

REGIONE TOSCANA

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA CAREGGI
Sede Legale Largo Brambilla n. 3 – 50134 Firenze

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Numero della Deliberazione	77
Data della Deliberazione	01-02-2024
Oggetto della Deliberazione	Aggiornamento del “Sistema di misurazione e valutazione della performance” di cui al Provvedimento del Direttore Generale n. 781 del 05/11/2019 e smi

Struttura Proponente	POLITICHE E FORMAZIONE DEL PERSONALE E RELAZIONI SINDACALI
Direttore della Struttura	MARCONCINI GABRIELE
Responsabile del procedimento	SERAFINI ELISABETTA

Immediata Esecutività	SI
------------------------------	----

II DIRETTORE

UOC POLITICHE E FORMAZIONE DEL PERSONALE E RELAZIONI SINDACALI

Visto il Decreto Legislativo 30 dicembre 1992 n. 502 “Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell’articolo 1 della legge 23 Ottobre 1992, n. 421” e smi;

Vista la Legge Regionale 24 febbraio 2005, n.40 “Disciplina del Servizio Sanitario Regionale” e smi;

Preso atto che il responsabile del procedimento, ai sensi della Legge 7 agosto 1990 n° 241 e smi, art. 6 è la Sig.ra Elisabetta Serafini appartenente alla UOC Politiche e Formazione del personale e Relazioni sindacali;

Richiamato il decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n. 24 del 05 febbraio 2021 *Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi - Nomina del Direttore Generale*;

Richiamati i provvedimenti del Direttore Generale n. 781 del 05/11/2019 avente per oggetto *“Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al Provvedimento del Direttore Generale n. 257 del 21 aprile 2017”* e n. 47 del 19/01/2023 avente per oggetto *“Aggiornamento del “Sistema di misurazione e valutazione della performance” di cui al Provvedimento del Direttore Generale n. 781 del 05/11/2019”*;

Dato atto che con il CCNL del Comparto Sanità siglato in data 02/11/2022 viene ridefinito il sistema di ordinamento professionale prevedendo altresì un nuovo sistema di classificazione del personale;

Richiamato il CCIA del Comparto Sanità siglato in data 15/12/2023 con il quale viene definito ai fini del pagamento del premio della performance, il passaggio da un sistema di “acconti”, fino ad oggi adottato in Azienda, ad un sistema di “stati di avanzamento”;

Ritenuto necessario modificare il Sistema di misurazione e valutazione della performance, al fine di adeguarlo a quanto definito dal CCNL e dal CCIA vigenti sopra citati, in particolare nei vari punti specificatamente interessati alle modifiche contrattuali con particolare riferimento alla variazione delle ex categorie in Aree contrattuali oltre all’art. “6. Sistema Di Valutazione per le Progressioni Economiche Orizzontali”, ridenominato art. “6 Sistema di Valutazione per le Progressioni Economiche all’interno delle aree (DEP)”, allegato di lettera A), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

Dato atto che in data 07 dicembre 2023 è stato acquisito il parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione, prescritto dall’art. 7, comma 1, del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i, sulle ipotesi di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance così come sopra esplicitate;

Dato atto, inoltre, che in merito all’aggiornamento del “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” di cui al presente provvedimento è stata resa informazione in data 14 dicembre 2023, alle rappresentanze sindacali dell’area del Comparto Sanità e che in data 15/12/2023 è stata firmato il verbale di confronto su *“Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance”*;

Ritenuto pertanto necessario aggiornare nei termini sopra illustrati il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”, allegato di lettera B) parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, e procedere alla sua adozione;

Ritenuto di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell’art. 42, comma 4, della L.R.T. 40/2005, al fine di dare attuazione al nuovo sistema di misurazione e valutazione della Performance;

Dato altresì atto che il presente provvedimento non comporta costi a carico del Bilancio Aziendale;

Attestata la legittimità e la regolarità formale e sostanziale della presente proposta;

PROPONE AL DIRETTORE GENERALE

per quanto espresso in premessa che qui si intende integralmente riportato:

1. di aggiornare il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” dell’Azienda Ospedaliero - Universitaria Careggi” approvato con atto n. 781 del 05/11/2019 successivamente modificato con atto n. 47 del 19.01.2023 nei vari punti specificatamente interessati alle modifiche contrattuali con particolare riferimento alla variazione delle ex categorie in Aree contrattuali oltre all’art. “6. Sistema Di Valutazione per le Progressioni Economiche Orizzontali”, ridenominato art. “6 Sistema di Valutazione per le Progressioni Economiche all’interno delle aree (DEP)”, allegato di lettera A), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. di adottare conseguentemente il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, allegato di lettera B) al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale dello stesso, aggiornato con le modifiche di cui al punto 1, con il conseguente aggiornamento delle “Schede di valutazione del personale del Comparto;
3. di dichiarare che il presente provvedimento non comporta costi a carico del Bilancio Aziendale;
4. di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell’art. 42, comma 4, della L.R.T. 40/2005, al fine di dare attuazione al nuovo sistema di misurazione e valutazione della Performance;
5. di dare mandato alla UOC Politiche e formazione del Personale di rendere informazione alle rappresentanze sindacali di tutte le aree contrattuali in merito all’adozione del presente atto;

Il Direttore
UOc Politiche e Formazione del Personale
e Relazioni Sindacali

Firma acquisita digitalmente

IL DIRETTORE GENERALE

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana N° 61 del 7 aprile 2023 con cui si nomina la Dr.ssa Daniela Matarrese Direttore Generale dell’Azienda Ospedaliera Universitaria Careggi;

