità della prestazione lavorativa secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzare i dipendenti che conseguono le migliori performance, i risultati del processo di valutazione sono utilizzati per l'attribuzione selettiva di incentivi.

A questo scopo le Aziende sanitarie ed ospedaliere determineranno preventivamente previo confronto con le OO.SS. nelle forme previste dal CCNL, in occasione di ogni tornata contrattuale decentrata, le quote del fondo per ciascuna categoria contrattuale da destinare:

- alla remunerazione della performance organizzativa collegata proporzionalmente al grado di raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura cui ciascun dirigente o dipendente è assegnato;*
- alla remunerazione della performance individuale collegata al punteggio conseguito da ciascun dirigente e dipendente nella scheda di valutazione individuale da far valere all'interno della singola struttura;*
- alla remunerazione dei premi individuali da assegnare per specifiche forme di incentivazione quali progetti obiettivo e i premi individuali di cui al punto 3 seguente.*

L' ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE procede, pertanto, per i dirigenti alla valutazione di seconda istanza della performance individuale mediante esame di ciascuna delle valutazioni di prima istanza di cui considera sia la aderenza alle procedure che la consistenza delle motivazioni addotte per la espressione di giudizi superiori o inferiori a quelli medi, apportando ove occorra variazioni alle valutazioni rese in prima istanza.

Esprime, quindi la valutazione finale.

I premi individuali sono distinti per fondo contrattuale e per struttura, e per ciascuna sono suddivisi la quota parte dei fondi contrattuali in base alla numerosità di ciascuna struttura

2. Nelle more dei rinnovi contrattuali successivi a quello relativo al quadriennio 2006-2009; a ciascun valutato spetta un premio annuale per la performance individuale in base alla valutazione conseguita, secondo i seguenti criteri, con l'obbligo di differenziazione da parte del valutatore:

Valutazione minore di 50/100 = 0

Valutazione superiore a 50/100 e fino a 90/100 = una misura percentuale della quota incentivante corrispondente al punteggio conseguito

Valutazione superiore a 90/100 = 100% della quota incentivante

Inoltre ai sensi della legge n. 135/2012, di conversione del D.L. 95/2012, ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, secondo i criteri di cui ai commi 11 e 11-bis del medesimo decreto, è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai



dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

La retribuzione complessiva è quindi data dalla somma del premio effettivo per il grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e del premio effettivo per la performance individuale.

3. I residui derivanti dalle quote non utilizzate per remunerare la performance organizzativa finanziano per categoria contrattuale, specifici strumenti per premiare il merito e le professionalità:

- a) il bonus annuale delle eccellenze
- b) il premio annuale per l'innovazione
- c) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale.

Il bonus annuale delle eccellenze è riservato al personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta nelle rispettive graduatorie di cui ai commi precedenti, che si sia particolarmente distinto per aver contribuito in modo significativo, anche in relazione a singoli episodi, alla qualità della performance aziendale.

Il bonus nei limiti delle risorse disponibili, può essere assegnato fino al massimo del cinque per cento del personale per ciascun fondo contrattuale.

Il Premio annuale per l'innovazione, di pari importo al bonus delle eccellenze è assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione. La giuria è affidata all'organismo Indipendente di Valutazione che giudica sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

L'accesso a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali e di crescita professionale, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali per l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti è destinato al personale, dirigente e non, che si sia collocato nella fascia di merito alta nei limiti delle risorse disponibili. Nel Piano formativo annuale sono indicati criteri e modalità per l'accesso a dette misure incentivanti nei limiti delle risorse disponibili.

