



**DIPARTIMENTO TECNICO AMMINISTRATIVO**

**S.C. PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

**OGGETTO: Approvazione Regolamento sulla valutazione del personale della dirigenza**

IL DIRETTORE GENERALE

Su conforme proposta del Direttore della S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo;

Richiamata la deliberazione n. 1015 del 28/12/2012, con la quale veniva approvato il Regolamento per la valutazione della dirigenza;

Richiamati i CC.NN.LL. della Dirigenza Sanitaria e della Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa rispettivamente del 19/12/2019 e del 17/12/2020;

Dato atto che, con deliberazione n. 437 del 28/9/2018, la competenza in materia di valutazioni di prima istanza, già della soppressa . S.C. Organizzazione e sviluppo Risorse Umane, è stata attribuita alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo;

Dato atto che, a seguito delle richieste di parte sindacale, della diversa attribuzione delle competenze in materia di valutazioni di prima istanza e di un necessario adeguamento normativo conseguente al rinnovo dei CC.NN.LL. dell'area dirigenziale sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa è stato necessario rivedere i contenuti del previgente regolamento, modificando le competenze all'interno del Regolamento, modificando la scheda di valutazione ed introducendo, tra l'altro, la pesatura degli obiettivi aziendali, in conformità a quanto disposto dagli art 56 e 75 dei CC.NN.LL. della Dirigenza Sanitaria e della Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa rispettivamente del 19/12/2019 e del 17/12/2020;

Dato atto inoltre che sull'articolato del regolamento e sui contenuti delle schede di valutazione in argomento è stato effettuato il confronto con le OO.SS. rappresentative della Dirigenza Sanitaria e della Dirigenza P.T.A., e che si è addivenuti ad un testo concordato anche mediante l'ausilio di un gruppo di lavoro allo scopo nominato;

Dato atto infine che, in data 25/11/2021 la S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane ha inviato alla struttura proponente l'esito del confronto con le OO.SS. Area Sanità e Dirigenza PTA, che si è concluso con esito positivo;

;

Ritenuto pertanto di adottare il regolamento per la valutazione della Dirigenza, allegato al presente provvedimento per farne parte integrante e sostanziale e, contestualmente, di abrogare il previgente Regolamento di cui alla deliberazione n. 1015 del 28/11/2012;

Dato atto che il Regolamento di cui alla presente deliberazione avrà effetto dalle valutazioni dell'anno 2022;

Di stabilire che il regolamento sarà corredato da un manuale pratico per le valutazioni, che costituisce lo strumento operativo a supporto dei valutatori;

Visto per conformità alle direttive ed agli indirizzi aziendali dal Direttore del Dipartimento Tecnico Amministrativo;

Su parere conforme del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario;

Su parere conforme del Direttore Socio Sanitario per l'ambito di competenza;

Visto il D.Lgs 30/12/1992, n° 502 e successive modificazioni;

Vista la L.R. 08/02/1995 n°10 e successive modificazioni;

Vista la L.R. 07/12/2006 n° 41 e successive modificazioni;

#### DELIBERA

- 1) di approvare il Regolamento sulla valutazione della dirigenza e relativi allegati, facenti parte integrante e sostanziale della presente deliberazione, che entrerà in vigore dalle valutazioni dell'anno 2022;
- 2) di abrogare, dalla data della presente deliberazione il Regolamento per la valutazione della dirigenza approvato con deliberazione 1015 del 28//2/2012;
- 3) di stabilire che il Regolamento sarà corredato da un manuale operativo a supporto dei valutatori;
- 4) di trasmettere il presente provvedimento a tutto il personale che effettua le valutazioni;
- 5) di dare atto che l'originale della presente determinazione, firmato digitalmente, costituito da un documento generato con mezzi informatici, è redatto in conformità alle disposizioni del Codice dell'Amministrazione digitale ed è conservato negli archivi informatici della Asl3;
- 6) di dare atto altresì che la presente deliberazione è composta da 3 pagine e 12 allegati come segue:  
Allegato 1 Regolamento pagine 13  
Allegato 2 Manuale pratico Valutazione Dirigenza pagine 15  
Allegato A1 B 1 scheda professionale comportamentale obiettivi individuali ed estratto pagine 3

Allegato A2 B2 scheda manageriale -risultati di gestione ed estratto pagine 3  
Allegato C Verbale di avvenuta contestualizzazione pagine 1  
per un totale di 35 pagine.

IL DIRETTORE GENERALE

(Dott. Luigi Carlo BOTTARO)

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

(Avv. Rosa PLACIDO)

IL DIRETTORE SANITARIO

(Dott.ssa Marta CALTABELLOTTA)

IL DIRETTORE SOCIO SANITARIO

(Dott. Lorenzo SAMPIETRO)

IL DIRETTORE

S.C. PIANIFICAZIONE  
PROGRAMMAZIONE E  
CONTROLLO

(Dott.ssa Silvia SIMONETTI)

Visto per la verifica della regolarità contabile

IL DIRETTORE

S.C. BILANCIO E CONTABILITA'

(Dott. Stefano GREGO)

SS/

## SCHEDA DI VALUTAZIONE

### SCHEDA PROFESSIONALE - COMPORTAMENTALE - OBIETTIVI INDIVIDUALI

VALUTATORE:

RESPONSABILE:

DIRIGENTE VALUTATO:

DIRIGENTE VALUTATORE:

PERIODO VALUTATO:

DAL

AL

<b>[1] - AREA DELLA COLLABORAZIONE: GRADO DI PARTECIPAZIONE MULTIDISCIPLINARE (DIPARTIMENTO)</b>	
[1.1] - Relazioni di collaborazione con colleghi e collaboratori anche di altre strutture	5
[1.2] - Grado d'integrazione multidisciplinare e partecipazione alle attività della Struttura e del Dipartimento	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>10</b>
<b>[2] - AREA DEI COMPORTAMENTI</b>	
[2.1] - Rispetto del codice deontologico/Codice disciplinare	5
[2.2] - Rispetto dei codici di comportamento	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>10</b>
<b>[3] - AREA DELLA CAPACITA' ORGANIZZATIVA</b>	
[3.1] - Utilizzo appropriato delle risorse	5
[3.2] - Autonomia Operativa	5
[3.3] - Capacità organizzativa riferita alle proprie attività	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>15</b>
<b>[4] - AREA DELLA QUALITA' PERCEPITA: GRADO DI ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>	
[4.1] - Grado d'appropriatezza degli interventi e delle prestazioni/procedure	5
[4.2] - Relazioni con l'utenza interna ed esterna/ Contributo al miglioramento della qualità percepita a livello aziendale	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>10</b>
<b>[5] - AREA DELLA TECNOLOGIA E DEI PROCESSI: CAPACITA' DI GESTIONE DELLE TECNOLOGIE E DEI PROCESSI</b>	
[5.1] - Conoscenze tecniche e tecnologiche/capacità innovative	5

[5.2] - Grado di partecipazione al processo di budget aziendale	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>10</b>

<b>[6] - AREA DELLA LINEE GUIDA E PROTOCOLLI</b>	
[6.1] - Capacità di implementazione di linee guida, protocolli e raccomandazioni e impegno nella promozione e diffusione dei relativi contenuti	5
[6.2] - Capacità di applicazione di procedure e linee guida	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>10</b>

<b>[7] - AREA DELLA FORMAZIONE, RICERCA E SVILUPPO</b>	
[7.1] - Grado di partecipazione alla ricerca nell'ambito di competenza e disponibilità alla diffusione delle conoscenze all'interno del gruppo	5
[7.2] - Disponibilità all'aggiornamento e all'affiancamento	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>10</b>

<b>[8] - AREA DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI</b>	
[8.1] -	10
[8.2] -	10
[8.3] -	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>25</b>

<b>GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO E MOTIVATO</b>	
<b>TOTALE COMPLESSIVO:</b>	
	<b>100</b>

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_

Il Responsabile valutatore di prima istanza.

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_

Il Dirigente Valutato (per presa visione)

**SCHEDA PROFESSIONALE - COMPORTAMENTALE - OBIETTIVI INDIVIDUALI**

VALUTATORE:

VALUTATO:

DIRIGENTE

DIRIGENTE VALUTATO:

DIRIGENTE VALUTATORE:

PERIODO VALUTATO:

DAL

AL

[1] - AREA DELLA COLLABORAZIONE: GRADO DI PARTECIPAZIONE MULTIDISCIPLINARE (DIPARTIMENTO)	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>10</b>
[2] - AREA DEI COMPORTAMENTI	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>10</b>
[3] - AREA DELLA CAPACITA' ORGANIZZATIVA	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>15</b>
[4] - AREA DELLA QUALITA' PERCEPITA: GRADO DI ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>10</b>
[5] - AREA DELLA TECNOLOGIA E DEI PROCESSI: CAPACITA' DI GESTIONE DELLE TECNOLOGIE E DEI PROCESSI	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>10</b>
[6] - AREA DELLA LINEE GUIDA E PROTOCOLLI	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>10</b>
[7] - AREA DELLA FORMAZIONE RICERCA E SVILUPPO	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>10</b>
[8] - AREA DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI	
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>25</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO:</b>	<b>100</b>

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_

Il Responsabile valutatore di prima istanza.