LETTA E VALUTATA la sopra esposta proposta di deliberazione presentata dal Direttore della UOc Politiche e Formazione del Personale e Relazioni Sindacali avente ad oggetto “*Aggiornamento del “Sistema di misurazione e valutazione della performance” di cui al Provvedimento del Direttore Generale n. 781 del 05/11/2019 e smi”*;

PRESO ATTO dell’attestazione della legittimità, nonché della regolarità formale e sostanziale, espressa dal Dirigente che propone il presente atto;

VISTO il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario;

Il Direttore Amministrativo

Dr. Dario Rosini

Il Direttore Sanitario

Dr.ssa Elvira Bianco

Firme acquisite digitalmente

DELIBERA

per quanto sopra premesso, da intendersi qui integralmente trascritto e riportato:

1. di aggiornare il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” dell’Azienda Ospedaliero - Universitaria Careggi” approvato con atto n. 781 del 05/11/2019 successivamente modificato con atto n. 47 del 19.01.2023 nei vari punti specificatamente interessati alle modifiche contrattuali con particolare riferimento alla variazione delle ex categorie in Aree contrattuali oltre all’art. “6. Sistema Di Valutazione per le Progressioni Economiche Orizzontali”, ridenominato art. “6 Sistema di Valutazione per le Progressioni Economiche all’interno delle aree (DEP)”, allegato di lettera A), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. di adottare conseguentemente il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, allegato di lettera B) al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale dello stesso, aggiornato con le modifiche di cui al punto 1, con il conseguente aggiornamento delle “Schede di valutazione del personale del Comparto;
3. di dichiarare che il presente provvedimento non comporta costi a carico del Bilancio Aziendale;
4. di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell’art. 42, comma 4, della L.R.T. 40/2005, al fine di dare attuazione al nuovo sistema di misurazione e valutazione della Performance;
5. di dare mandato alla UOC Politiche e formazione del Personale di rendere informazione alle rappresentanze sindacali di tutte le aree contrattuali in merito all’adozione del presente atto;
6. di incaricare la UOc Affari Generali:
 - di provvedere alla pubblicazione all’Albo on line, ai sensi della Legge 18 giugno 2009 n° 69, art. 32 comma 1, consultabile sul sito WEB istituzionale,
 - di trasmettere il presente atto, contestualmente alla sua pubblicazione, al Collegio Sindacale, ai sensi della Legge Regionale 24 febbraio 2005, n° 40 e smi, art. 42, comma 2.

Il Direttore Generale
Dr.ssa Daniela Matarrese

Firma acquisita digitalmente

Allegati:

- lettera A) - Modifiche specifiche art. 6;
- lettera B - “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”.

Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi predispone i suoi atti in originale informatico sottoscritto digitalmente ai sensi del Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82 Codice dell’amministrazione digitale.

“Variazioni al “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” dell’Azienda Ospedaliero - Universitaria Careggi”

<p style="text-align: center;"><u>Testo previgente</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Testo con variazioni di cui al presente provvedimento</u></p>
<p data-bbox="181 580 1048 604">6. SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI</p> <p data-bbox="163 633 1189 742">Ai sensi dell’art. 35, comma 3, del CCNL del 7 aprile 1999, con il presente SMVP sono definite in via transitoria le metodologie per la valutazione permanente dei singoli dipendenti ai fini della progressione economica orizzontale per l’ultima fascia di ciascuna categoria.</p> <p data-bbox="163 759 1189 997">Per i passaggi dalla prima alla penultima fascia di ciascuna categoria, come previsto dall’art. 35, comma 1, lettera a), del CCNL 7 aprile 1999, la “previa valutazione selettiva in base ai risultati ottenuti, alle prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, all’impegno e alla qualità della prestazione individuale” si realizza mediante l’ordinario sistema di valutazione della performance individuale (con esclusione della performance organizzativa) e con la valorizzazione dell’esperienza professionale nella posizione economica in godimento.</p> <p data-bbox="163 1015 1189 1380">La procedura selettiva si realizza mediante sommatoria dei risultati ottenuti nel biennio immediatamente precedente al 1° gennaio dell’anno oggetto di progressione economica orizzontale. Nel caso in cui vi siano dipendenti con esiti di valutazione “non valutabile”, si procederà ad utilizzare i risultati della prima valutazione disponibile nel limite di un quadriennio. Qualora nel quadriennio sia disponibile la valutazione di una sola annualità la collocazione in graduatoria sarà riferita al punteggio di un solo anno; qualora nel quadriennio vi siano dipendenti con esiti di valutazione annuale “non valutabile” in tutte le annualità, questi saranno inseriti in graduatoria con punteggio zero. Analoghe disposizioni valgono anche per il personale per il quale non sono disponibili valutazioni. Alla valorizzazione della valutazione della</p>	<p data-bbox="1234 544 2092 612">6. SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL’INTERNO DELLE AREE (DEP)</p> <p data-bbox="1216 638 2096 959">Con il presente SMVP sono definite le procedure selettive per l’attribuzione dei Differenziali Economici di Professionalità (DEP) all’interno delle Aree, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali nazionali e integrative, di cui all’art. 19 del CCNL del 2/11/2022 e all’art. 15 del CCIA 15/12/2023. Ai sensi delle disposizioni sopra richiamate la graduatoria si realizza mediante una quota del 60% del punteggio totale attribuito in base alle valutazioni conseguite e per una quota del 40% del punteggio totale attribuito sull’esperienza professionale maturata.</p> <p data-bbox="1216 976 2096 1385">Per la quota relativa alle valutazioni la procedura selettiva si realizza mediante sommatoria dei risultati ottenuti nel triennio immediatamente precedente al 1° gennaio dell’anno oggetto di assegnazione del Differenziale economico di Professionalità. Nel caso in cui vi siano dipendenti con esiti di valutazione “non valutabile”, si procederà ad utilizzare i risultati della prima valutazione disponibile. Qualora sia disponibile la valutazione di una sola annualità la collocazione in graduatoria sarà riferita al punteggio di un solo anno; qualora vi siano dipendenti con esiti di valutazione annuale “non valutabile” in tutte le annualità, questi saranno inseriti in graduatoria con punteggio zero. Analoghe disposizioni valgono anche per il personale per il quale non sono</p>