Art. 8 Rendicontazione dei risultati

La valutazione permanente dei dipendenti si avvale di un dossier di valutazione individuale redatto in formato digitale, conservato presso la UO ("Gestione Risorse Umane"), così composto:

- a) Job description, redatta alla luce dell'atto aziendale e del regolamento di organizzazione, che includa:
 - Scopo della posizione/incarico
 - Principali ambiti di attività e responsabilità
- b) Mandato/contratto individuale redatto al momento dell'assegnazione dell'incarico che includa:
 - Aree chiave di competenza



- Specifici obiettivi pluriennali

c) Curriculum vitae, in formato europeo aggiornato dal dipendente

d) Esiti delle valutazioni annuali e triennali

e) Informazioni multi source, così composte:

- Reclami/encomi

- Procedimenti disciplinari

- Malpractice litigations

- Esiti di indagini sul clima organizzativo

- Esiti indagini di customer satisfaction

- Dossier formativo redatto secondo le indicazioni della conferenza Stato-Regioni del 1 agosto 2009 sul sistema di Educazione Continua In Medicina

Tutti i dati relativi derivanti dalla applicazione del sistema di valutazione permanente saranno resi disponibili, in forma informatizzata alla UO "(Struttura Tecnica Permanente dell'O.I.V, o simili)" a fini di elaborazione statistica e delle politiche di sviluppo organizzativo.

L' Organismo Indipendente di Valutazione include le risultanze del sistema di valutazione nella relazione annuale sulla performance aziendale evidenziando, in particolare, i seguenti elementi:

- riferimenti nella presentazione e nell'indice al sistema di valutazione della performance individuale e dei suoi risultati
- Esplicitazione dei principali valori alla base del sistema di valutazione della performance individuale connessi al profilo organizzativo e al mandato istituzionale dell'Azienda
- Semplice descrizione dello schema ad albero del sistema di valutazione della performance individuale
- Focalizzazione sul sistema di valutazione della performance individuale in rapporto alla analisi del contesto esterno e interno e descrizione del ciclo della performance e del suo collegamento con obiettivi economici e con il bilancio
- Evidenza del rapporto tra indicatori di outcome attesi per le aree strategiche e valutazione della performance individuale elaborati per ciascuna area e obiettivo strategici con evidenza delle schede di obiettivi per macroarea
- Presentazione sintetica dei risultati del sistema di valutazione della performance individuale in cui si evidenzia:
 - a) i punteggi medi, quello massimo e quello minimo conseguiti da tutto il personale; dai dirigenti di struttura, dai dirigenti professionali, dal personale dipendente con incarichi organizzativi, dal personale dipendente
 - b) il valore medio dei premi, quello massimo e quello minimo distribuiti a tutto il personale; ai dirigenti di struttura, ai dirigenti professionali, al personale dipendente con incarichi organizzativi, al personale dipendente
 - c) i premi individuali di eccellenza con le relative motivazioni assegnati al personale

- d) brevi considerazioni sui risultati e in particolare sulla coerenza tra la performance dei dirigenti di struttura e la gestione delle risorse umane ed economiche, con evidenza del grado di differenziazione dei giudizi espressi nella valutazione del personale assegnato alla struttura
- e) brevi considerazioni sulle prospettive di miglioramento del sistema di valutazione della performance individuale in relazione ad eventuali criticità, o modificazioni nel sistema aziendale.

e ne da' diffusione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale ed altre modalità ed iniziative ritenute utili.

Art.9 Norme finali e transitorie

L'avvio del nuovo ciclo di valutazione sarà accompagnato da specifiche azioni formative da tenersi in una o più edizioni rivolte al personale dirigente e dipendente secondo il seguente prospetto

Fase	Target	Obiettivi/Contenuti	Metodi	
Formazione dei gestori del sistema	Direzione aziendale, dirigenti responsabili delle strutture direttamente coinvolte nella gestione del sistema.	Informazione di dettaglio sulla descrizione e sul funzionamento del sistema di valutazione della performance individuale	Lezione frontale da parte di uno o più docenti esperti.	
Sensibilizzazione dei valutati	Tutto il personale	Informazione sulle finalità generali e specifiche del sistema individuale di valutazione; utilità del sistema di valutazione, collegamento al sistema premiante	Comunicazione del Direttore Generale; Intervento esplicativo del dirigente responsabile della struttura di supporto al sistema; question time risposte a domande dei discenti	Modalità a distanza in streaming e interazione con faq
Sensibilizzazione e formazione dei valutatori	Direttori/responsabili di struttura, dipendenti incaricati di posizione organizzativa o coordinamento	Informazione sulle finalità generali e specifiche del sistema individuale di valutazione; utilità dei sistemi di valutazioni, formazione sui principi e sulle tecniche di valutazione	Lezioni frontali da esperti; interventi della direzione aziendale, brevi interventi dei dirigenti aziendali responsabili delle strutture poste a gestione del sistema di valutazione e del Presidente Dell'OIV; esercitazione in gruppi	Modalità blended Fad + aula