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_

Il Dirigente Valutato (per presa visione)



## SCHEDA DI VALUTAZIONE A2

**SCHEDA MANAGERIALE - RISULTATI DI GESTIONE –  
 DIPARTIMENTO/AREA  
 STRUTTURA COMPLESSA  
 STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE**

VALUTATORE: RESPONSABILE

DIRIGENTE VALUTATO:

DIRIGENTE VALUTATORE:

PERIODO VALUTATO: DAL AL

[1] - AREA DEL COMPORTAMENTO MANAGERIALE	
[1.1] - Capacità di organizzare e gestire l'attività della struttura diretta anche in ordine alle priorità	5
[1.2] - Flessibilità ed adattamento alle nuove situazioni	5
[1.3] - Capacità di valutare i propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi e nei termini temporali previsti nel regolamento	5
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>15</b>

[2] - AREA RELAZIONALE	
[2.1] - Grado di coinvolgimento dei collaboratori	5
[2.2] - Capacità di promuovere un clima relazionale di collaborazione nella struttura diretta	5
[2.3] - Capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti organizzativi sia interni che esterni alla struttura	5
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>15</b>

[3] - AREA DI PARTECIPAZIONE AI PROCESSI AZIENDALI	
[3.1] - Grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione	5
[3.2] - Capacità nel promuovere e gestire i cambiamenti organizzativi in azienda	5
[3.3] - Contributo all'elaborazione e diffusione di nuovi modelli di attività	5
<b>TOTALE AREA:</b>	<b>15</b>

<b>[4] - AREA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTALI ASSEGNATE</b>	
[4.1] - Capacità di considerare le implicazioni economiche legate alle risorse utilizzate	5
[4.2] - Capacità di adottare comportamenti finalizzati ad un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse	5
[4.3] - Capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori	5
<b>TOTALE AREA:</b>	
	<b>15</b>

**GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO E MOTIVATO**

<b>TOTALE COMPLESSIVO:</b>	<b>60</b>
----------------------------	-----------

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_

Il Responsabile valutatore di prima istanza.

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_

Il Dirigente Valutato (per presa visione)

**SCHEDA MANAGERIALE - RISULTATI DI GESTIONE –  
DIPARTIMENTO/AREA  
STRUTTURA COMPLESSA  
STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE**

VALUTATORE: \_\_\_\_\_ RESPONSABILE \_\_\_\_\_  
VALUTATO: \_\_\_\_\_ DIRIGENTE \_\_\_\_\_  
DIRIGENTE VALUTATO: \_\_\_\_\_  
DIRIGENTE VALUTATORE: \_\_\_\_\_  
PERIODO VALUTATO: \_\_\_\_\_ DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

[1] - AREA DEL COMPORTAMENTO MANAGERIALE	TOTALE AREA:	
[2] - AREA RELAZIONALE	TOTALE AREA:	
[3] - AREA DI PARTECIPAZIONE AI PROCESSI AZIENDALI	TOTALE AREA:	
[4] - AREA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTALI ASSEGNATE	TOTALE AREA:	
	TOTALE COMPLESSIVO:	

\_\_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
Il Responsabile valutatore di prima istanza.

\_\_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
Il Dirigente Valutato (per presa visione)



# **REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA**

**Area Dirigenza Medica, Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni sanitarie  
(CCNL 19.12.2019 Area Sanità)**

**e**

**Area Dirigenza, Professionale, Tecnica ed Amministrativa  
(CCNL 17.12.2020)**

## Sommario

Titolo I Principi generali della Valutazione dei Dirigenti .....	3
Art.1 Premessa .....	3
Art.2 La Valutazione dei dirigenti – Tipologie di valutazione.....	3
TITOLO II La valutazione annuale di prima istanza della performance individuale .....	4
Art.3 La valutazione della performance individuale: tipologie .....	4
Art. 4 La valutazione della performance individuale: individuazione del valutatore .....	5
Art.5 La valutazione della performance individuale: procedura di valutazione .....	5
Art. 6 La valutazione della performance individuale dei Risultati di Gestione .....	6
Art. 7 La valutazione della performance individuale di seconda istanza .....	7
TITOLO III La valutazione Professionale .....	7
Art. 8 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: premessa .....	7
Art. 9 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: destinatari .....	7
Art. 10 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: composizione del Collegio Tecnico .....	7
Art. 11 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: Procedura di valutazione .....	8
Titolo IV - La Valutazione degli obiettivi di budget: valutazione annuale dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati attraverso le schede di budget (Valutazione della Performance organizzativa o collettiva) .....	8
Art. 12 Valutazione Annuale in relazione agli obiettivi affidati in sede di assegnazione del budget (performance organizzativa) .....	8
Titolo V - Norme generali.....	9
Art. 13 Fasi e tempistica per le Valutazioni.....	9
Art. 14 Effetti della Valutazione della performance individuale.....	9
Art. 15 Effetti della Valutazione Positiva del Collegio Tecnico – Dirigenza Area Sanità .....	9
Art. 16 Effetti della Valutazione Negativa del Collegio Tecnico Dirigenza Area Sanità .....	10
Art. 17 Effetti della Valutazione Positiva del Collegio Tecnico – Dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa ....	10
Art. 18 Effetti della Valutazione Negativa del Collegio Tecnico Dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa .....	10
Art. 19 Effetti della Valutazione della performance organizzativa (scheda di budget) .....	10
Art.20 Norme finali .....	10

## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE

### DELLA DIRIGENZA

#### CC.CC.NN.LL.

Area Dirigenza Medica e Veterinaria e Sanitaria e delle Professioni Sanitarie

Area Dirigenza Professionale, Tecnica ed Amministrativa

#### Titolo I Principi generali della Valutazione dei Dirigenti

##### Art.1 Premessa

Le disposizioni contenute nel presente Regolamento disciplinano il processo di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale della Dirigenza, parte del sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui agli artt. 7, 8 e 9 del Decreto Legislativo n.150/2009 e s.m.i..

La misurazione e valutazione delle prestazioni del personale rientra nell'attività di gestione del rapporto di lavoro del personale contrattualizzato della P.A. ed è definita dagli artt. 55 e seguenti del C.C.N.L – Area Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie del 19.12.2019 e dagli artt. 74 e seguenti del C.C.N.L Dirigenza P.T.A. del S.S.N. del 17.12.2020, che sono parte integrante degli elementi di valutazione delle aziende ed enti per la conferma o il conferimento di qualsiasi tipo di incarico o per l'acquisizione degli altri effetti previsti dall'art. 77 e seguenti del C.C.N.L Dirigenza P.T.A. del S.S.N. del 17.12.2020 e 58 e seguenti del C.C.N.L – Area Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie 19.12.2019;

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dirigente, collegato anche al processo aziendale di definizione ed assegnazione degli obiettivi, realizzato attraverso il processo di budget, si configura come un sistema integrato che prende in considerazione diversi ambiti di valutazione riferiti:

- alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e manageriali espressi nell'espletamento del servizio (sia in relazione ai risultati valutati con cadenza annuale sia a i risultati conseguiti nel corso della carriera);
- al livello di conseguimento dei risultati complessivi della Struttura di appartenenza con il contributo assicurato attraverso la partecipazione attiva del personale;
- al livello di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali.

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dirigente riguarda anche la valutazione periodica del personale che avviene a cura del Collegio Tecnico alla scadenza dell'incarico, alla scadenza del primo quinquennio di servizio del dirigente neoassunto e a tutti i dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività al superamento del quindicesimo anno di esperienza professionale, immediatamente dopo tale superamento.

Presupposto dell'intero processo valutativo promosso dall'Azienda è la relazione partecipativa che si instaura tra valutatore e valutato in un contesto relazionale fondato sulla reciproca lealtà, chiarezza e trasparenza al fine del perseguimento di obiettivi ed azioni condivise.

In base a quanto premesso, il sistema di valutazione individuale annuale si fonda sui seguenti principi:

- piena responsabilità del valutatore sulla valutazione dei collaboratori e sul grado di partecipazione ai risultati;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione attiva al procedimento da parte del valutato, anche attraverso il contraddittorio;
- periodicità annuale del processo con la definizione di step intermedi;
- collegamento della valutazione al sistema premiante.

Ai fini della correttezza dello svolgimento dei processi valutativi, sarà pertanto fondamentale che ciascun direttore/responsabile di struttura proceda alla "contestualizzazione" e informazione delle "aree" oggetto della valutazione, informando ogni collaboratore dirigente in merito all'attivazione/sussistenza dell'istituto in oggetto, illustrando in maniera opportuna quali sono i principi, i criteri, le regole ed il contenuto degli strumenti di valutazione (schede) riportati in allegato al presente Regolamento aziendale. La valutazione dovrà tenere conto anche della situazione specifica della Struttura nella quale il valutando è inserito.