performance individuale sono attribuiti un massimo di 200 punti, 100 punti per ciascuna annualità, così definiti: punti 100 per valutazioni individuali ricomprese tra il 90 e il 100%; punti 90 per valutazioni individuali ricomprese tra il 75 e l'89,99%; punti 75 per valutazioni individuali ricomprese tra il 60 e il 74,99%; punti 60 per valutazioni individuali ricomprese tra il 50 e il 59,99%; punti zero per valutazioni inferiori al 50%, situazioni di "non valutabile" o di valutazione non disponibile. Alla valorizzazione della performance individuale si somma poi la valorizzazione dell'esperienza professionale nella posizione economica in godimento a cui sono attribuiti un massimo di 200 punti l'anno, così definiti: punti 50 per anno, per un massimo di quattro anni eccedenti i 24 mesi previsti dal CCNL quale requisito minimo per partecipare alla procedura selettiva. La graduatoria non è unica e complessiva ma è articolata per ruolo e all'interno dello stesso per categoria e livello economico. Per i passaggi all'ultima fascia di ciascuna categoria, l'articolo 35, comma 1, lettera b), del CCNL del 7 aprile 1999, prevede una valutazione selettiva basata sui medesimi elementi definiti per i passaggi delle fasce sottostanti oltre che:

- *“del diverso impegno, manifestato anche in attività di tutoraggio e di inserimento lavorativo dei neoassunti, della qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza;*
- *del grado di coinvolgimento nei processi aziendali, di capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, di partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità, con disponibilità dimostrata ad accettare forme di mobilità programmata per l'effettuazione di esperienze professionali plurime collegate alle tipologie operative del profilo di appartenenza;*

disponibili valutazioni. Alla valorizzazione della valutazione della performance individuale sono attribuiti un massimo di 100 punti l'anno per tre anni, così definiti: punti 100 per valutazioni individuali ricomprese tra il 90 e il 100%; punti 90 per valutazioni individuali ricomprese tra il 75 e l'89,99%; punti 75 per valutazioni individuali ricomprese tra il 60 e il 74,99%; punti 60 per valutazioni individuali ricomprese tra il 50 e il 59,99%; punti zero per valutazioni inferiori al 50%, situazioni di "non valutabile" o di valutazione non disponibile.

Alla valorizzazione della performance individuale si somma poi la valorizzazione dell'esperienza professionale nella posizione economica in godimento a cui sono attribuiti un massimo di 200 punti per quattro anni, così definiti: punti 50 per anno, per un massimo di quattro anni eccedenti i 36 mesi previsti dal CCNL quale requisito minimo per partecipare alla procedura selettiva. La graduatoria non è unica e complessiva ma è articolata per ruoli e all'interno degli stessi per Aree.

Una volta stilata la graduatoria di cui sopra si applicano le priorità e i criteri cui alle lettere e) e f) dell'art. 19, comma 4, del CCNL 02/11/2022¹

Nel caso in cui applicate le valorizzazioni precedenti la procedura selettiva dia esiti di parità nella specifica graduatoria di ruolo e Area, sarà data precedenza al personale che usufruisce di assegni ad personam, poi al personale con maggiore esperienza professionale nel profilo professionale di appartenenza e in caso di

¹ lettere e) e f) dell'art. 19, comma 4, del CCNL 02/11/2022: e) una volta stilata la graduatoria di cui alla lettera d) viene assicurata, entro i limiti della quota di risorse individuata ai sensi della lett. b) secondo periodo, priorità nell'attribuzione dei "differenziali economici di professionalità": al personale che abbia maturato almeno 10 anni di esperienza professionale nella ex categoria o nella nuova area di inquadramento di cui all'art. 17 (Norma di primo inquadramento) senza aver mai conseguito progressioni economiche, e al personale che abbia maturato almeno 20 anni di esperienza professionale nella ex categoria o nella nuova area di inquadramento di cui all'art. 17 (Norma di primo inquadramento) e che, durante tale periodo, abbia conseguito fino a due progressioni economiche. Per "esperienza professionale" deve intendersi quella maturata, con o senza soluzione di continuità, anche a tempo determinato e a tempo parziale, presso Aziende od Enti del comparto di cui all'art. 1 (Campo di applicazione) nonché presso altre amministrazioni di comparti diversi, nel medesimo o corrispondente profilo; f) dopo aver effettuato l'attribuzione con i criteri e le modalità di cui alla lettera e) si procede, nell'ambito della stessa graduatoria, con l'attribuzione dei "differenziali economici di professionalità" al restante personale che non rientri nella casistica di cui alla lett. e) e, in caso di parità di punteggio, si applicheranno i criteri di priorità di seguito riportati: f1) personale che abbia conseguito un minor numero di progressioni economiche; f2) personale con il maggior numero di anni di permanenza nel "differenziale economico di professionalità";

- *dell'iniziativa personale e della capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro ovvero richiedano la definizione in piena autonomia di atti aventi rilevanza esterna.*”

In via transitoria, in attesa di un completo sviluppo di un sistema che valuti compiutamente anche gli elementi di cui ai punti precedenti, anche la valutazione degli ambiti di cui sopra, si ritiene assorbita nel sistema generale di valutazione della performance individuale.