ALLEGATI

Allegato a) Format scheda valutazione individuale – Personale dirigente

Allegato b) Format scheda valutazione individuale – Personale del comparto

Allegato c) -Costruzione degli indicatori e misurazione della performance



ALLEGATI AL REGOLAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLA AZIENDA

Allegato a) Format scheda valutazione individuale – Personale dirigente

Istruzioni per la compilazione della scheda

La scheda si compone delle parti:

Anagrafica. In cui sono compresi i campi che consentono l'identificazione del valutato, della posizione ricoperta, del periodo di valutazione e del valutatore. La compilazione di questa sezione è preimpostata dal sistema fin dall'inizio del ciclo di valutazione. Il dirigente valutatore apporterà le modifiche necessarie qualora rilevi inesattezze o cambiamenti che siano intervenuti.

Competenze e comportamenti. Prevede n.17 items distribuiti in n.9 aree già preimpostate dal sistema fin dall'inizio del ciclo di valutazione che vanno applicate a tutti i dirigenti. L'area 10 deve essere invece compilata dal valutatore nella fase di assegnazione che dovrà prevedere obbligatoriamente i seguenti items:

per i dirigenti con incarico di struttura:

10.1 - svolgimento delle altre funzioni gestionali espressamente delegate in base all'atto aziendale

10.2 - efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi;

per i dirigenti con incarico professionale:

10.1 - osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito

10.2 - impegno e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi.

Potranno essere aggiunti, nella fase di assegnazione, ulteriori items legati alla specifica competenza o professionalità richieste dalla posizione e incarico ricoperti dal dirigente.

Nella fase di assegnazione il dirigente valutatore deve inoltre provvedere a fissare una pesatura complessiva alla sezione espressa in centesimi.

Il dirigente valutatore avrà cura di mantenere un comportamento omogeneo nel fissare i valori di pesatura nei confronti dei dirigenti valutati. A tale scopo si raccomanda di fissare il valore di pesatura di questa sezione:

- per i dirigenti con incarico di struttura, in un valore non inferiore a 30 e non superiore a 50

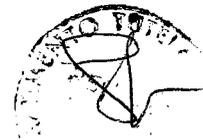
- per i dirigenti con incarico professionale, in un valore non inferiore a 50 e non superiore a 70

Nella fase di valutazione al termine del ciclo il dirigente valutatore dovrà apporre per ciascun item una valutazione espressa in un valore numerico compreso fra 1 e 5. Il valore 3 rappresenta il punteggio da attribuire ai comportamenti attesi e soddisfacenti. L'espressione di valori superiori o inferiori richiede adeguata e circostanziata motivazione da parte del valutatore.

Obiettivi individuali. La scheda prevede items che devono essere stabiliti dal dirigente valutatore all'inizio del ciclo di valutazione nella fase di assegnazione.

Gli obiettivi dovranno essere coerenti con gli obiettivi di budget della struttura, con l'eventuale indicazione di ulteriori specifici obiettivi legati ad aree di miglioramento che si intenda valorizzare.

Pertanto, per i dirigenti di struttura responsabili di obiettivi di budget può essere sufficiente un solo campo riassuntivo relativo al "Raggiungimento degli obiettivi di budget" che rappresenta il 100% della sezione B.



Per i dirigenti con incarico professionale o, comunque, non responsabili di budget saranno indicati un numero massimo di dieci obiettivi individuali connessi agli obiettivi di budget in cui il dirigente sia direttamente coinvolto, oltre ad eventuali altri connessi alla specifica posizione e incarico ricoperti dal dirigente (es. incarico di alta specializzazione, struttura a valenza dipartimentale etc.).

