

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA CAREGGI

Implementazione per il personale delle Aree Dirigenziali

adottato il 11/04/15 CON PROVV. dg 157/2015

Sommario

1.	FINALITA' DEL SISTEMA.....	1
2.	OGGETTO	2
3.	PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE.....	2
4.	AMBITI E DIMENSIONI DELLA VALUTAZIONE.....	3
a.	Performance della struttura organizzativa.....	3
b.	Obiettivi individuali o di équipe	3
c.	Comportamenti	3
d.	Competenze	3
e.	Capacita' di valorizzare l'ambiente ed i collaboratori	3
5.	SISTEMA AZIENDALE DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCES	4
5.1	SOGGETTI	4
5.2	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	5
5.3	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	5
5.3.1	La scheda di valutazione	6
5.3.2	Le fasi.....	6
5.3.3	Attribuzione di obiettivi individuali e/o di équipe.....	6
5.3.4	Il processo di valutazione individuale basato sulla trasparenza.....	7
5.3.5	Il valutatore di prima istanza	7
5.3.6	Il valutatore di seconda istanza.....	9
5.3.7	Effetti della valutazione	9
6.	DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE	9
7.	VALUTAZIONE PERFORMANCE - STRALCIO ANNO 2014.....	9

1. FINALITA' DEL SISTEMA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'AOU Careggi ha la finalità di favorire il miglioramento continuo del contributo apportato da ciascuno - sia che si tratti di Centro di Responsabilità, di équipe professionale o di singolo individuo - al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

Il processo di misurazione e valutazione è da considerarsi strumento di “conoscenza” di qualunque sistema. Obiettivo della valutazione non è, infatti, “differenziare” ma “rilevare le differenze esistenti”, al fine di premiare le eccellenze e risolvere le criticità, sia a livello di struttura sia a livello di singolo operatore, promuovendo la crescita complessiva dell'intero sistema, anche attraverso la formazione mirata.

Le norme vigenti, ed in particolare le disposizioni contenute nel titolo III del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., individuano gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa secondo principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.

Di conseguenza, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance costituisce ineludibile riferimento delle politiche del personale e permette di collocare gli istituti contrattuali in materia di

retribuzione variabile, progressione di carriera e formazione (DGRT 308/2013) - leve fondamentali dello sviluppo delle risorse umane - all' interno di un più generale processo di razionale e corretta gestione delle stesse, rispetto al quale l'attribuzione al personale di incentivi economici in funzione dei risultati raggiunti, costituisce solo una, pur rilevante, componente.

Pertanto, il presente documento costituisce linea guida per la contrattazione aziendale integrativa.

Data la rilevanza strategica della materia, per aggiornarne costantemente la regolazione la Direzione Aziendale svilupperà un sistematico confronto con i direttori di dipartimento e di struttura.

2. OGGETTO

Oggetto del presente documento è la valutazione strutturata su base annua della performance organizzativa ed individuale finalizzata all'erogazione dei compensi previsti dal sistema premiante e funzionale a preparare le condizioni per una valutazione finale alla scadenza degli incarichi attribuiti (per i dirigenti, di competenza del Collegio tecnico) che tenga conto dell'intero percorso valutativo del dipendente, così da favorire un coerente sviluppo professionale.

Il sistema per la valutazione delle performance di tutti i dipendenti dell'AOU Careggi - da sperimentare nell'anno 2014 su dirigenti e titolari di posizioni organizzative, per poi assestarlo ed estenderlo con progressività al restante personale dagli anni 2015-2016 - funzionale e rispondente alle prescrizioni della normativa vigente, ha per oggetto la performance **organizzativa** e quella **individuale**.

La Regione Toscana, con la DGRT n° 308/2013, nel ricondurre il sistema di valutazione a tre dimensioni:

- **la prestazione collettiva**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura
- **la prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali
- **i comportamenti e le competenze organizzative**, relativi alle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione

ha previsto una quota percentuale del fondo di produttività/risultato, specifica per ogni area contrattuale, da utilizzare per la corresponsione degli incentivi sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura organizzativa di appartenenza del dipendente ed una quota per la remunerazione delle prestazioni individuali:

Percentuale del fondo produttività/risultato da distribuirsi a seguito di:		
	COMPARTO	AREE DIRIGENZA
VALUTAZIONE INDIVIDUALE	20%	40%
VALUTAZIONE DI STRUTTURA	80%	60%

3. PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema di valutazione del personale dell'AOU Careggi si ispira ed osserva i seguenti principi e valori:

- a) trasparenza – garantire la preventiva e diffusa conoscenza dei parametri di valutazione, al fine di garantire a tutti la possibilità di raggiungere i risultati attesi
- b) equità – divieto di valutare in modo difforme casi simili ed in modo simile casi difformi

- c) informazione e partecipazione - garantire che l'assegnazione degli obiettivi e la verifica del grado del loro raggiungimento avvengano con la partecipazione del valutato e del valutatore
- d) giusta considerazione del legame tra la valutazione individuale ed il risultato della struttura in cui opera il soggetto
- e) coerenza del sistema di valutazione con obiettivi di insieme
- f) previsione, per tutti i valutati, di una seconda istanza di valutazione a garanzia del rispetto delle procedure, dei tempi e delle fasi previsti dalle disposizioni dell'art. 7) del D. Lgs.150/2009.

Al fine di garantire la massima partecipazione, trasparenza, adesione e “maturità” del “Sistema di Valutazione”, essendo questo volto alla crescita dell’Azienda, oltre che allo sviluppo delle competenze delle risorse umane, l’AOUC si impegna a progettare appositi interventi formativi periodici rivolti a tutto il personale, finalizzati a consolidare i percorsi di sviluppo, la cultura dei risultati e l’efficacia del “Sistema di valutazione”, anche a fronte dei processi di miglioramento, adeguamento e aggiornamento che verranno attivati nel tempo.

4. AMBITI E DIMENSIONI DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema si articola in aree di valutazione distintamente connotate dalle seguenti dimensioni.

a. Performance della struttura organizzativa

E’ rappresentata dal grado di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di riferimento, risultante a consuntivo dal budget sottoscritto con la Direzione. Viene rilevata e misurata, con apposita scheda.

b. Obiettivi individuali o di équipe

Finalizzati al conseguimento delle finalità della SOD/UO o di altre specifiche priorità operative, organizzative o gestionali, sono attribuiti in coerenza con gli obiettivi della struttura. Potranno essere anche di équipe e saranno formalizzati in una apposita sezione della scheda di misurazione e valutazione.

c. Comportamenti

Azione o insieme di azioni osservabili e verificabili, attraverso le quali le persone si relazionano e reagiscono all’ambiente, il comportamento evidenzia l’approccio del soggetto al lavoro, le sue motivazioni, la dedizione, lo spirito ed il senso di appartenenza nonché le eventuali sue resistenze.

I comportamenti attesi sono quelli coerenti con gli obiettivi istituzionali e propri del profilo professionale del dipendente e riguardano sia l’attività lavorativa diretta (comportamento operativo) sia la sfera relazionale interna (con i colleghi e l’ambiente di lavoro) ed esterna (con l’utenza).

d. Competenze

Applicazioni pratiche delle conoscenze, riguardano le abilità, le capacità generali o tecnico professionali espresse concretamente nell’attività e nel contesto lavorativo. Le competenze sono quelle di base (valide per tutti e riguardanti l’ambito professionale generale), manageriali (valide per i responsabili di struttura) e quelle tecnico professionali (legate alla specificità delle funzioni e aree di attività). La competenza è ciò che una persona dimostra di saper fare (anche intellettualmente) in modo efficace, in relazione ad un determinato obiettivo, compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale.

e. Capacità di valorizzare l’ambiente ed i collaboratori

E’ una competenza che attiene strettamente a ruoli di responsabilità, coordinamento e gestionali; si esplica, per esempio, attraverso la dimostrata capacità di mantenere aggiornato e formato il personale e di limitare al minimo la conflittualità instaurando un clima positivo, tale da consentire una maggiore efficienza nei processi produttivi ed un diffuso benessere organizzativo.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance differenziano le valutazioni tra due categorie di personale:

1. i **dirigenti responsabili di una unità organizzativa** nelle diverse posizioni di autonomia e responsabilità, per i quali sono collegati:
 - a) agli indicatori di performance organizzativa relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità espressi in percentuale del raggiungimento degli obiettivi di budget
 - b) al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali
 - c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate (1)
 - d) alla capacità di valorizzare la crescita dei propri collaboratori.