Nel caso in cui la procedura selettiva dia esiti di parità nella specifica graduatoria di ruolo e categoria, sarà data precedenza al personale che usufruisce di assegni ad personam di cui all'art. 31 CCNL 7/4/99, poi al personale con maggiore esperienza professionale nel profilo professionale di appartenenza e in caso di ulteriore parità sarà data precedenza alla minore età anagrafica. Tali criteri di precedenza si applicano anche nei casi in cui per effetto del rispetto di vincoli normo-economici si producano dei resti nelle singole graduatorie di ruolo e categoria e sia necessario attribuire lo scarto di progressioni economiche orizzontali residue attuabili tra graduatorie, a partire dalle graduatorie interne al medesimo ruolo e, in caso di ulteriore resto tra tutte le graduatorie.

ulteriore parità sarà data precedenza alla minore età anagrafica. Tali criteri di precedenza si applicano anche nei casi in cui per effetto del rispetto di vincoli normo-economici si producano dei resti nelle singole graduatorie di ruolo e Area e sia necessario attribuire lo scarto di progressioni economiche residue attuabili tra graduatorie, a partire dalle graduatorie interne al medesimo ruolo e, in caso di ulteriore resto tra tutte le graduatorie.



Allegato B)

Sommario:

1	FINALITA' DEL SISTEMA	2
2	PRINCIPI ED AMBITI DELLA VALUTAZIONE.....	3
3	IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
4	PROCESSO DI BUDGET.....	8
4.1	ELABORAZIONE DELLA PROPOSTA DI BUDGET.....	9
4.2	NEGOZIAZIONE DEL BUDGET.....	10
4.3	MONITORAGGIO INFRANNUALE DEL BUDGET.....	10
4.4	VERIFICA FINALE DEL BUDGET: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	11
5	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	12
5.1	LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	13
5.1.1	SPECIFICHE SU METODO E STRUMENTI FINALIZZATI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMPARTO.....	15
5.2	LE SCHEDE DI VALUTAZIONE.....	16
5.3	EFFETTI DELLA VALUTAZIONE.....	18
5.3.1	LA VALUTAZIONE INSUFFICIENTE E LA VALUTAZIONE NEGATIVA	18
5.4	IL COLLEGIO DI CONCILIAZIONE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	19
5.4.1	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	19
6	SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELL'AREA (DEP).....	19
7	DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE.....	20
	ALLEGATO 1 - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PERSONALE DEL COMPARTO.....	21
	ALLEGATO 2 – SCHEDE INDICATORI.....	22
	ALLEGATO 3 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE.....	23
	ALLEGATO 4 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO.....	27

1 FINALITA' DEL SISTEMA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 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.

La filosofia sottostante il processo ha lo scopo di indirizzare il personale verso la migliore performance possibile e sostenerlo durante tale percorso.

Il processo di misurazione e valutazione è da considerarsi strumento di "conoscenza" di qualunque sistema. Obiettivo della valutazione è "rilevare le differenze esistenti", al fine di premiare le eccellenze e risolvere le criticità, sia a livello di struttura che 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, i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa secondo principi di selettività e concorsualità nelle progressioni economiche e di carriera, e nel riconoscimento degli incentivi. Di conseguenza costituisce ineludibile riferimento delle politiche del personale e permette di collocare gli istituti contrattuali in materia di retribuzione variabile, progressione economiche e 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 componente.

Oggetto del presente documento è la **descrizione del percorso di valutazione 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 utile all'eventuale conferimento di incarichi e finale alla scadenza degli incarichi attribuiti che tenga conto dell'intero percorso valutativo del dipendente, così da favorire un coerente sviluppo professionale. Ai sensi del predetto D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., infatti, il rispetto delle disposizioni generali della norma stessa ed in particolare la misurazione e valutazione della performance *"è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali"*.

La Regione Toscana, con la DGRT n° 308/2013, riconduce 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.

Essa prevede inoltre che una quota del fondo di produttività/risultato, previa verifica annuale delle disponibilità del fondo medesimo e specifica per ogni area contrattuale, sia da utilizzare per la corresponsione degli incentivi legandola all'indice

di performance individuale (IPI). Nell'AOUC Careggi gli incentivi per la dirigenza ed il comparto sono legati per il 60% alla performance organizzativa e per il 40% alla performance individuale.

2 PRINCIPI ED AMBITI DELLA VALUTAZIONE

Il SMVP del personale adottato dall'AOUC Careggi si ispira ed osserva i principi ed i valori di trasparenza, equità, informazione e partecipazione, giusta considerazione del legame tra la valutazione individuale ed il risultato della struttura in cui opera il soggetto, coerenza del sistema di valutazione con gli obiettivi strategici aziendali.

Più nello specifico si vuole assicurare:

- trasparenza, garantendo la conoscenza degli obiettivi e dei parametri di valutazione;
- equità, identificando criteri di valutazione per le diverse strutture e soggetti valutati e la possibilità di chiedere l'accesso alla procedura di conciliazione;
- informazione e partecipazione, negoziando gli obiettivi con la partecipazione dei soggetti interessati;
- coerenza del sistema di valutazione con gli obiettivi strategici, i risultati di struttura e la valutazione individuale.

Al fine di garantire la massima partecipazione, adesione e trasparenza al/del Sistema di Valutazione, l'AOUC ha progettato ed attuato appositi interventi informativi/formativi rivolti a tutto il personale. Tali interventi sono finalizzati a sviluppare la cultura dei risultati e l'efficacia del Sistema stesso anche a fronte dei processi di cambiamento strutturali e funzionali che saranno necessari affinché il sistema possa interfacciarsi con i possibili futuri scenari.