##### Art.2 La Valutazione dei dirigenti – Tipologie di valutazione

La valutazione della dirigenza si articola in:

- 1) VALUTAZIONE ANNUALE di prima istanza della performance individuale che costituisce la base per la valutazione di seconda istanza di cui al successivo punto 3):
  - effettuata dal dirigente sovraordinato nei riguardi di tutto il personale dirigente in relazione ai comportamenti professionali dimostrati e gli obiettivi individuali assegnati;

- effettuata dal dirigente sovraordinato nei riguardi dei direttori di Dipartimento, Struttura Complessa, Struttura Semplice Dipartimentale in relazione ai risultati di gestione e prestazionali.

- 2) VALUTAZIONE ANNUALE di seconda istanza della performance individuale a cura dell'O.I.V.
- 3) VALUTAZIONE PROFESSIONALE di seconda istanza effettuata dal Collegio Tecnico:
  - alla scadenza dell'incarico
  - alla scadenza del primo quinquennio di servizio del dirigente neoassunto ai fini dell'attribuzione di una diversa tipologia di incarico
  - a tutti i dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività al superamento del quindicesimo anno di esperienza professionale, immediatamente dopo tale superamento
- 4) VALUTAZIONE ANNUALE DEI RISULTATI RAGGIUNTI DA TUTTI I DIRIGENTI in relazione agli obiettivi affidati attraverso le schede di budget (Valutazione della Performance organizzativa o collettiva) effettuata, in unica istanza dall'O.I.V..

Di seguito la tabella esplicativa delle valutazioni:

TIPO DI VALUTAZIONE	QUANDO	CHI VIENE VALUTATO	CHI VALUTA IN PRIMA ISTANZA	CHI VALUTA IN SECONDA ISTANZA	FINALITA'
<b>Performance individuale</b>	Ogni anno	Tutti i dirigenti sia titolari di incarico che gestionali	Dirigente gestionale grado superiore	Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.)	Indennità di risultato quota individuale
<b>Performance collettiva /budget)</b>	Ogni anno	Tutti i dirigenti sia titolari di incarico che gestionali	O.I.V.		Indennità di risultato quota collettiva di budget
<b>professionale</b>	5° anno (dirigenza sanitaria) 15° anno (dirigenza sanitaria) Scadenza incarico e rinnovo incarico (Dirigenza sanitaria e PTA)	Dirigenti alla scadenza del 5° e 15° anno (dirigenza sanitaria) scadenza e rinnovo incarico (Dirigenza sanitaria e PTA)	Collegio tecnico (C.T. ) sulla base di valutazioni di performance individuali e collettive e altri elementi utili alla valutazione		Passaggi livello di indennità di esclusività 5° e 15° anno (dirigenza sanitaria) Rinnovo o proroga incarico gestionale o professionale (Dirigenza sanitaria e PTA)

## TITOLO II La valutazione annuale di prima istanza della performance individuale

### Art.3 La valutazione della performance individuale: tipologie

La valutazione annuale della Performance individuale si articola, sua volta in:

- a) Valutazione dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi assegnati, ai comportamenti ed alle competenze professionali.
- b) Valutazione dei risultati di gestione e prestazionali del dirigente di Dipartimento, di Struttura Complessa e Struttura semplice Dipartimentale.

La valutazione sub a) è diretta a tutti i dirigenti e viene effettuata con cadenza annuale.

La valutazione sub b) è diretta ai soli dirigenti di Dipartimento, di Struttura Complessa e Struttura semplice Dipartimentale.

La valutazione viene effettuata, in prima istanza, dal dirigente direttamente sovraordinato secondo l'organizzazione aziendale, e, in seconda istanza dall'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

La valutazione di seconda istanza è effettuata annualmente dall'Organismo Indipendente di Valutazione che effettua la verifica e la validazione della correttezza metodologica della valutazione attuate in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando le valutazioni finali; inoltre si attua attraverso valutazioni di merito nel caso di valutazione di prima istanza negativa.

Alla valutazione positiva della performance individuale consegue la corresponsione della quota di retribuzione di risultato nella misura indicata dalla Contrattazione integrativa aziendale.

#### Art. 4 La valutazione della performance individuale: individuazione del valutatore

1. Il principio che guida l'Azienda nella individuazione di coloro che devono effettuare la valutazione di prima istanza è quello della diretta conoscenza dell'attività del valutato sul posto di lavoro, così come indicato dall'art 56 del C.C.N.L. Area Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie del 19.12.2019 e art. 75 C.C.N.L. Dirigenza P.T.A. del S.S.N. del 17.12.2020.
2. Al fine di dare un'omogenea attuazione agli articoli contrattuali, il valutatore di prima istanza deve effettuare la valutazione diretta e di merito. Ai sensi dell'allegato 5 dei CC. CC.NN.LL. Area Dirigenza Medica e Veterinaria e Dirigenza S.P.T.A. del S.S.N. sono deputati a detta valutazione:
  - a. per i dirigenti con incarico professionale: in prima istanza, i titolari della struttura complessa presso la quale gli stessi prestano servizio, ovvero in caso di incarico nell'ambito di struttura semplice, i titolari di struttura semplice;
  - b. per i dirigenti di struttura semplice: in prima istanza, in caso di struttura semplice interna a S.C., il titolare della struttura complessa stessa;
  - c. per i dirigenti di struttura complessa o semplice dipartimentale: in prima istanza, i direttori dei dipartimenti di assegnazione ove costituiti, ovvero i titolari della struttura assimilata di assegnazione o della struttura direttamente sovraordinata secondo l'atto aziendale di organizzazione. Per i servizi territoriali: il direttore di Distretto o Dipartimento ove costituito, ovvero il titolare della struttura assimilata di assegnazione;
  - d. per i direttori di Area, il Direttore del Dipartimento di afferenza dell'Area;
  - e. per i direttori di dipartimento, di presidio ospedaliero unico o struttura assimilata: in prima istanza, il corrispondente Direttore Sanitario, Socio Sanitario o Amministrativo.
  - f. Nel caso di Strutture in Staff alle Direzioni, il Direttore Generale, il Direttore Sanitario, Socio Sanitario o Amministrativo di riferimento.

#### Art.5 La valutazione della performance individuale: procedura di valutazione

1. La metodologia applicata dall'Azienda in via generale è incentrata sull'uso di un'apposita "Scheda", su supporto informatico, concepita per esprimere i giudizi su tutti i possibili elementi da valutare; essa prevede la delimitazione di un certo numero di aree di esame (secondo le indicazioni riportate negli appositi articoli del Contratto) e, all'interno di queste, la specificazione degli elementi analitici (item) sui quali il valutatore di prima istanza è chiamato ad esprimere il proprio giudizio.
2. La scheda A1 - professionale/comportamentale/obiettivi individuali - è destinata a tutta la dirigenza ed è composta da 18 item
3. La Scheda A2 - manageriale risultati di gestione - è destinata ai direttori di Dipartimento, di Area, di Struttura Complessa e Struttura Semplice Dipartimentale ed è composta da 12 item.
4. La scheda A 1 ricomprende anche uno o più obiettivi individuali, che potranno essere legati agli obiettivi di performance collettiva (obiettivi aziendali inseriti nella scheda di budget).
5. Per l'espressione del giudizio relativo a ciascun "item" il valutatore di prima istanza potrà orientarsi sulla base di una scala a cinque gradini, cui corrispondono altrettanti giudizi di valore.
6. Gli obiettivi di cui al precedente punto 3 possono essere assegnati per gruppi omogenei di personale che svolga le medesime o analoghe funzioni all'interno della Struttura di appartenenza.
7. La correlazione fra giudizio di valore e punteggio è definita secondo lo schema seguente:

SCALA	GIUDIZIO SINTETICO
5	ECCELLENTE
4	BUONO
3	ADEGUATO
2	MEDIOCRE
1	SCARSO

- a) Il conseguimento di un punteggio inferiore a 60 conseguito sulla SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE/OBIETTIVI INDIVIDUALI è insufficiente;
  - b) Il conseguimento di un punteggio inferiore a 36 conseguito sulla SCHEDA DI VALUTAZIONE RISULTATI DI GESTIONE è insufficiente.
8. A garanzia del diritto alla trasparenza ed alla partecipazione del valutato al processo di valutazione permanente, fin dal momento dell'affidamento al dirigente dell'incarico, il responsabile superiore chiamato a svolgere la proposta di valutazione di competenza, così come individuato dall'art 4, all'inizio di ciascuna annualità deve specificare a tutti i dirigenti affidati alla sua responsabilità quali siano gli elementi di giudizio previsti in ogni tipologia di valutazione, compresa la scala dei giudizi possibili;
  9. Provvederà altresì ad assegnare uno o più obiettivi individuali, assicurando il massimo coinvolgimento della dirigenza ed adeguando gli stessi, per quanto possibile, alle attitudini del dirigente, al fine di operare la massima valorizzazione delle professionalità presenti in struttura.
  10. Al fine di documentare l'avvenuta informativa sulle modalità e le regole attraverso cui si svolgerà il processo di valutazione che lo riguarda, si prevede che il dirigente valutatore richieda al dirigente da valutare di apporre la propria firma su apposito "verbale di avvenuta contestualizzazione" (Allegato C).