2. i **dirigenti ed il personale del Comparto**, per i quali sono collegati:
 - a) alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (espressa in percentuale del raggiungimento degli obiettivi di budget)
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di équipe
 - c) alle competenze dimostrate
 - d) ai comportamenti professionali e organizzativi.

5. SISTEMA AZIENDALE DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCES

La valutazione della performance ha periodicità annuale ed è rivolta a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato, nonché ai docenti ed ai ricercatori dell'Università degli Studi di Firenze impegnati nelle attività assistenziali dell'Azienda.

5.1 SOGGETTI

Il sistema si realizza, per la valutazione di I^a istanza, attraverso l'individuazione dei soggetti e degli ambiti come rappresentato nella seguente tabella:

VALUTATO	AMBITI DI VALUTAZIONE				VALUTATORE
	Ambito valutato da STRUTTURA TECNICA DEPUTATA				
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO (1)	Performance struttura gestita 60		Competenze manageriali 20	Capacità di valorizzazione del capitale umano e sviluppo dell'etica professionale 20	DIRETTORE SANITARIO
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA (2)	Performance struttura gestita 60		Competenze manageriali 20	Capacità di valorizzazione del capitale umano 20	DIRETTORE DI DIPARTIMENTO
DIRETTORE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARIMENTALE	Performance struttura gestita 60		Competenze manageriali 20	Capacità di valorizzazione del capitale umano 20	
DIRIGENTI	Performance struttura di appartenenza 60	Obiettivi individuali e/o di équipe 20	Comportamenti e competenze 20		DIRETTORE STRUTTURA DI AFFERENZA
POSIZIONI ORGANIZZATIVE (3)	Performance struttura di appartenenza 80	Obiettivi individuali e/o di équipe 10	Comportamenti e competenze 10		
PERSONALE COMPARTO DS e D (3)	Performance struttura di appartenenza 80	Obiettivi individuali o di équipe 10	Comportamenti e competenze 10		DIRETTORE DI STRUTTURA O POSIZIONE ORGANIZZATIVA O COORDINAMENTO DI AFFERENZA
PERSONALE COMPARTO C, BS, B e A (3)	Performance struttura di appartenenza 80	Obiettivi individuali e/o di équipe 10	Comportamenti e competenze 10		
SUPPORTO METODOLOGICO		ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE			
		STRUTTURE DELLO STAFF DELLA DIREZIONE AZIENDALE DEPUTATE			

- (1) Nell'attuale fase di prima implementazione del nuovo Atto aziendale approvato con delibera DG n° 547/2014 e s.m.i., le modalità di valutazione dei Direttori di Dipartimento contenute nel presente documento sono da considerarsi transitorie, in quanto oggetto di approfondimento e validazione nel corso degli anni 2015/2016. Pertanto avranno effetti solo ai fini della valutazione di prima istanza per la verifica dell'incarico attribuito.
- (2) La valutazione della performance individuale dei direttori di struttura complessa titolari di incarico di direzione di dipartimento sarà effettuata dal Direttore Sanitario.
- (3) E' utile evidenziare che il nuovo assetto organizzativo aziendale, derivante dall'adozione del nuovo Atto aziendale, pone tutto il personale amministrativo e tecnico in afferenza alle strutture dell'Area Amministrativa e dell'Area Tecnica e tutto il personale appartenente all'area delle professioni sanitarie ed all'area assistenziale in afferenza alle strutture del neo-istituito Dipartimento delle professioni sanitarie.

5.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il processo di valutazione della performance organizzativa ha come oggetto il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del processo di budget ed opera a tutti i livelli organizzativi, in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Organigramma Aziendale e negli altri atti organizzativi. Per esso si rimanda, per quanto applicabile, alla procedura aziendale P/903/19 "Gestione del percorso di programmazione e controllo" ed al Piano della Performance aziendale per gli anni 2014/2016.

5.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale è finalizzato alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate, tende a:

- *supportare le singole persone nel miglioramento continuo della propria professionalità;*
- *promuovere una corretta gestione delle risorse umane, attraverso il riconoscimento del merito;*
- *evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'azienda nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;*
- *contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole volto alla realizzazione della missione aziendale.*

Il Sistema prevede:

- a) l'attribuzione di obiettivi individuali e/o d'équipe;
- b) la valutazione individuale del superiore gerarchico.