Il Sistema si articola nei seguenti ambiti di valutazione:

A. **Performance organizzativa della struttura:** è rappresentata dal grado di raggiungimento degli obiettivi di budget delle singole strutture

B. **Performance individuale:** è rappresentata dalla valutazione per ciascun professionista dei seguenti aspetti:

- **Obiettivi individuali o di équipe**

Finalizzati al conseguimento delle finalità della struttura o di altre specifiche priorità operative, organizzative o gestionali, attribuiti ai singoli professionisti in coerenza con gli obiettivi di budget della struttura di appartenenza. In attesa dell'informatizzazione del sistema e della formazione dei valutatori in merito all'individuazione e strutturazione di obiettivi individuali e rispettivi indicatori, al momento gli obiettivi individuali per il comparto sono identificati dalla Direzione Aziendale ed assegnati al personale dal superiore gerarchico. Per quanto riguarda il comparto, gli obiettivi di équipe non sono, al momento, né identificati, né assegnati.

- **Comportamenti e competenze manageriali/organizzative**

Si definiscono comportamenti l'insieme di azioni osservabili e verificabili, attraverso le quali le persone si relazionano e reagiscono all'ambiente; 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).

Si definiscono competenze l'applicazione pratica delle conoscenze. Queste si sostanziano nelle modalità con cui il personale agisce le competenze tecnico-professionali-manageriali. 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. La capacità di valorizzare l'ambiente ed i collaboratori è una competenza richiesta solo ai 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.

È presente il Dizionario delle Competenze Aziendali per il comparto (Allegato 1). Il documento è stato sviluppato identificando quattro "core competencies" aziendali dichiarate nell'Atto Aziendale e cioè:

- Innovazione;
- Comunicazione;
- Partnership ed Integrazione (networking e visione integrata);
- Formazione/informazione e didattica.

Si definiscono core competencies le caratteristiche distintive di un'Azienda, l'insieme delle competenze essenziali che l'Azienda richiede ai suoi dipendenti in coerenza con i profili ed i ruoli ricoperti nell'organizzazione. Per ciascuna core competence è stata identificata una dimensione comportamentale oggetto di misurazione e valutazione. Tale dimensione è stata definita e declinata in sette sottodimensioni specifiche per ogni tipologia di personale afferente al comparto. Le core competencies aziendali hanno carattere trasversale: esse riguardano il personale operante in tutti i setting dell'Azienda e a tutti i livelli dell'organizzazione.

3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance, processo aziendale composto dalle seguenti fasi:

- definizione e negoziazione degli obiettivi strategici ed operativi che devono essere raggiunti dalle strutture aziendali con relativi indicatori e valori attesi, nonché di definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali da raggiungere da parte dei singoli professionisti (**Piano della performance**);
- monitoraggio nel corso dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget tramite l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dai valori attesi, con conseguente eventuale adozione di azioni correttive nonché di valutazione individuali infrannuali. (**Monitoraggio infrannuale della performance**)
- misurazione e valutazione a chiusura dell'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi sia delle strutture (**Valutazione performance organizzativa**) che dei singoli professionisti (**Valutazione performance individuale**) e correlata distribuzione degli incentivi/risultato. La figura 1 illustra le fasi del ciclo della performance.

Figura 1. Le fasi del ciclo della performance



Nel Ciclo di gestione della performance si delineano quindi la fase di **programmazione**, quella di **monitoraggio** intermedio durante l'anno e quella di **valutazione finale**.

La **fase di programmazione** prende avvio con la programmazione sanitaria regionale, le linee guida emanate dalla Regione Toscana per la redazione dei Bilanci Annuali e Pluriennali di Previsione delle Aziende Sanitarie, le delibere regionali di assegnazione degli obiettivi alle aziende (obiettivi MES).

La Direzione aziendale definisce quindi le linee di programmazione strategiche aziendali che poi vengono declinate, tramite il processo di budget, in obiettivi operativi con relativi indicatori e valori attesi. Si procede quindi alla fase di negoziazione con i direttori di struttura delle schede di budget e degli obiettivi che devono essere raggiunti dalle strutture stesse, con relativi indicatori e valori attesi, fase che si conclude con la sottoscrizione delle schede di budget da parte dei direttori di struttura. Parallelamente alla fase di negoziazione del budget viene svolta l'assegnazione degli obiettivi individuali a ciascun dipendente con la sottoscrizione delle schede di valutazione individuale.

Durante l'anno avviene la misurazione della performance attraverso il monitoraggio dell'andamento degli indicatori a confronto con i valori attesi evidenziando eventuali scostamenti ed individuando eventualmente azioni correttive al fine di rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi stessi a fine anno; è questa la fase di **monitoraggio infrannuale**. L'analisi degli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati attesi, ancorché parziale, è svolta al fine di evidenziare le possibili cause che hanno determinato eventuali scostamenti; nel caso in cui le cause siano interne si porrà la necessità di intraprendere azioni correttive; se invece sono esterne, non governabili dal direttore di struttura, nascerà la necessità di rinegoziare gli obiettivi stessi.

Per il personale del comparto il monitoraggio viene fatto con cadenza quadrimestrale tramite una attestazione, da parte del direttori/dirigenti di Unità Operativa, del perseguimento degli obiettivi in coerenza con la programmazione prevista all'assegnazione. Tale attestazione intermedia è utile anche al fine della erogazione degli stati di avanzamento da riconoscere al personale.

Finito l'anno, si avvia infine il processo di **valutazione della performance** organizzativa aziendale nel suo complesso, a livello di singola struttura (**verifica budget**) ed individuale (**valutazione individuale**). Ai risultati finali di valutazione delle performance è collegato l'utilizzo del sistema premiante.