Nella fase di assegnazione il dirigente valutatore provvederà anche a fissare i valori di significatività di ciascun obiettivo, gli indicatori e i relativi criteri di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Nel caso dei dirigenti di struttura responsabili di obiettivi di budget i valori saranno conformi a quelli del sistema di budget.

In merito alle modalità di costruzione e definizione degli obiettivi si veda l'apposita scheda sinottica "Allegato C". E' comunque indispensabile che sia definito con esattezza l'indicatore e il valore minimo e massimo di raggiungimento per ciascuno obiettivo, così che la valutazione finale circa il grado di raggiungimento degli obiettivi non sia discrezionale, ma resa secondo i parametri prefissati.

Il valore complessivo di pesatura della sezione sarà quello derivante per differenza dalla determinazione della precedente sezione.

Giudizio finale. Contiene i campi compilabili solo alla fine del ciclo di valutazione relativi a:

- *punteggio complessivo* raggiunto, espresso in centesimi, conseguente alla somma dei punteggi complessivi di ciascuna sezione;
- *giudizio sintetico*, ovvero breve relazione che indichi le motivazioni dei giudizi della sezione "Competenze e comportamenti" diversi dalla valutazione media; eventuali indicazioni sulle aree di miglioramento e considerazioni sulle specifiche caratteristiche del valutato
- *proposta di premi di individuali*, contiene eventuali proposte motivate per l'assegnazione di premi e maggiorazioni individuali al valutato da sottoporre all'OIV
- *feedback del valutato*, contiene qualsiasi osservazione, precisazione e considerazione, espressione di consenso o dissenso da parte del valutato sul giudizio ricevuto. La compilazione di questo campo non pregiudica l'eventuale ricorso avverso la valutazione.



Scheda di valutazione individuale area dirigenza

DATI DEL VALUTATO

Unità operativa 1° livello: *

Seleziona ->

Unità operativa 1° livello di appartenenza

Unità operativa 2° livello: *

Seleziona ->

Unità operativa 2° livello di appartenenza

Matricola: *

Cognome: *

Nome: *

Incarico: *

Seleziona ->

Ruolo e profilo: *

Seleziona ->

Tipo di contratto: *

Seleziona ->

Sesso: *

Seleziona ->

Anno di nascita: *



SEZIONE A - COMPETENZE E COMPORAMENTI

Pesatura (/100): *

50

A1 - Partecipazione alla vita organizzativa

1.1 contributo alle strategie aziendali: **

1.2 contributo ai programmi dell' unita' operativa: **

1.3 rispetto dei regolamenti e delle direttive aziendali: **

A2 - Contributo ai programmi dell' unita' operativa

2.1 casistica semplice: **

2.2 casistica complessa: **

2.3 formazione professionale: **

A3 - Capacità di risolvere i problemi

3.1 problem solving: **



A4 – Capacità di programmazione, organizzazione e mantenimento impegni

4.1 piani di lavoro integrati: **

4.2 autonomia decisionale: **

A5 – Capacità di innovazione

5.1 metodologie e tecniche innovative: **

5.2 evoluzione professionale e tecnologica: **

A6 – Capacità di relazione con i colleghi

6.1 relazione con i colleghi: **

A7 – Capacità di relazione con le altre strutture organizzative

7.1 relazione con professionisti e strutture: **

7.2 gestione dei conflitti: **

A8 – Capacità di relazione con i pazienti, familiari e associazioni

8.1 orientamento ai bisogni dell'utenza: **



A9 - Capacità di collaborazione e lavoro di squadra

9.1 disponibilità e collaborazione: **

9.2 apporto positivo al gruppo di lavoro: **

A10 - Altre competenze

10.1 Competenza n. 1:

Valore attribuito n. 1:

Descrizione della competenza

10.2 Competenza n. 2:

Valore attribuito n. 2:

Descrizione della competenza

10.3 Competenza n. 3:

Valore attribuito n. 3:

Descrizione della competenza

10.4 Competenza n. 4:

Valore attribuito n. 4:

Descrizione della competenza

10.5 Competenza n. 5:

Valore attribuito n. 5:

Descrizione della competenza

Totale Area A:



Sezione B - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Pesatura (/100): *

50

Obiettivo 1

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Obiettivo 2

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Obiettivo 3

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Obiettivo 4

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Totale sezione B:

0



GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico complessivo

Proposta per premi individuali (motivazione)

Proposta premi:

Feedback del valutato (commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta)



Allegato b) Format scheda valutazione individuale – Personale del comparto

Istruzioni per la compilazione della scheda

La scheda si compone delle parti:

- **Anagrafica.** In cui sono compresi i campi che consentono l'identificazione del valutato, della posizione ricoperta, del periodo di valutazione e del valutatore. La compilazione di questa sezione è preimpostata dal sistema fin dall'inizio del ciclo di valutazione. Il dirigente valutatore apporterà le modifiche necessarie qualora rilevi inesattezze o cambiamenti che siano intervenuti.
- **Competenze e comportamenti.** Prevede n.8 items già preimpostati dal sistema fin dall'inizio del ciclo di valutazione che vanno applicate a tutti i dipendenti. Il dirigente potrà aggiungere specifiche competenze richieste dalla posizione e dalle specifiche mansioni del dipendente sulla base delle job description disponibili come da regolamento ovvero per specifiche aree di miglioramento. Si raccomanda, in particolare, di fare riferimento a descrizione delle competenze, come definite nelle procedure di accreditamento della struttura, o a quelle definite da organizzazioni accreditate (ad es. IPASVI per il profilo infermieristico).

Nella fase di assegnazione il dirigente valutatore deve inoltre provvedere ad fissare una pesatura complessiva alla sezione espressa in centesimi. L'apposizione di questo valore condiziona conseguentemente il valore attribuito alle sezioni successive.

Il dirigente valutatore avrà cura di mantenere un comportamento omogeneo nel fissare i valori di pesatura nei confronti dei valutati che siano in situazioni analoghe per posizione e incarico. A tale scopo si raccomanda di fissare il valore di pesatura di questa sezione:

- per i dipendenti con funzioni di coordinamento o posizione organizzativa, valore non inferiore a 30 e non superiore a 50
- per gli altri dipendenti in un valore non inferiore a 50 e non superiore a 60

Nella fase di valutazione al termine del ciclo il dirigente valutatore dovrà apporre per ciascun item una valutazione espressa in un valore numerico compreso fra 1 e 5. Il valore 3 rappresenta il punteggio da attribuire ai comportamenti attesi e soddisfacenti. L'espressione di valori superiori o inferiori richiede adeguata e circostanziata motivazione da parte del valutatore.

- **Contributo individuale agli obiettivi della struttura.** Prevede una valutazione compresa in tre possibili range che il valutatore potrà esprimere al termine del ciclo di valutazione. Si raccomanda particolare attenzione nella espressione di questa specifica voce, affinché il valutatore tenga conto di tutti gli elementi che possono rappresentare l'effettivo contributo del dipendente agli obiettivi della struttura quali: mansioni specifiche svolte, quantità e qualità delle prestazioni rese, grado di conseguimento degli obiettivi annuali della struttura.

Nella fase di assegnazione il dirigente valutatore deve inoltre provvedere a fissare una pesatura complessiva alla sezione espressa in centesimi. L'apposizione di questo valore condiziona conseguentemente il valore attribuito alle sezioni successive.



Il dirigente valutatore avrà cura di mantenere un comportamento omogeneo nel fissare i valori di pesatura nei confronti dei valutati che siano in situazioni analoghe per posizione e incarico. A tale scopo si raccomanda di fissare il valore di pesatura di questa sezione

- per i dipendenti con funzioni di coordinamento o posizione organizzativa, valore non superiore a 10

- per gli altri dipendenti in un valore non inferiore a 30 e non superiore a 50

- **Obiettivi individuali.** La scheda prevede un numero di items che devono essere stabiliti dal dirigente valutatore all'inizio del ciclo di valutazione nella fase di assegnazione.

Gli obiettivi dovranno essere coerenti con gli obiettivi connessi all'incarico e posizione ricoperta, agli obiettivi della struttura o a specifici obiettivi legati ad aree di miglioramento che si intenda valorizzare.