11. Qualora il soggetto deputato alla valutazione ravvisi carenze comportamentali, professionali o relative agli obiettivi individuali che potrebbero portare, se protratti nel tempo, ad una valutazione negativa, lo stesso procederà a convocare, in corso d'anno, il dirigente al fine di illustrare quanto riscontrato e concordare con lui le azioni finalizzate al miglioramento della prestazione lavorativa.
12. Il dirigente sottoposto a valutazione deve venire informato con cadenza annuale dell'esito della stessa a cura del valutatore di cui all'art. 3 comma 4, e le schede di valutazione di prima istanza, compilate informaticamente in tutte le parti che le compongono e stampate, devono essere sottoscritte dal valutato al fine esclusivo di documentarne la presa visione entro 30 giorni dalla data di consegna e rilasciata una copia all'interessato. Ai fini di documentare e raccogliere le firme dei valutati nel sistema informatico, il valutatore farà firmare, oltre alla scheda:
  - a. Per titolari di incarico professionale e struttura semplice: allegato B1 denominato "ESTRATTO SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE/OBIETTIVI INDIVIDUALI"
  - b. per titolari di incarico di direzione di Dipartimento, Struttura Complessa e struttura Semplice Dipartimentale allegato B1 e B2 denominati rispettivamente "ESTRATTO SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE/OBIETTIVI INDIVIDUALI" e "ESTRATTO SCHEDA DI VALUTAZIONE RISULTATI DI GESTIONE"
  - c. Detti allegati, **scansionati e inviati alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo** attestano la presa visione della valutazione, e verranno conservati sul sistema informatico insieme alla valutazione definitiva. E' anche possibile inserire a sistema le schede B1 e B2 scansionate mediante la relativa funzione di upload. La definitività della valutazione si concretizzerà con la validazione da parte del valutatore. Effettuata la validazione la scheda sarà immodificabile e potrà essere stampata.
  - d. In caso di impossibilità/mancata sottoscrizione della scheda e il relativo estratto, si provvederà alla spedizione al domicilio della scheda compilata e firmata dal valutatore tramite raccomandata con avviso di ricevimento o tramite PEC, a cura della Struttura del valutatore di riferimento.
  - e. La corretta e puntuale compilazione delle proposte di valutazione annuale di prima istanza, nonché l'invio delle stesse in forma telematica mediante l'apposita funzione del Portale e del foglio firma nei tempi debiti, rappresentano responsabilità diretta del dirigente valutatore.
  - f. La custodia delle valutazioni in originale è effettuata a cura del valutatore.
  - g. in caso di mancata condivisione sui contenuti della proposta di valutazione di prima istanza, il dirigente sottoposto a valutazione ha diritto di formulare per iscritto le proprie osservazioni e rilievi e potrà chiedere l'instaurazione di un contraddittorio. La richiesta dovrà essere presentata alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo entro 30 giorni dalla consegna della scheda: decorso inutilmente tale termine, la valutazione diverrà definitiva.  
La S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo procederà a dare avvio alla procedura con l'audizione delle parti (valutato e valutatore) entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza.  
Il valutato potrà farsi accompagnare da un rappresentante sindacale o da persona di sua fiducia.  
Le schede saranno custodite all'interno del Portale e sono rese disponibili alla S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane per le successive valutazioni di competenza del Collegio tecnico per gli adempimenti di cui agli artt 7 e segg. del presente regolamento.
  - h. Nel caso di un dirigente che svolge le proprie prestazioni lavorative c/o più strutture, la valutazione verrà effettuata dai valutatori di cui all'art 4, per il tempo di effettivo servizio prestato presso le Strutture.
  - i. Per l'assegnazione del punteggio finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato relativa alla scheda di valutazione, la S.C. Pianificazione, programmazione e Controllo procederà al calcolo della media ponderata tra le due o più valutazioni.
  - j. Nel caso di valutatori assenti/cessati/trasferiti dal servizio in corso d'anno, che non abbiano fatto, per qualsivoglia motivo, la valutazione prevista, si procederà alla valutazione a cura del diretto superiore del valutatore che non abbia effettuato la valutazione. (ad esempio, il Direttore del Dipartimento si sostituirà al Direttore di Struttura complessa o semplice dipartimentale, il Direttore Sanitario al Direttore di Dipartimento e così via).

#### Art. 6 La valutazione della performance individuale dei Risultati di Gestione

1. Il processo di valutazione annuale dei risultati di gestione dei dirigenti di Dipartimento, Area, Struttura Complessa o di Struttura Semplice Dipartimentale, si svolge in due distinti momenti (prima e seconda istanza)
2. Le proposte di valutazione di prima istanza vengono effettuate con cadenza annuale. A tal fine viene utilizzata la scheda A2.
3. La valutazione sarà effettuata dal dirigente sovraordinato nei termini e principi di cui all'art. 4.
4. Per la procedura di valutazione di prima istanza si rimanda a quanto previsto dall'art 5.

5. La valutazione di seconda istanza è di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione e si basa sull'esame degli esiti della valutazione di prima istanza e della scheda di "budget".

#### Art. 7 La valutazione della performance individuale di seconda istanza

La valutazione di seconda istanza è effettuata annualmente dall'Organismo Indipendente di Valutazione che effettua la verifica e la validazione della correttezza metodologica della valutazione attuate in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando le valutazioni finali; inoltre si attua attraverso valutazioni di merito nel caso di valutazione di prima istanza negativa.

### TITOLO III La valutazione Professionale

#### Art. 8 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: premessa

La valutazione professionale di seconda istanza è effettuata periodicamente dal Collegio Tecnico e prende in considerazione le risultanze delle proposte di valutazione individuale di prima istanza, le risultanze della performance organizzativa ed ogni altro elemento utile alla valutazione che il Collegio tecnico intenda acquisire ai fini della valutazione.

#### Art. 9 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: destinatari

1. Relativamente alla Dirigenza Medica, Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie, il Collegio Tecnico, composto come sopra descritto, è deputato alla verifica e valutazione:
  - a. di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico conferito, entro la data di scadenza dello stesso;
  - b. dei dirigenti di prima assunzione immediatamente dopo il termine del primo quinquennio di servizio, ai fini dell'attribuzione di diversa tipologia d'incarico e del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività)
  - c. di tutti i dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività prevista per i dirigenti che hanno superato il quindicesimo anno di esperienza professionale, immediatamente dopo tale superamento.
2. Relativamente alla Dirigenza PTA il Collegio Tecnico, composto come sopra descritto, è deputato alla verifica e valutazione:
  - a. di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico conferito in relazione alle attività professionali svolte e ai risultati raggiunti;
  - b. di tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio.

#### Art. 10 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: composizione del Collegio Tecnico

1. La valutazione definitiva di seconda istanza del dirigente è affidata al Collegio Tecnico individuato per area di competenza del dirigente valutato.
2. Il Collegio Tecnico è un organismo collegiale perfetto, è composto da tre membri; per le proprie decisioni richiede la presenza di tutti e tre i componenti.
3. Alla nomina del Collegio Tecnico provvede il Direttore Generale o suoi delegati (Direttore Sanitario, Direttore Socio Sanitario, Direttore Amministrativo) sulla base del presente Regolamento. Il Collegio è presieduto dal Direttore di Dipartimento ovvero, se quest'ultimo è valutatore di prima istanza, la sua presidenza è attribuita al Direttore Sanitario, Socio Sanitario o Amministrativo o loro delegati, a seconda dell'Area di appartenenza del sanitario, così come definita nell'atto Aziendale.  
Gli altri due componenti del Collegio Tecnico possono essere interni o esterni scelti tra il personale dirigente del S.S.N., di profilo non inferiore e afferente alla stessa Area del valutato, così, nel caso in cui il Direttore Sanitario, Socio Sanitario o Amministrativo siano già valutatori di prima istanza.
4. Il Collegio Tecnico si avvale del supporto della S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane, che curerà, tra l'altro, gli adempimenti propedeutici, procedurali ed endoprocedimentali necessari per l'attività di valutazione. Le schede sono inserite all'interno del Portale dedicato alla valutazione e sono rese disponibili alla S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane per le successive valutazioni di competenza del Collegio Tecnico.
5. Gli esiti dei lavori del Collegio devono risultare da apposito verbale redatto da un segretario del ruolo amministrativo, appartenente al profilo professionale non inferiore a quello di Assistente Amministrativo.
6. La composizione del Collegio Tecnico è informata al principio di imparzialità, a tal fine:
  - di norma e salvo motivate eccezioni, non può far parte del Collegio Tecnico chi è già chiamato in prima istanza a formulare valutazioni;

- non può far parte del Collegio chi ricopre cariche politiche e chi è rappresentante sindacale (responsabile e/o segretario aziendale, provinciale, regionale e nazionale). In presenza di dette cause di incompatibilità si procederà alla sostituzione del membro incompatibile come previsto infra;
- non può far parte del Collegio chi si trova in situazione di conflitto di interessi con il valutato;
- qualora si verificano cause di incompatibilità di un membro del Collegio e negli altri casi previsti nel presente regolamento, la composizione del Collegio deve prevedere un dirigente sostituto;  
Il componente sostituto deve essere nominato dal Direttore Generale o suoi delegati (Direttore Sanitario, Direttore Socio Sanitario, Direttore Amministrativo).