La **valutazione della performance organizzativa dell'azienda** è effettuata dal **MES (Laboratorio management e sanità)** che, su incarico della Regione Toscana, misura annualmente le aziende sanitarie attraverso il **bersaglio**, un sistema di indicatori raggruppati, secondo il modello di balance scorecard, in cinque dimensioni: capacità di perseguire gli orientamenti del sistema regionale, valutazione sanitaria, valutazione esterna, valutazione interna, valutazione economico finanziaria ed efficienza operativa.

All'inizio dell'anno viene definito per ciascuna azienda un valore atteso per ciascun indicatore che deve durante l'anno migliorare la propria performance rispetto all'anno precedente avvicinandosi al valore assegnato dal MES. Per la valutazione finale delle performance, il MES elabora il valore dei diversi indicatori posizionandoli in 5 fasce: performance ottima (fascia verde scura del bersaglio), performance buona (fascia verde chiaro), performance media (fascia gialla), performance da migliorare (fascia arancione e rossa). L'Azienda capace di centrare gli obiettivi e di ottenere una buona performance nelle diverse dimensioni avrà i propri indicatori collocati nelle fasce centrali verdi del bersaglio; se gli indicatori compaiono invece nelle fasce più lontane dal centro (gialle, arancioni, rosse) ci sono ampi margini di miglioramento.

Altro strumento di valutazione delle performance organizzativa aziendale è rappresentato dal **Programma Nazionale Esiti (PNE)** sviluppato da AGENAS per conto del Ministero della Salute. Gli indicatori del PNE sono indicatori di qualità clinica ed esito e rappresentano utili strumenti di valutazione a supporto di programmi di auditing clinico ed organizzativo e sono finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'equità del SSN. Le evidenze scientifiche e gli stessi dati del PNE dimostrano infatti che la pubblicazione dei dati di esito e l'utilizzo di queste misure rappresentano un valido strumento di governo del sistema e migliorano la qualità stessa delle cure. Secondo tale sistema di valutazione il valore assunto da ciascun indicatore, calcolato a livello di azienda, viene confrontato con la media nazionale evidenziando se, rispetto a tale valore medio, è migliore, uguale ovvero peggiore.

A partire dal 2014 per le AOU del Network delle Regioni è stato sperimentato un ulteriore **modello** di valutazione, quello del **CRISP** (Centro di ricerca universitario per i servizi di pubblica utilità dell'università degli studi di Milano-Bicocca), al fine di confrontare e valutare l'efficacia dell'attività svolta. La finalità principale non è quella di produrre graduatorie e classifiche tra aziende e reparti bensì quella di fornire ulteriori strumenti di supporto per il miglioramento continuo delle performance. Il confronto dell'efficacia tra reparti della medesima specialità in contesti aziendali simili quali gli ospedali universitari, consente infatti di individuare potenziali criticità da analizzare attraverso specifici audit interni sulla qualità dei dati, sull'organizzazione dei percorsi, sulle risorse a disposizione nonché sulla pratica clinica. Tale confronto, allo stesso tempo, consente di individuare best practice che meritano di essere approfondite non solo dal punto di vista della pratica clinica, ma anche rispetto ai modelli organizzativi e gestionali. Il sistema di valutazione si basa su 3 livelli che hanno come obiettivo quello di evidenziare best practice o criticità da approfondire.

La **valutazione della performance organizzativa ed individuale delle singole strutture** è effettuata come riportato nei paragrafi a seguire. Nella tabella 1 sono riportate le diverse le fasi e la tempistica del processo di budget e della valutazione individuale, come successivamente descritte.

Tabella 1. Fasi e tempistica del processo di Budget

TEMPO	FASE	AZIONE
SETTEMBRE- OTTOBRE Anno X-1	DEFINIZIONE LINEE DI INDIRIZZO	VALUTAZIONE ANDAMENTO AZIENDALE
		ANALISI CONTESTO INTERNO ESTERNO
		PREDISPOSIZIONE LINEE STRATEGICHE AZIENDALI
	ELABORAZIONE PROPOSTA SCHEDE BUDGET	ELABORAZIONE REPORTISTICA E SCHEDE DI BUDGET
	STIMA EFFETTI ECONOMICI DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET E REDAZIONE BILANCIO PREVENTIVO	STIMA MAGGIORI/MINORI COSTI/RICAVI REDAZIONE BILANCIO PREVENTIVO
OTTOBRE- DICEMBRE Anno X-1	NEGOZIAZIONE ED ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DI BUDGET	INCONTRO CON I DIRETTORI DAI E SOD/UE CON SOTTOSCRIZIONE FINALE SCHEDA BUDGET
GENNAIO- GIUGNO Anno X	ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	ELABORAZIONE/SOTTOSCRIZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI
GENNAIO- DICEMBRE Anno X	MONITORAGGIO INFRANNUALE	REPORTISTICA E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
		ELABORAZIONE SCHEDE BUDGET DI MONITORAGGIO
		INCONTRI CON DIRETTORI DI SOD/UE
OGNI QUADRIMESTRE Anno X	VERIFICA STATO DI AVANZAMENTO OBIETTIVI (PER IL PERSONALE DEL COMPARTO)	ATTESTAZIONE DEI DIRETTORI/DIRIGENTI DI UE DEL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI AGLI STATI DI AVANZAMENTO PER IL PERSONALE DEL COMPARTO
FEBBRAIO- APRILE Anno X+1	VERIFICA FINALE BUDGET	CALCOLO VALORE INDICATORI E VERIFICA SCOSTAMENTI
		ELABORAZIONE SCHEDE BUDGET DI VERIFICA FINALE
		PRESENTAZIONE SCHEDE DI VERIFICA FINALE AI DIRETTORI DI SOD/UE
		VALUTAZIONE E APPROVAZIONE OIV
FEBBRAIO- APRILE Anno X+1	VALUTAZIONE INDIVIDUALE	MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
		VALUTAZIONE E APPROVAZIONE OIV
MAGGIO- GIUGNO Anno X+1	VALUTAZIONE COMPLESSIVA	VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE DELLA PERFORMANCE
GIUGNO – OTTOBRE Anno X+1	EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO	EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO SULLA BASE DEI RISULTATI CONSEGUITI DERIVANTI DALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La figura 2 illustra la struttura dell'albero della performance, una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, obiettivi strategici, obiettivi operativi. L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'Amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna ed una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance. All'interno della logica di albero della performance ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vengono definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