Nella fase di assegnazione il dirigente valutatore provvederà anche a fissare i valori di significatività di ciascun obiettivo e gli indicatori e i relativi criteri di raggiungimento di ciascun obiettivo.

In merito alle modalità di costruzione e definizione degli obiettivi si veda l'apposita scheda sinottica in "Allegato C". E' comunque indispensabile che sia definito con esattezza per ciascuno obiettivo l'indicatore e il valore minimo e massimo di raggiungimento, così che la valutazione finale circa il grado di raggiungimento degli obiettivi non sia discrezionale, ma resa secondo i parametri prefissati.

Il valore complessivo di pesatura della sezione sarà quello derivante per differenza dalla determinazione della precedente sezione.

Nella fase di assegnazione il dirigente valutatore deve inoltre provvedere ad fissare una pesatura complessiva alla sezione espressa in centesimi che risulterà per differenza dai valori attribuiti alle sezioni precedenti.

Il dirigente valutatore avrà cura di mantenere un comportamento omogeneo nel fissare i valori di pesatura nei confronti dei valutati che siano in situazioni analoghe per posizione e incarico. A tale scopo si raccomanda di fissare il valore di pesatura di questa sezione

- per i dipendenti con funzioni di coordinamento o posizione organizzativa, valore compreso fra 50 e 70

- per gli altri dipendenti in un valore non superiore a 20

Per detta sezione costituirà, infatti, la norma che la pesatura di obiettivi individuali sia esigua o nulla specie per mansioni routinarie ed esecutive con basso grado di autonomia. Viceversa l'assegnazione di obiettivi anche a posizioni prive di elevato grado di autonomia e responsabilità può costituire utile occasione di messa alla prova e di apprendimento del dipendente.

In questo modo la sezione C per i dipendenti privi di specifici incarichi può essere anche pari a 0, cosa auspicabile per la maggior parte dei dipendenti di qualifica inferiore, ma non ad esempio per quelli di fascia contrattuale D che svolgono lavori con assunzione di responsabilità e autonomia pur nelle direttive generali rese dal dirigente o da altro personale del comparto con funzioni di coordinamento.

- **Giudizio finale.** Contiene i campi compilabili solo alla fine del ciclo di valutazione relativi a:



- punteggio complessivo raggiunto, espresso in centesimi, conseguente alla somma dei punteggi complessivi di ciascuna sezione;
- giudizio sintetico, ovvero breve relazione che indichi le motivazioni dei giudizi della sezione “Competenze e comportamenti” diversi dalla valutazione media; eventuali indicazioni sulle aree di miglioramento e considerazioni sulle specifiche caratteristiche del valutato
- proposta di premi di individuali, contiene eventuali proposte motivate per l’assegnazione di premi e maggiorazioni individuali al valutato da sottoporre all’OIV
- feedback del valutato, contiene qualsiasi osservazione, precisazione e considerazione, espressione di consenso o dissenso da parte del valutato sul giudizio ricevuto. La compilazione di questo campo non pregiudica l’eventuale ricorso avverso la valutazione.



Scheda di valutazione individuale area comparto

DATI DEL VALUTATO

Unità operativa 1° livello: *

Seleziona ->

Unità operativa 1° livello di appartenenza

Unità operativa 2° livello: *

Seleziona ->

Unità operativa 2° livello di appartenenza

Matricola: *

Cognome: *

Nome: *

Incarico: *

Seleziona ->

Ruolo e profilo: *

Seleziona ->

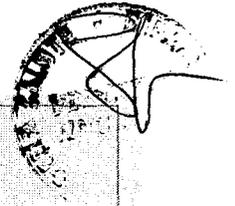
Tipo di contratto: *

Seleziona ->

Sesso: *

Seleziona ->

Anno di nascita: *



SEZIONE A - COMPETENZE E COMPORTAMENTI GENERALI / COMPETENZE TECNICHE SPECIFICHE

Pesatura (/100): *

60

1.1 contributo ai programmi dell'unita' operativa: **

1.2 - autonomia e responsabilita': **

1.3 - qualita' del contributo professionale: **

1.4 - programmazione attivita': **

1.5 - relazione con i colleghi: **

1.6 - orientamento ai bisogni dell'utenza: **

1.7 - flessibilita': **

1.8 - sviluppo professionale: **

Altre competenze

10.1 Competenza n. 1:

Descrizione della competenza

Valore attribuito n. 1:

10.2 Competenza n. 2:

Descrizione della competenza

Valore attribuito n. 2:

10.3 Competenza n. 3:

Descrizione della competenza

Valore attribuito n. 3:

10.4 Competenza n. 4:

Descrizione della competenza

Valore attribuito n. 4:

10.5 Competenza n. 5:

Descrizione della competenza

Valore attribuito n. 5:

Totale Area A:

0



Sezione B - CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA

Pesatura (/100): *

30

Percentuale di raggiungimento rispetto alla pesatura: **

Totale Area B:

0

Sezione C - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Pesatura (/100): *

20

Obiettivo 1

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Obiettivo 2

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Obiettivo 3

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Obiettivo 4

Descrizione:

Descrizione dell'obiettivo

Valore attribuito:

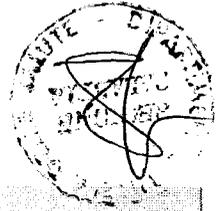
In percentuale

Raggiungimento:

In percentuale

Totale Area C:

0



GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico complessivo

Proposta per premi individuali (motivazione)

Proposta premi:

Feedback del valutato (commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta)



Allegato c) -Costruzione degli indicatori e misurazione della performance

La definizione degli obiettivi e la loro misurazione rappresenta uno dei momenti più critici di un sistema di valutazione. La stessa necessità di individuare obiettivi misurabili rende inscindibili i due aspetti per cui occorre contestualmente definire un obiettivo e il criterio di misurazione del suo grado di raggiungimento. Necessita quindi che siano esplicitati a priori i criteri che rendano certa l'attribuzione di un valore non basato sulla discrezionalità del valutatore. Poiché gli obiettivi possono essere di varia natura meramente quantitativi o qualitativi o, più frequentemente misti, la misurazione richiede di volta in volta la loro trasformazione in indicatori che siano logicamente e in modo univoco connessi con il fenomeno che si vuole misurare. Occorre inoltre prevederne la graduazione quantitativa che possa consentire una valutazione numerica che sia effettivamente in grado di rappresentare in che misura la performance esposta si distanzi dai valori attesi.

La costruzione degli indicatori rappresenta, perciò, un esercizio complesso che le presenti note esplicative cercheranno di facilitare indicando i criteri di massima che si raccomandano ai valutatori.

Nella definizione degli obiettivi si seguirà una prima distinzione fra obiettivi **strategici**, di **gestione** ed **operativi**.

Gli obiettivi di carattere **strategico** comportano proiezioni temporali annuali o pluriennali e rivestono un elevato grado di rilevanza. Non sono, perciò, facilmente modificabili nel breve periodo e richiedendo uno sforzo di pianificazione, normalmente di medio periodo.

Si tratta, ad esempio, di obiettivi che richiedono cambiamenti generalizzati come nel recente adeguamento alle normative sulla trasparenza e l'integrità, ove occorre definire un obiettivo trasversale assegnato a tutti le U.O./servizi che erogano prestazioni all'utenza, allo scopo di completare il "Catalogo dei servizi", strumento che consente la raccolta organica e la pubblicazione sul sito Internet di un insieme omogeneo, strutturato e completo d'informazioni che consenta all'utenza un accesso agevole ai servizi.

Gli obiettivi di **gestione** sono propri della performance del dirigente di U.O./Servizio e possono riguardare la gestione del personale, la razionalizzazione delle risorse quali beni strumentali, farmaci, materiale sanitario e di consumo.

Gli obiettivi **operativi** declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività erogative delle U.O./servizi.