#### Art. 11 Valutazione Professionale di seconda istanza del Collegio Tecnico: Procedura di valutazione

1. La S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane, al fine di organizzare detta attività, provvede a pianificare un calendario con le sedute dei Collegi Tecnici da effettuarsi nel semestre successivo, in relazione al numero di valutazioni da effettuare, assolvendo tutte le attività propedeutiche e funzionali a tali sedute.
2. Il Collegio Tecnico procede in piena autonomia; prioritariamente effettua la validazione del processo seguito e, contestualmente, la valutazione definitiva (positiva o negativa) delle proposte di valutazione di prima istanza espresse dal dirigente responsabile nel periodo esaminato. A tal fine, oltre alle schede compilate dal valutatore di prima istanza, vengono acquisiti tutti gli elementi conoscitivi messi a disposizione dall'Azienda, compresi gli esiti delle valutazioni annuali dei dirigenti trasmessi dall'Organismo Indipendente di Valutazione, e tutta la documentazione ritenuta necessaria fra quella fornita in via ufficiale dagli appositi uffici adibiti al sistema di pianificazione e controllo di gestione.
3. Qualora il Collegio, sulla base dell'analisi a confronto delle schede di prima istanza, ritenga di formulare una valutazione negativa, deve procedere obbligatoriamente all'audizione diretta del dirigente interessato (contraddittorio di seconda istanza). La valutazione di ciascun dirigente si conclude con un giudizio sintetico (Positivo o Negativo) che dovrà essere indicato in apposito verbale. Copia del giudizio finale deve essere trasmessa, oltre che al dirigente interessato, al dirigente proponente, nonché alla Direzione Generale per le eventuali determinazioni di competenza. L'originale del giudizio finale rimane agli atti della S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane che, oltre ad aggiornare la banca dati ed a predisporre i provvedimenti di propria competenza, provvede all'archiviazione nel fascicolo personale del dirigente valutato.

#### Titolo IV - La Valutazione degli obiettivi di budget: valutazione annuale dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati attraverso le schede di budget (Valutazione della Performance organizzativa o collettiva)

#### Art. 12 Valutazione Annuale in relazione agli obiettivi affidati in sede di assegnazione del budget (performance organizzativa)

1. La valutazione annuale degli obiettivi di performance organizzativa per tutti i dirigenti sono svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione.  
L'Organismo Indipendente di Valutazione procede, quindi alla verifica e alla valutazione annuale:
  - a. Dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi assegnati con la scheda di budget, compatibilmente con le risorse rese disponibili;

L'esito di tale valutazione verrà utilizzato anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

2. Gli obiettivi generali e specifici assegnati dalla Direzione Aziendale alle strutture (processo di budget) vengono perseguiti dalle équipes sotto la guida dei relativi dirigenti responsabili di struttura.  
L'Organismo Indipendente di Valutazione, supportato in questa attività dalla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo, verifica e valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi – generali e specifici – a suo tempo negoziati fra il dirigente di struttura e l'Azienda. Per rendere possibile la valutazione di cui sopra, l'Azienda mantiene operativa la metodologia budgetaria, con obiettivi contrattati ed assegnati annualmente e correlati delle risorse disponibili per l'ottenimento dei corrispondenti risultati attesi.  
Il grado di conseguimento degli obiettivi di équipes è verificato attraverso l'utilizzo dei rispettivi indicatori, per ciascuno dei quali sarà negoziato e prestabilito il valore minimo accettabile e il valore atteso.  
L'Organismo Indipendente di Valutazione provvede in piena autonomia alla verifica/valutazione finale e globale della funzione gestionale e dei risultati ottenuti, anche prendendo in esame tutta la documentazione necessaria riferita ad eventuali fattori critici che potrebbero aver caratterizzato l'attività dell'équipe.
3. L'iter operativo è il seguente:
  - La Direzione Aziendale, concluso il processo di budget, presenta all'esame dell'Organismo Indipendente di Valutazione, tutti i fascicoli di budget contrattati con i responsabili di struttura titolari di budget per la debita presa d'atto;
  - Al termine del periodo di vigenza del budget, l'Organismo Indipendente di Valutazione assume le informazioni di contesto specifiche delle singole realtà in esame, attraverso la documentazione risultante dal processo di budget stesso, riservandosi la possibilità di richiedere informazioni aggiuntive, oltreché le schede di valutazione gestionale/manageriale;
  - L'Organismo Indipendente di Valutazione, prende atto degli strumenti operativi (flussi informativi, report di sintesi etc.) prodotto dalla ASL per il monitoraggio dei risultati raggiunti in ordine agli obiettivi assegnati;  
L'Organismo Indipendente di Valutazione riferisce alla Direzione Aziendale con proprio motivato parere, in ordine al raggiungimento complessivo degli obiettivi inseriti in ciascun fascicolo – piano operativo di struttura, esprimendo il grado di raggiungimento in termini di performance da 0 a 100%;
  - Ai sensi dall'art 79, comma 1 del C.C.N.L. 17.12.2020 Dirigenza P.T.A. e art. 60 C.C.N.L – Area Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie del 19.12.2019, la formulazione di giudizio negativo deve essere preceduto da un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente, anche assistito da persona di fiducia.

Art. 13 Fasi e tempistica per le Valutazioni

1. Per quanto riguarda i tempi e le scadenze della valutazione, essa ha luogo annualmente:
  - a. **Per la valutazione della performance individuale – aspetti comportamentali, professionali e obiettivi individuali**, per tutti i dirigenti, da parte del valutatore di prima istanza, come sopra individuato. In particolare, entro fine febbraio di ciascun anno, i valutatori dovranno compilare le schede informatizzate sull'apposito Portale, stampare le schede stesse, farle firmare per presa visione dall'interessato, far firmare l'estratto della valutazione, allegato B1, validare le schede a sistema attraverso la funzione invio.
  - b. **Per la valutazione delle performance individuale - risultati di gestione** dei dirigenti di Dipartimento, Area, Struttura Complessa e di Struttura Semplice Dipartimentale da parte del valutatore di prima istanza, come individuato dall'art 4 del presente Regolamento. In particolare, entro la fine di febbraio di ciascun anno, i valutatori dovranno compilare le schede informatizzate sull'apposito Portale, stampare le schede stesse, farle firmare per presa visione dall'interessato, far firmare l'apposito foglio firma (allegato B2) e validare le schede a sistema attraverso la funzione invio.
  - c. **Per gli aspetti relativi agli obiettivi affidati** in sede di budget, da parte del Nucleo di Valutazione o dall'Organismo Indipendente di Valutazione. La S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo, effettua il monitoraggio, per gli obiettivi misurabili, con cadenza semestrale, e, in caso di significativi scostamenti dall'obiettivo atteso, anche con cadenza più ravvicinata, ed entro il 30 giugno dell'anno successivo, di concerto con l'Organismo Indipendente di Valutazione, conclude la valutazione annuale.

2. Per quanto riguarda i tempi e le scadenze della valutazione di seconda istanza, essa ha luogo:

da parte del Collegio Tecnico:

- a. Alla scadenza dell'incarico conferito nei riguardi di tutti i dirigenti;
- b. Al termine del primo quinquennio di servizio per i dirigenti di nuova assunzione;
- c. Al compimento dei quindici anni di servizio, prestato senza soluzione di continuità (sia a tempo determinato che a tempo indeterminato), anche in aziende o Enti diverse dal comparto sanità, per tutti i dirigenti – esclusi i direttori di struttura complessa;

da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione:

- a. Annualmente per la parte relativa ai risultati di gestione.
- b. La valutazione di seconda istanza è di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione e si basa sull'esame degli esiti della valutazione di prima istanza e della scheda di "budget".
- c. Qualora l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dell'analisi a confronto delle schede di prima istanza, ritenga di formulare una valutazione negativa, deve procedere obbligatoriamente all'audizione diretta del dirigente interessato (contraddittorio di seconda istanza). La valutazione di ciascun dirigente si conclude con un giudizio sintetico (Positivo o Negativo) che dovrà essere registrato in apposito verbale.
- d. L'Organismo Indipendente di Valutazione conclude la procedura entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Art. 14 Effetti della Valutazione della performance individuale

Alla scheda di valutazione individuale è legata la quota di fondo indicata nel Contratto integrativo aziendale e verrà corrisposta conformemente ai parametri nello stesso individuati.

Ad un punteggio inferiore a 60/100 nella scheda A1 non corrisponderà alcun incentivo.

Ad un punteggio inferiore a 36/60 nella scheda A2 non corrisponderà alcun incentivo.