In sintesi, l'albero della performance mostra come gli obiettivi, di diversa natura, contribuiscano ai vari livelli organizzativi al raggiungimento degli obiettivi aziendali e regionali nonché al miglioramento dei livelli di performance sia organizzativa che individuale.

Figura 2: Struttura dell'Albero della Performance.



4 PROCESSO DI BUDGET

La Direzione Aziendale ciascun anno definisce le linee di indirizzo strategiche che, attraverso il processo di budget, vengono declinate in obiettivi operativi per le diverse strutture dell'azienda. La scheda di budget rappresenta il documento operativo che, per ciascuna struttura definisce gli obiettivi da perseguire, i valori attesi, gli indicatori con i quali verrà misurato il raggiungimento o meno degli obiettivi ed il peso di ciascun obiettivo/indicatore.

Le aziende sanitarie adottano il sistema budgetario come strumento per indirizzare ed orientare le scelte operative; il sistema budgetario è costituito da documenti previsionali che, con riguardo all'esercizio, definiscono, per i diversi ambiti di attività e per le specifiche responsabilità gestionali, gli obiettivi da perseguire e le risorse a tal fine disponibili, e ne verificano i risultati raggiunti sulla base di documenti consuntivi (art. 126 della LRT 40/2005).

Il processo di budget ha le seguenti finalità:

- indirizzare la gestione dell'azienda e guidare tutte le strutture;
- orientare i comportamenti di tutti i dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda;
- favorire la comunicazione e la trasparenza;

- permettere l'integrazione tra il livello strategico ed il livello operativo nonché il coordinamento tra i diversi dipartimenti e le diverse strutture dell'azienda;
- aumentare la responsabilizzazione;
- favorire cambiamenti organizzativi tesi al miglioramento complessivo dei risultati aziendali;
- rendere possibile il miglioramento delle performance nella logica del miglioramento continuo.

Attraverso il calcolo degli indicatori viene monitorato, sia nel corso che alla fine dell'anno, il raggiungimento o meno dei corrispondenti obiettivi. Sia la fase di monitoraggio infrannuale che di verifica finale vengono accompagnati da una dettagliata reportistica favorendo la conoscenza ai vari livelli organizzativi dei fatti e dei fenomeni gestionali interni all'Azienda.

La scheda di budget contiene gli obiettivi organizzativi dell'intera struttura. Una volta negoziati gli obiettivi, tutto il personale della struttura deve essere coinvolto nel raggiungimento degli stessi così come la valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi si estende a tutto il personale assegnato alla struttura.

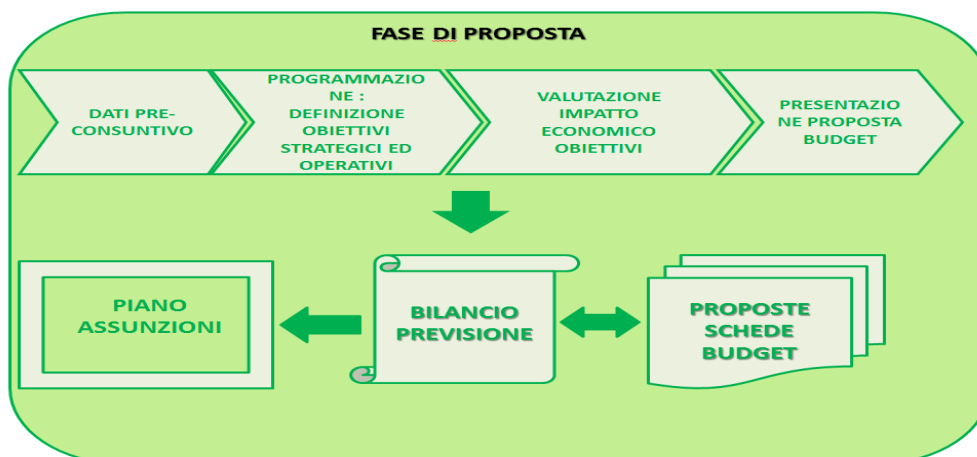
Il **processo di budget** si articola nelle fasi di elaborazione della proposta di budget, negoziazione, monitoraggio infrannuale e verifica finale.

4.1 ELABORAZIONE DELLA PROPOSTA DI BUDGET

La Direzione Aziendale, dopo aver valutato l'andamento delle attività e dei costi aziendali complessivi dell'esercizio in corso e tenendo in considerazione i vincoli economici definiti a livello nazionale e regionale, definisce le linee strategiche di programmazione per l'anno successivo. Sulla base degli obiettivi strategici aziendali sono definiti gli obiettivi operativi per ciascuna struttura nonché i relativi indicatori, valori attesi e pesi e vengono redatte le schede di budget che rappresentano la proposta da negoziare con ciascun direttore di struttura.

Una volta predisposta la proposta di budget per l'anno successivo viene effettuata una stima degli effetti economici, in termini di minori/maggiori costi e ricavi, legati agli obiettivi di budget definiti e viene redatto quindi il bilancio preventivo. La figura 3 illustra le fasi della proposta di budget.