Nella descrizione degli obiettivi è utile seguire lo schema di riferimento evidenziato nella tabella seguente, che permette di distinguere gli stessi secondo diverse prospettive utili alla stesura sia del Piano della performance, sia della nota integrativa di cui all'articolo 21, comma 11, della L. n. 196/2009 secondo anche le indicazioni fornite dalla Ragioneria Generale dello Stato.

Schema logico per la classificazione degli obiettivi

Descrizione obiettivo:				
Arco temporale	Breve-medio periodo		Lungo periodo	
Ambito organizzativo (che ne è responsabile)	U.O./Servizio	Dipartimento/ Distretto	Direzione	Ufficio
Collegamento con le priorità politiche	Diretto		Indiretto	

Il sistema di valutazione della performance prefigurato dal regolamento aziendale presuppone una struttura ad albero che discende dal livello strategico aziendale che recepisce e interpreta sia gli indirizzi nazionali che quelli regionali, un successivo livello operativo macrostruttura e le loro articolazioni in unità organizzative con vari gradi di complessità che, a loro volta, dettagliano e attuano le linee strategiche del livello superiore.

La definizione degli obiettivi in detta strutturazione, anche ai fini della valutazione della performance individuale, non sarà diversa dalla programmazione aziendale che si struttura nei livelli sopra descritti. Deve tuttavia, ulteriormente dettagliarsi nei livelli individuali che toccano tutto il personale dell'Azienda.

Pertanto, se per la definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori dei dirigenti responsabili di struttura vi sarà sostanziale coincidenza con quelli della struttura diretta dagli stessi, per tutto il restante personale sarà necessaria una definizione ex-novo. In questo caso, tuttavia, sarà opportuno ripartire gli obiettivi della struttura fra il personale afferente alla struttura stessa con criteri e indicatori coerenti con quelli della struttura e del suo responsabile così che il complesso degli obiettivi individuati possa sovrapporsi al livello superiore. Si aggiungeranno, se necessario, eventuali obiettivi connessi specificamente alla posizione e incarico ricoperti dal singolo o ad aree di miglioramento richiesti al singolo.

È necessario, come esposto in premessa, identificare contestualmente agli obiettivi i relativi indicatori che consentano una valutazione univoca e costante.

Gli indicatori forniscono una base quantitativa per la valutazione, il monitoraggio e il miglioramento dell'assistenza e possono assistere i dirigenti sanitari nella valutazione dei progressi delle attività di miglioramento della qualità.

Un indicatore, infatti, fornisce informazioni su una specifica tematica, mentre un insieme di indicatori può fornire informazioni su un fenomeno complesso (ad esempio la qualità dell'assistenza) di per sé non facilmente comprensibile. La loro validità sta nella forza della relazione tra l'elemento misurabile e il fenomeno rappresentato.

In particolare, caratteristiche intrinseche di un indicatore consisteranno nella sua riproducibilità e l'accuratezza, mentre quelle estrinseche sono rappresentate dalle caratteristiche applicative "legate alla potenziale utilità" o "legate alla rilevazione".

Un indicatore prodotto dal sistema informativo o rilevato nell'ambito di un'iniziativa di valutazione e miglioramento ha perciò l'utilità di facilitare e supportare i processi decisionali, cioè di dare luogo a decisioni diverse a seconda dei valori che assume.

Si sottolinea che gli indicatori sono solo misure e non giudizi di merito. Un singolo indicatore non può essere utilizzato per giudicare la performance di una U.O./servizio, ma un certo numero di indicatori convergenti può farlo.

Pertanto dovranno essere individuati quegli indicatori di processo ed esito, in relazione agli obiettivi della valutazione: se il livello è alto una maggiore attenzione sarà rivolta agli esiti, man mano che si scende nella gerarchia dei livelli assume maggiore importanza la valutazione dei processi.

Ai fini pratici, per facilitare la definizione di un indicatore, si suggerisce di costruire la "Scheda Anagrafica dell'Indicatore" (SAI) seguendo il seguente schema.



SCHEMA ANAGRAFICA DELL'INDICATORE (SAI)	
Nome dell'indicatore	La denominazione dell'indicatore dovrà sinteticamente rappresentare con immediatezza l'obiettivo e la sua dimensione quali quantitativa
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato ad utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