Art. 15 Effetti della Valutazione Positiva del Collegio Tecnico – Dirigenza Area Sanità

1. Fatte salve le diverse previsioni recate da disposizioni normative vigenti, l'esito della valutazione affidata al Collegio Tecnico può determinare i seguenti effetti:
  - a. per i dirigenti di dipartimento, struttura complessa o semplice, alla scadenza dell'incarico realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro incarico della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale ed economico, 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.

Peraltro l'Azienda, anche in dipendenza dei processi di riorganizzazione, può non confermare l'incarico conferito al dirigente e conferire al medesimo dirigente un altro incarico, anche di valore economico inferiore con le garanzie dei CC.CC.NN.LL. vigenti

- b. Per i dirigenti neoassunti, al termine del quinto anno:
  - L'eventuale attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo, nonché di direzione di strutture semplici;
  - Per la Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie, l'attribuzione dell'indennità di esclusività di fascia superiore;

- La rideterminazione della retribuzione di posizione minima contrattuale, il cui valore è indicato nel tempo dai CC.CC.NN.LL. Area dirigenza – Area Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie del 19.12.2019;
- c. Per la Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie che ha già superato il quinquennio, il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività al maturare dell'esperienza professionale richiesta.

#### Art. 16 Effetti della Valutazione Negativa del Collegio Tecnico Dirigenza Area Sanità

Gli effetti della valutazione negativa sono disciplinati dai vigenti CC.CC.NN.LL. che si intendono integralmente richiamati nel presente Regolamento

Per la Dirigenza Medica Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie, la valutazione negativa :

- a) nel caso di scadenza dell'incarico di Struttura Complessa, comporta la non riconferma dell'incarico con conseguente perdita dell'indennità di struttura e l'attribuzione di altro incarico gestionale o professionale con attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore. L'Azienda, contestualmente, congela un posto vacante di dirigente;
- b) nei confronti restanti dirigenti, non consente la conferma dell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività ove da attribuire nel medesimo anno.
- c) Per i titolari di incarico professionale di base al compimento dei cinque anni di servizio, comporta il ritardo di un anno nel conferimento del nuovo incarico nonché nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività;
- d) Per tutti i dirigenti la retribuzione di posizione complessiva è decurtata di una misura non superiore al 40%, fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto percepito e la valutazione negativa verrà presa in considerazione ai fini dell'attribuzione, della conferma e della proroga dell'incarico.

Nei casi a), b) e c) è fatta salva la possibilità di recesso da parte dell'Azienda previa attuazione delle procedure previste all'art. 106 del vigente CCNL (Comitato dei Garanti).

Nei casi b), c) e d) i dirigenti sono soggetti a nuova verifica l'anno successivo per l'eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione riguardo all'indennità di esclusività e alla decurtazione della retribuzione di posizione complessiva. In caso di valutazione positiva l'Azienda attribuisce ai dirigenti di cui al caso c) che abbiano già compiuto i cinque anni, una diversa tipologia d'incarico.

#### Art. 17 Effetti della Valutazione Positiva del Collegio Tecnico – Dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa

L'esito positivo della valutazione affidata al Collegio tecnico realizza la condizione per la conferma dell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro incarico della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale, economico e professionale

#### Art. 18 Effetti della Valutazione Negativa del Collegio Tecnico Dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa

L'esito negativo del processo di verifica da parte del Collegio tecnico comporta:

- a) per il dirigente di di Struttura complessa la mancata conferma nell'incarico. Lo stesso è mantenuto in servizio con incarico di Struttura semplice/semplice dipartimentale o incarico professionale. Il mantenimento in servizio comporta la perdita dell'indennità di struttura complessa, ove attribuita
- b) nei confronti dei restanti dirigenti, la mancata conferma nell'incarico già affidato e l'affidamento di un incarico Struttura semplice/semplice dipartimentale o incarico professionale di minor valore economico.
- c) Per tutti i dirigenti in caso di valutazione negativa la retribuzione di posizione complessiva è decurtata in una misura no superiore al 40%.
- d) Nei casi di cui a i precedenti commi a) b) c) è comunque fatta salva la possibilità di recesso da parte dell'Azienda previa attuazione delle procedure previste dall'art. 23 CCNL 8/6/2000 i biennio economico e art. 20 commi 1,2,3 del CCNL 3/11/2005 dell'Area III (Comitato dei Garanti).
- e) I dirigenti di cui alle lettere b) e c) sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alla decurtazione della retribuzione di posizione complessiva

#### Art. 19 Effetti della Valutazione della performance organizzativa (scheda di budget)

Alla scheda di budget è legata la quota di fondo indicata nel Contratto integrativo aziendale e verrà corrisposta conformemente ai parametri nello stesso individuati.

#### Art.20 Norme finali

Per quanto non espressamente riportato nel presente Regolamento, si fa riferimento alle disposizioni di cui al C.C.N.L. Area Sanita del 19.12.2019 e al C.C.N.L. Area P.T.A. 19.12.2020.

Il presente Regolamento disciplina l'istituto della valutazione permanente fino ad emanazione di nuova regolamentazione aziendale in recepimento di futura normativa contrattuale



## **MANUALE PRATICO**

**A supporto del processo di valutazione del  
personale della dirigenza**

---

## SOMMARIO

Sommario .....	2
PREMESSA.....	1
<b>1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>2</b>
Valutatore e Valutato.....	2
<b>2.La valutazione: tempistica.....</b>	<b>3</b>
Operazioni da effettuare ad inizio anno.....	3
Operazioni da effettuare in corso d'anno .....	4
Operazioni da effettuare entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento .....	4
Casi particolari: il ricorso contro la valutazione .....	5
SCHEDA PROFESSIONALE/ COMPORTAMENTALE /OBIETTIVI INDIVIDUALI A1.....	7
SCHEDA MANAGERIALE A2.....	12

## PREMESSA

Il presente Manuale è stato predisposto dalla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo, che si occupa della Valutazione di prima istanza del Personale, quale strumento pratico nell'ambito della valutazione per facilitare gli operatori nella gestione del Sistema di Valutazione permanente del personale Dirigente, in linea con la vigente normativa nazionale e secondo quanto dettato dalla relativa regolamentazione aziendale.

Il documento in questione, in particolare, è dedicato ai dirigenti, direttori/responsabili di struttura, ossia a quei dipendenti incaricati di valutare in prima istanza i propri collaboratori, e riporta un'illustrazione dettagliata di tutte le fasi che vanno a comporre il ciclo annuale di valutazione.

Questo manuale è stato redatto per rendere più oggettivabili gli item delle schede di valutazione che sono stati pensati in modo sintetico.

Nel caso in cui, una volta letto il Manuale, dovessero tuttavia permanere dei dubbi, sarà possibile contattare la S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo, preposta alla gestione del sistema di valutazione, per eventuali chiarimenti.

---

## 1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.

Fermi restando i contenuti del Regolamento aziendale, si riportano di seguito le principali fasi del processo di valutazione. Il presente manuale si occupa della Valutazione di prima istanza, cioè della valutazione annuale della dirigenza apicale e non, finalizzata alla valutazione della performance individuale e d alla conseguente corresponsione della retribuzione di risultato ad essa collegata.

---

### VALUTATORE E VALUTATO...

Tutto il personale dirigente è sottoposto a valutazione: direttori Dipartimento, di Area, di Struttura Complessa, responsabili di Struttura Semplice dipartimentale di Struttura Semplice e dirigenti professional.

Il Sistema in questione ha essenzialmente due scopi:

- a) Valutare il dirigente ai fini della conferma dell'incarico (detta valutazione, ad opera del Collegio tecnico, avviene alla scadenza dell'incarico)
- b) Valutare annualmente ai fini della corresponsione della relativa quota di fondo legata alla retribuzione di risultato – risultati di performance individuale -.

I Contratti Collettivi, nell'ambito della valutazione, ne individuano due tipologie:

- a) **professionale/comportamentale (A1)**, che riguarda sia i comportamenti sia la professionalità dimostrata. All'interno della scheda è presente un'area dove devono essere inseriti degli obiettivi individuali, che possono essere legati all'incarico o ad obiettivi di performance organizzativa (scheda di budget)

b) **gestionale/manageriale (A2)** riservata ai soli Direttori di Dipartimento, Area, di Struttura Complessa e Semplice dipartimentale, in quanto gestori di risorse umane, strumentali ed economiche. Questa scheda valuta la capacità di gestione.

Pertanto, per ciascun dirigente verrà sempre compilata la scheda A1, che, per i direttori di Dipartimento, Area, Struttura Complessa e Semplice Dipartimentale, sarà seguita dalla scheda A2.

---

Dirigenti

**RESPONSABILI DI  
STRUTTURA**



+



---

Dirigenti

**PROFESSIONAL**



---

Nelle pagine che seguono andremo adesso ad approfondire le diverse fasi operative in cui si articola la proposta di valutazione di prima istanza.