Essendo la valutazione individuale determinata dalla valutazione di due dimensioni:

- **la prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o d'équipe
- **i comportamenti e le competenze organizzative**, relativi alle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione

per ciascuna sono declinati parametri, criteri e indicatori, tenendo conto della rilevanza rispetto agli obiettivi aziendali, delle linee di sviluppo della funzione, del ruolo svolto dal valutato e dell'area professionale di appartenenza.

5.3.1 La scheda di valutazione

Sono definite apposite schede di valutazione, differenziate per tipologia di responsabilità e per il personale del comparto anche per profilo, per :

- a) Direttori di dipartimento
- b) Responsabili SODC – UOC
- c) Responsabili SODs – UOs
- d) Dirigenti
- e) Posizioni organizzative
- f) Comparto DS e D
- g) Comparto C, BS, B e A

Ogni dimensione della valutazione è pesata in relazione alla sua importanza; ai parametri che la declinano è associato un valore che ne indica il grado di raggiungimento. La sommatoria dei pesi teorici attribuiti alle singole dimensioni è pari a 100.

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi, opportunamente combinate, concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente (Indice di Performance Individuale - IPI).

Tali schede - che accolgono in apposita sezione i risultati della valutazione della performance organizzativa quale risultante del percorso di budget – contengono la strutturazione di una serie di parametri che descrivono – necessariamente in maniera semplificativa - i comportamenti e le competenze attesi, per orientare verso un modello “ideale” (atteso) la valutazione della loro espressione in ogni singolo dipendente.

E' da precisare che i suddetti parametri hanno la proprietà di poter essere misurati attraverso indicatori di tipo osservazionale, con valore descrittivo. Tale loro caratteristica richiede la ricerca di modalità di oggettivizzazione e l'attivazione degli strumenti utili a garantire omogeneità dell'attività valutativa dei diversi soggetti.

5.3.2 Le fasi

PERIODO	AZIONI		ATTORI COINVOLTI
SETTEMBRE- OTTOBRE	1	Progettazione dell'intervento	Team di valutazione – dirigenti e responsabili
OTTOBRE-DICEMBRE	2	Presentazione a dirigenti e responsabili	Valutati – valutatori - team di valutazione
GENNAIO-MARZO	3	Definizione obiettivi individuali - presentazione e sottoscrizione schede individuali di valutazione	Valutati - valutatori
LUGLIO-AGOSTO	4	Verifica intermedia	Valutati - valutatori
FEBBRAIO- APRILE	5	Valutazione finale	Valutati – valutatori - team di valutazione
MAGGIO	6	Verifica di seconda istanza	Direzione Aziendale - OIV

5.3.3 Attribuzione di obiettivi individuali e/o di équipe

La definizione degli obiettivi individuali e/o di équipe avviene ad esito della negoziazione di budget, essendo strettamente legati a quelli della struttura. Essi sono attribuiti in tempi adeguati, secondo la

tempistica indicata nel precedente punto 5.3.2 e, qualora necessario, perfezionati a seguito di verifica intermedia.

Compito dei responsabili di struttura e dei ruoli gestionali di responsabilità e coordinamento, nonché specifico parametro di valutazione della loro performance individuale, è l'assegnazione di obiettivi individuali e/o di équipe ai propri collaboratori, secondo i principi di seguito specificati.

L'assegnazione tiene conto delle attività, degli incarichi professionali e gestionali attribuiti, delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità, in modo che il peso degli aspetti gestionali - organizzativi, a fronte di quelli più strettamente tecnico-professionali, sia proporzionalmente collegato al ruolo effettivamente svolto.

Le strutture del Dipartimento delle professioni sanitarie potranno procedere all'assegnazione di eventuali obiettivi ai titolari di posizione organizzativa ed ai coordinatori operanti nelle diverse Aree di attività, anche demandando loro l'individuazione e l'assegnazione di specifici obiettivi ai singoli operatori coordinati.

Per quanto riguarda, in particolare, i dirigenti con incarico di direzione di struttura, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, di fatto, possono coincidere.

Gli obiettivi individuali e/o di équipe annuali sono definiti ed assegnati tramite apposita scheda congiuntamente firmata.