---

## 2.LA VALUTAZIONE: TEMPISTICA

---

OPERAZIONI DA EFFETTUARE AD INIZIO ANNO

All'inizio di ciascun anno, dopo la discussione del budget, occorrerà assegnare a ciascun dirigente gli obiettivi individuali che, come si è detto in premessa, possono essere legati all'incarico professionale o agli obiettivi di budget.

Di tali obiettivi il dirigente deve essere informato o attraverso un colloquio personalizzato, del quale occorre dare evidenza mediante la compilazione del modello allegato C, o attraverso una riunione del gruppo di lavoro.

L'incontro di contestualizzazione deve servire al valutato per capire sulla base di quali parametri verrà valutato, in questa sede, infatti sarà illustrata la scheda di valutazione.

---

#### OPERAZIONI DA EFFETTUARE IN CORSO D'ANNO

Nel corso dell'annualità, specialmente se il dirigente presenta significativi scostamenti dagli obiettivi di performance individuali assegnati, sarà necessario che il valutatore lo convochi e lo informi della situazione: insieme verranno adottate azioni correttive per riallineare comportamenti e risultati al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

---

#### OPERAZIONI DA EFFETTUARE ENTRO LA FINE DI FEBBRAIO DELL'ANNO SUCCESSIVO A QUELLO DI RIFERIMENTO

Il valutatore, entro la fine di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento per la valutazione, dovrà compilare on line le schede del personale a lui assegnato.

All'interno del Portale delle Valutazioni sono già inseriti valutatori e valutati, quindi ciascun valutatore si troverà tutti i dirigenti assegnati, ivi compresi i cessati in corso d'anno.

Si riportano di seguito alcune situazioni già verificatesi e la soluzione da adottare:

- a) Se un dirigente ha cambiato valutatore, riceverà 2 valutazioni: una per ciascun valutatore interessato.

- b) Se un dirigente non può essere valutato (perché in aspettativa, maternità, comando in uscita ecc.), il valutatore lo troverà comunque a sistema: dovrà inviare una mail alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo indicando le motivazioni per le quali non si è proceduto alla valutazione
- c) Se un dipendente non è presente sul portale, sarà necessario scrivere una mail alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo, che provvederà a farlo inserire
- d) Se invece un dipendente non fosse in carico alla Struttura, sarà necessario scrivere una mail alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo, che procederà alla corretta assegnazione
- e) Se un dipendente è cessato a vario titolo o non vuole firmare la valutazione occorre procedere all'invio della stessa con PEC o raccomandata A.R.: la ricevuta della PEC, della raccomandata, la compiuta giacenza sostituiscono la sottoscrizione della scheda e regolarizzano la valutazione.

Al termine della valutazione, la scheda verrà resa immutabile con la conclusione della valutazione, stampata e firmata dal valutato per presa visione e dal valutatore. La scheda contiene un "estratto scheda di valutazione", che va o inserito nell'apposita area upload del valutatore, oppure inviata via mail alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo, che provvederà ad inserirla sul portale, al fine di validare la valutazione.

---

#### CASI PARTICOLARI: IL RICORSO CONTRO LA VALUTAZIONE

Il valutato che non sia d'accordo con la valutazione può, entro 30 giorni dalla consegna della scheda, presentare ricorso contro la valutazione. Il ricorso, indirizzato alla S.C. Pianificazione Programmazione e Controllo verrà preso in carico dalla Struttura che provvederà a:

- a) Convocare valutato e valutatore per una procedura di conciliazione
- b) Redigere processo verbale della seduta che si potrà concludere:

- Con la variazione del punteggio assegnato e un verbale di accordo sulla valutazione
- Con la variazione del punteggio assegnato ed un verbale di mancato accordo sulla valutazione
- Con il mantenimento della valutazione ed un verbale di accordo sulla valutazione
- Con il mantenimento della valutazione ed un verbale di mancato accordo sulla valutazione

Contro la valutazione, espletato il tentativo di conciliazione, è ammesso il ricorso al tentativo di conciliazione all'Ispettorato del lavoro, in via giurisdizionale al Giudice del Lavoro.

ALLEGATI: SCHEDA A1 – POSSIBILI CONTENUTI DEGLI ITEM

SCHEDA A2 - POSSIBILI CONTENUTI DEGLI ITEM

SCHEDA PROFESSIONALE/ COMPORTAMENTALE /OBIETTIVI INDIVIDUALI A1

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
<p>1 - AREA DELLA COLLABORAZIONE: GRADO DI PARTECIPAZIONE MULTIDISCIPLINARE (DIPARTIMENTO)</p>	<p>1.1 - Relazioni di collaborazione con colleghi e collaboratori anche di altre strutture</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità nell'orario, nel fornire prestazioni, nel sostituire i colleghi anche in casi di emergenza.</li> <li>• Numero medio di guardie o reperibilità.</li> <li>• Disponibilità alla condivisione dei carichi di lavoro nelle emergenze / ad assumere carichi di lavoro di colleghi quando richiesto dal collega giustificatamene impossibilitato</li> <li>• Puntualità nei cambi di turno</li> <li>• Disponibilità all'interscambio di ruoli</li> <li>• Rispetto delle specifiche competenze</li> <li>• Capacità di integrazione con il personale non medico</li> <li>• Rispetto delle competenze e delle professionalità</li> <li>• Partecipazione a gruppi di lavoro inter e/o multidisciplinari</li> <li>• Disponibilità al dialogo, al confronto e all'integrazione</li> <li>• Capacità di razionalizzazione delle comunicazioni</li> </ul>
	<p>1.2 - Grado d'integrazione multidisciplinare e partecipazione alle attività della Struttura e del Dipartimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità al confronto ed all'interscambio culturale nell'ambito di progetti specifici o problematiche operative</li> <li>• attitudine a mettere la propria professionalità ed esperienza a disposizione delle altre Strutture del dipartimento/dell'area</li> <li>• Disponibilità della gestione comune delle risorse per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'assistenza</li> <li>• Livello di conoscenza della attività dipartimentali/di area</li> <li>• Numero di partecipazioni/assenze ingiustificate agli incontri di dipartimento/area.</li> <li>• Celerità nelle consulenze richieste a livello dipartimentale/di area</li> <li>• Disponibilità alle consulenze e consulti sistematici.</li> <li>• Livello di dialogo con i colleghi nella revisione di protocolli e linee guida concordate, in risposta a nuove situazioni, anche prevedendo simulazione di casi</li> <li>• Capacità di adattamento ai protocolli multidisciplinari.</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
2. - AREA DEI COMPORTAMENTI	2.1 - Rispetto del codice deontologico/Codice disciplinare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. segnalazioni per violazione codice deontologico della professione</li> <li>• n. violazioni codice disciplinare</li> <li>• sanzioni disciplinari ricevute</li> </ul>
	2.2 - Rispetto dei codici di comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. segnalazioni violazione codici di comportamento</li> <li>• sanzioni disciplinari ricevute legate al codice di comportamento</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
3 - AREA DELLA CAPACITA' ORGANIZZATIVA	3.1 Utilizzo appropriato delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accuratezza nell'utilizzo delle risorse aziendali</li> <li>• attenzione dimostrata verso la documentazione clinica</li> <li>• attenzione nella redazione degli atti amministrativi</li> <li>• Valutazione numero esami ripetuti (tasso di richiamo)</li> <li>• Attenzione al budget assegnato alla Struttura</li> </ul>
	3.2 Autonomia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di autonomia nelle aree di competenza assegnate</li> <li>• Grado di autonomia decisionale negli ambiti di competenza</li> <li>• Capacità di proporre innovazioni nell'attività della struttura</li> <li>• Capacità propositive nel miglioramento delle routines.</li> </ul>
	3.3 Capacità organizzativa riferita alle proprie attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di distribuire i diversi compiti in situazioni di urgenza</li> <li>• Disponibilità ad assumere decisioni in caso di urgenza</li> <li>• Tempestività di azione nei casi di urgenza</li> <li>• Capacità di organizzare il proprio tempo lavoro</li> <li>• Capacità di reazione ad eventi imprevisti</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
.4 - AREA DELLA QUALITA' PERCEPITA: GRADO DI ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	4.1 - Grado d'appropriatezza degli interventi e delle prestazioni/procedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di raggiungere adeguati livelli qualitativi ottimizzando al meglio le risorse</li> <li>• grado di adesione ai protocolli/linee guida concordati nella Struttura</li> <li>• capacità di applicare protocolli condivisi dalla comunità scientifica</li> <li>• livello di coinvolgimento nelle attività di risk management</li> <li>•</li> </ul>
	4.2 - Relazioni con l'utenza interna ed esterna/ Contributo al miglioramento della qualità percepita a livello aziendale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di disponibilità nei confronti dell'utenza</li> <li>• capacità di selezionare ed eseguire prestazioni qualificate inerenti alle richieste</li> <li>• numero di contestazioni</li> <li>• capacità nel relazionarsi con l'utenza</li> <li>• capacità di attrazione nei confronti dell'utenza (liste d'attesa)</li> <li>• disponibilità all'informazione dell'utenza</li> <li>• puntualità nei rapporti con l'utenza</li> <li>• esito di valutazioni espresse attraverso indagini sulla qualità percepita</li> <li>• tempestività di risposta nei confronti di altre Strutture</li> <li>• Disponibilità all'ideazione/gestione di percorsi facilitati</li> <li>• Capacità di orientare i componenti della propria Struttura. verso criteri di urbanità, umanità, rispetto della privacy, e degli orari di servizio</li> <li>• Capacità nell'adottare soluzioni organizzative atte al miglioramento dell'accoglienza</li> <li>• Livello di attenzione rivolta a quanto accade intorno al paziente/utente.</li> <li>• Collaborazione nella stesura/aggiornamento della Carta dei Servizi.</li> <li>• Tempo dedicato al dialogo con i medici di famiglia.</li> <li>• Capacità di fornire risposte adeguate all'utenza interna ed esterna</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
5. AREA DELLA TECNOLOGIA E DEI PROCESSI: CAPACITA' DI GESTIONE DELLE TECNOLOGIE E DEI PROCESSI	5.1 Conoscenze tecniche e tecnologiche/capacità innovative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di utilizzo appropriato delle tecnologie</li> <li>• Grado di approfondimento sulla conoscenza di nuove tecnologie o sull'approfondimento di quelle in uso</li> <li>• Rispetto norme organizzative emesse dall'Azienda e/o da responsabile sovraordinato.</li> <li>• Collaborazione alla definizione di indicatori di processo relativi alle tecnologie</li> <li>• Capacità di promuovere nuove tecnologie</li> <li>• Atteggiamento propositivo nei confronti delle innovazioni</li> <li>• Attenzione alla applicabilità, nella propria struttura, delle recenti innovazioni tecnologiche</li> <li>• Capacità di elaborare ed implementare procedure e processi</li> </ul>
	5.2- Grado di partecipazione al processo di budget aziendale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza degli obiettivi assegnati alla Struttura</li> <li>• Partecipazione alle riunioni di Struttura</li> <li>• Grado di partecipazione agli obiettivi della Struttura</li> <li>• Capacità di portare proposte per raggiungere obiettivi di budget della Struttura</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
6 - AREA DELLA LINEE GUIDA E PROTOCOLLI	6.1 - Capacità di implementazione di linee guida, protocolli e raccomandazioni istruzioni di lavoro e impegno nella promozione e diffusione dei relativi contenuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dei processi con conseguente possibilità di apportare idonei correttivi e nuove procedure.</li> <li>• Capacità di individuare criticità e apportare soluzioni di miglioramento (nuovi protocolli, linee guida, progetti, istruzioni operative).</li> <li>• N. di procedure prodotte</li> <li>• Capacità di analizzare i processi della Struttura e proporre razionalizzazioni</li> <li>• Coinvolgimento dei collaboratori nelle fasi applicative.</li> </ul>
	6.2 - Capacità di applicazione di procedure e linee guida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei protocolli e delle procedure della Struttura</li> <li>• Proposte migliorative in ordine alle procedure lavorative</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
7 - AREA DELLA FORMAZIONE, RICERCA E SVILUPPO	[7.1] - Grado di partecipazione alla ricerca nell'ambito di competenza e disponibilità alla diffusione delle conoscenze all'interno del gruppo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di finalizzare la formazione facoltativa e obbligatoria agli obiettivi della struttura.</li> <li>• Pubblicazioni scientifiche</li> <li>• Iniziative di ricerca proposte</li> <li>• Propensione all'elaborazione di proposte formative per la propria U.O. o per le altre UU.OO.</li> <li>• Numero di interventi formativi svolti come docente, nell'arco dell'anno</li> <li>• Partecipazione a sinergie formative presso altre aziende sanitarie</li> <li>• Aderenza al programma di formazione della U.O.</li> <li>• Iniziative di formazione proposte</li> <li>• Conoscenza di protocolli, line guida e istruzioni di Lavoro dell'Azienda</li> </ul>
	[7.2] – Disponibilità all'aggiornamento e all'affiancamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. richieste pertinenti per la partecipazione a corsi e verifica degli attestati.</li> <li>• N. corsi effettuati / N. corsi autorizzati.</li> <li>• Interesse per l'aggiornamento on-line</li> <li>• Disponibilità all'affiancamento del personale neo assunto</li> </ul>

SCHEDA MANAGERIALE A2

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
[1] - AREA DEL COMPORTAMENTO O MANAGERIALE	[1.1] - Capacità di organizzare e gestire l'attività della struttura diretta anche in ordine alle priorità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione / assegnazione carichi di lavoro.</li> <li>• Documenti di organizzazione interna all'equipe.</li> <li>• Modalità organizzative attività, utilizzo attrezzature etc</li> <li>• Rispetto tempi di attesa</li> <li>• Rispetto tempistiche assegnate dalla Direzione</li> <li>• Risultati di budget della Struttura</li> <li>• Copertura puntuale del servizio</li> <li>• Assenza/presenza di disservizi creati all'utenza</li> </ul>
	[1.2] - Flessibilità ed adattamento alle nuove situazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempistica rimodulazione attività a seguito di variazione</li> <li>• Proposte pervenute di riorganizzazione di percorsi ed attività</li> <li>• Proposte sulla gestione dell'emergenza</li> <li>• Redazione protocolli/linee guida/istruzioni di lavoro</li> <li>• Riassegnazione delle attività in caso di cessazione di personale</li> <li>• Affiancamento di personale pensionando al fine di assicurare la continuità delle attività della struttura</li> </ul>
	[1.3] - Capacità di valutare i propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi e nei termini temporali previsti nel regolamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenziazione nelle valutazioni dei collaboratori</li> <li>• Puntualità delle valutazioni</li> <li>• Effettuazione di riunioni iniziali, intermedie e finali con oggetto la valutazione( verbali)</li> <li>• Assenza/presenza di ricorsi contro le valutazioni</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
[2] - AREA RELAZIONALE	[2.1] - Grado di coinvolgimento dei collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. riunioni di Struttura organizzate nell'anno</li> <li>• % di partecipazione del personale dirigente</li> <li>• Verbalizzazione riunioni</li> </ul>
	[2.2] - Capacità di promuovere un clima relazionale di collaborazione nella struttura diretta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. riunioni di Struttura organizzate nell'anno</li> <li>• % di partecipazione del personale dirigente</li> <li>• Verbalizzazione riunioni</li> <li>• Evidenza di trasmissione documentazione riguardante la Struttura (scheda di budget, informazioni di interesse, protocolli, linee guida, istruzioni di lavoro, circolari ecc.)</li> </ul>
	[2.3] - Capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti organizzativi sia interni che esterni alla struttura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. ricorsi contro le valutazioni</li> <li>• N. istanze Ispettorato del lavoro/giudice del lavoro</li> <li>• Raggiungimento obiettivi di Struttura</li> <li>• Valutazione del clima aziendale e di struttura</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
[3] - AREA DI PARTECIPAZIONE AI PROCESSI AZIENDALI	[3.1] - Grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipazione agli incontri di dipartimento</li> <li>• proposte alla Direzione in ordine al raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale</li> <li>• Proposte in ordine alle linee di indirizzo di Alisa e del Ministero</li> <li>• Partecipazione a progetti aziendali</li> </ul>
	[3.2] - Capacità nel promuovere e gestire i cambiamenti organizzativi in azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. riunioni organizzative</li> <li>• Atteggiamento propositivo nei confronti delle innovazioni</li> <li>• Attenzione alla applicabilità, nella propria struttura, delle recenti innovazioni tecnologiche</li> <li>• Proposte operative nell'applicazione delle innovazioni</li> </ul>
	[3.3] - Contributo all'elaborazione e diffusione di nuovi modelli di attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposte operative nell'applicazione delle innovazioni</li> <li>• Elaborazione protocolli, linee guida, istruzioni di lavoro</li> <li>• N. riunioni con dirigenza e comparto per la diffusione di nuovi modelli</li> </ul>

AREA	ITEM	POSSIBILI CONTENUTI DELL'ITEM PROPOSTO
[4] - AREA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTALI ASSEGNATE	[4.1] - Capacità di considerare le implicazioni economiche legate alle risorse utilizzate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione costi benefici in caso di richiesta di risorse umane e strumentali</li> <li>• Verifica del consumo di farmaci e presidi (tempistica)</li> <li>• Controllo di istituti quali gettoni, straordinario, guardie a pagamento</li> </ul>
	[4.2] - Capacità di adottare comportamenti finalizzati ad un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto del budget di spesa assegnato</li> <li>• Utilizzo razionale delle risorse (rapporto costi/ricavi)</li> <li>• Valutazione numero esami ripetuti (tasso di richiamo)</li> <li>• Controllo della spesa complessiva</li> </ul>
	[4.3] - Capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione di percorsi di aggiornamento "personalizzati"</li> <li>• Coinvolgimento del personale in eventi formativi</li> <li>• Organizzazione di incontri a livello di equipe/area/ per la diffusione delle conoscenze acquisite dal direttore o dai collaboratori</li> <li>• Piano formativo della Struttura</li> </ul>