5.3.4 Il processo di valutazione individuale basato sulla trasparenza

Ai fini della omogeneizzazione delle valutazioni e della garanzia dell'equità tra le differenti strutture, i valutatori saranno formati e/o informati anche mediante linee guida aziendali ed incontri formativi sia sulle finalità e sugli effetti del sistema di valutazione del personale, sia sull'utilizzo degli strumenti (schede, griglie, scale, conduzione di colloqui, ecc...), sia, infine, sulla dinamica dell'intero percorso valutativo.

Il raggiungimento di adeguati livelli di maturazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance potrà permettere l'elaborazione di elementi di sviluppo quali l'autodiagnosi e modalità di verifica bottom-up.

5.3.5 Il valutatore di prima istanza

La valutazione di prima istanza viene effettuata dal soggetto avente diretta conoscenza e controllo dell'attività del valutato, quindi dal superiore gerarchico, come rappresentato nella tabella di cui al punto 5.1.

L'unica eccezione è rappresentata dalla dimensione relativa alla performance di struttura che viene misurata da apposita struttura tecnica dello Staff della Direzione Aziendale.

Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato ha prestato l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili.

Nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia stata assegnata a diversi soggetti, il valutato sarà soggetto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31.12. dell'anno a cui si riferisce la valutazione in accordo con il precedente responsabile.

Il processo valutativo deve essere ispirato alla massima trasparenza sugli obiettivi e sui criteri di valutazione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi deve favorire un feedback adeguato rispetto ai comportamenti più rilevanti del valutato ed un dialogo ampio e aperto fra questi ed il valutatore, poiché la valutazione non serve a “dare un voto”, ma in primo luogo a favorire processi di miglioramento e sviluppo. Il valutatore:

- segue le indicazioni e le linee guida aziendali in materia di valutazione della performance e partecipa alle iniziative formative, sia a carattere obbligatorio sia a carattere facoltativo, sulla medesima tematica
- illustra, nel rispetto della tempistica di cui al precedente punto 5.3.2, ai propri collaboratori i contenuti delle schede di valutazione, compresi gli obiettivi della struttura, individuali e/o d'équipe ad essi associati, evidenziando gli elementi concreti che saranno oggetto della valutazione finale, con riferimento ai singoli criteri formalizzati nelle schede
- cura di dare evidenza dell'esercizio delle sue funzioni in relazione a tali aspetti, mediante la redazione di verbali
- monitora l'orientamento dei dipendenti verso i risultati attesi, effettuando una valutazione intermedia alla conclusione del primo semestre dell'anno, al fine di evidenziare gli aspetti suscettibili di miglioramento
- effettua la valutazione finale, formulando, rispetto ad ogni parametro di valutazione, un giudizio che esprime il riscontrato grado di possesso dei comportamenti e delle competenze attesi da parte del valutato, secondo la scala di valutazione di seguito riportata
- illustra le schede di valutazione individuale in occasione di appositi incontri di verifica, in cui, mediante colloqui individuali, confronta le attese con il lavoro effettivamente svolto dai collaboratori, illustra le proprie valutazioni, anche in ordine alle ipotesi di piani di miglioramento individuali ed effettua il contraddittorio per l'acquisizione di eventuali osservazioni/controdeduzioni sul mancato o parziale raggiungimento di alcuni obiettivi
- acquisite le osservazioni e, se accolte, rettificato il grado di raggiungimento degli obiettivi interessati, sottopone le schede di verifica all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che procede alla valutazione finale e validazione complessiva
- nel caso di non ricomposto dissenso, rimette la valutazione al proprio superiore gerarchico; sulla base della sperimentazione del Sistema nell'anno 2014, tale modalità sarà sottoposta a verifica di efficacia.

SCALA DI VALUTAZIONE			
GRADI	GIUDIZI		Giudizio sintetico valorizzato
1	Non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	2
2	Migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.	4
3	Adeguato	Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche Il valutato non necessita di interventi di sostegno.	6
4	Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.	8
5	Eccellente	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.	10

5.3.6 Il valutatore di seconda istanza

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verifica la correttezza dell'intero processo di misurazione e valutazione e valida la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, certificando i risultati organizzativi conseguiti e gli esiti del processo valutativo.

Con le procedure per esso previste, l'OIV effettua la valutazione di seconda istanza nei casi di valutazione negativa.

5.3.7 Effetti della valutazione

Sulla base del monitoraggio dell'andamento delle performances organizzative nel primo semestre dell'anno, validate dall'O.I.V., saranno anticipate quote della retribuzione di risultato e dei compensi per la produttività collettiva per il miglioramento dei servizi, secondo la tempistica definita in sede di contrattazione integrativa.

Alla conclusione del processo di valutazione delle performances individuali, si procederà alla determinazione delle complessive spettanze ed alla loro erogazione con le modalità e la tempistica previste dalla contrattazione integrativa aziendale.

Le valutazioni individuali alimentano il fascicolo personale di ciascun dipendente.

Per i dirigenti, in particolare, concorrono a costituire la documentazione di base per la valutazione delle attività professionali svolte dai Collegi Tecnici, ai sensi del CCNL vigente.

Fermo restando il rispetto dei CCNL e degli Accordi integrativi vigenti, ai fini del sistema premiante il raggiungimento di un indice di performance individuale minimo (inteso come somma del valore ponderato del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e del valore ponderato della valutazione individuale) pari al 50% è condizione per l'erogazione della retribuzione di risultato e dei compensi per la produttività collettiva per il miglioramento dei servizi.

Per la collocazione del personale nelle previste fasce di merito, i cui effetti economici sono rinviati alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 (DGRT n. 465/2012) se ne prevede la sperimentazione nella futura fase di assestamento del complessivo sistema di valutazione.

6. DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE

Per quanto non espressamente riportato nel presente documento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.

Le future previsioni normative e contrattuali revisioneranno automaticamente quanto contenuto nel presente documento e nelle successive versioni che potranno risultare dal percorso di sperimentazione del sistema.

7. VALUTAZIONE PERFORMANCE - STRALCIO ANNO 2014

Nell'ottica di un progressivo adeguamento alle prescrizioni normative e contrattuali dei sistemi aziendali attualmente in uso in materia di valutazione del personale e nelle more dell'implementazione e

dell'adozione compiuta del sistema organico sopra illustrato, per l'anno 2014 si procederà secondo le modalità di seguito indicate.

I principi della valutazione ed i soggetti valutatori di prima istanza sono quelli illustrati ai precedenti punti 3 e 5.1.

I soggetti valutati sono:

- Il personale dirigente
- I titolari di posizione organizzativa
- Il personale del Comparto con attività di coordinamento nell'ambito di progetti incentivanti delle aree amministrativa e tecnica.

Gli ambiti della valutazione sono di seguito rappresentati e pesati:

AMBITI DI VALUTAZIONE	DIRETTORE DIPARTIMENTO	DIRETTORE SOD/UO C	DIRETTORE SOD/UO s	DIRIGENTI	POSIZIONI ORGANIZZATIVE e ATTIVITA' DI COORDINAMENTO (1)
Performance struttura gestita	60	60	60		
Performance struttura di appartenenza				60	80
Competenze manageriali	20	20	20		
Comportamenti e competenze				40	20
Capacità di valorizzazione del capitale umano e sviluppo dell'etica professionale	20	20	20		
TOTALI	100	100	100	100	100

(1) Limitatamente al personale del Comparto con attività di coordinamento nell'ambito di progetti incentivanti delle aree amministrativa e tecnica.

Per ciascuna area di valutazione sono declinati parametri, criteri e indicatori in relazione alla rilevanza rispetto agli obiettivi aziendali ed alle linee di sviluppo delle funzioni.

I relativi pesi percentuali sono differenziati in relazione ai diversi ruoli svolti dal valutato, come di seguito riportato:

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

SCALA DI VALUTAZIONE			
GRADI	GIUDIZI		Giudizio sintetico valorizzato
1	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.	Fino a 4
2	ADEGUATO	Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche Il valutato non necessita di interventi di sostegno.	da 5 a 7
3	BUONO	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.	da 8 a 10

Rispetto ad ogni parametro di valutazione, il valutatore formulerà un giudizio - espressione del riscontrato grado di possesso dei comportamenti e delle competenze attesi da parte del valutato - utilizzando schede appositamente predisposte.

La sommatoria di tutti i valori così assegnati rappresenta l'indice di performance individuale.

Ai fini dell'erogazione dei compensi previsti dal sistema premiante anno 2014, al personale oggetto di valutazione individuale, si individua un indice di performance individuale minimo (inteso come somma del valore ponderato del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e del valore ponderato della valutazione individuale) nella misura del 50%.