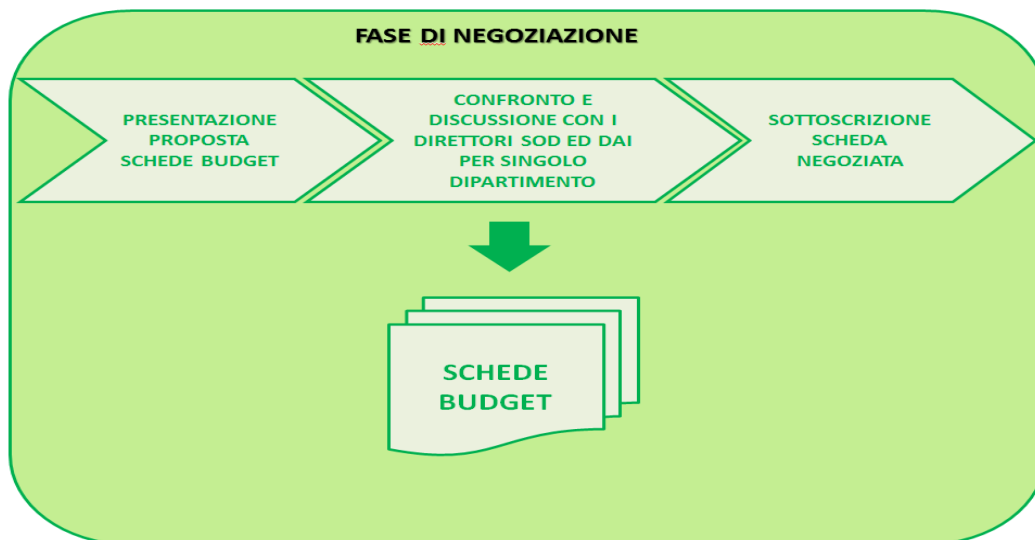
Figura 3: le fasi della proposta di budget



4.2 **NEGOZIAZIONE DEL BUDGET**

Dopo aver fissato il calendario degli incontri, la Direzione Aziendale negozia con i direttori di struttura gli obiettivi da raggiungere nonché i relativi indicatori, valori attesi e pesi. Il processo di negoziazione può prevedere più passaggi ed incontri e termina con la sottoscrizione della scheda di budget da parte di ciascun direttore di struttura. Questi, una volta sottoscritta la scheda di budget, deve portare a conoscenza degli obiettivi assegnati tutto il personale della struttura declinandoli in specifiche azioni da porre in essere allo scopo di realizzare il raggiungimento degli obiettivi stessi nel rispetto delle risorse assegnate e degli standard di qualità attesi. La figura 4 illustra i vari passaggi caratterizzanti la fase di negoziazione del budget

Figura 4: I passaggi caratterizzanti le fasi della negoziazione del budget



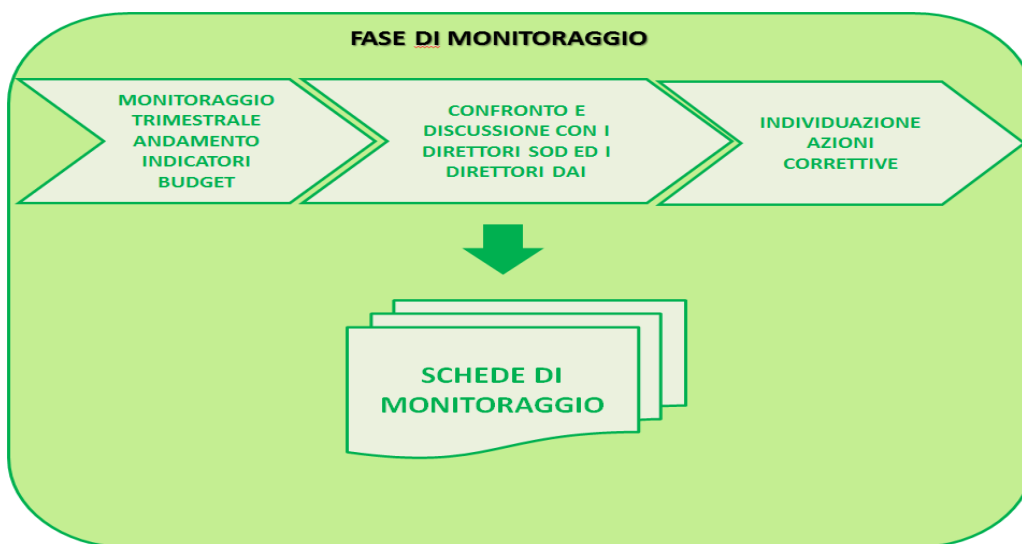
4.3 **MONITORAGGIO INFRANNUALE DEL BUDGET**

Durante l'anno, a cadenza prestabilita, viene svolta l'attività di monitoraggio al fine di verificare per ciascuna struttura il raggiungimento o meno degli obiettivi fissati in sede di negoziazione di budget nonché l'andamento dei costi e delle attività. Ciò al fine di procedere ad un continuo confronto tra quanto negoziato e quanto invece realizzato evidenziandone gli scostamenti, ricercandone le cause ed individuando eventuali azioni correttive. Nel corso dell'anno il Controllo Direzionale pubblica sul portale interno aziendale una serie di report, funzionali in parte alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati.

A seguito dei monitoraggi infrannuali, la Direzione Aziendale convoca i responsabili dei centri di responsabilità o singolarmente o riuniti per Dipartimento per mostrare l'esito del monitoraggio e chiedere azioni risolutive per arginare le eventuali criticità emerse. In quella sede può inoltre autorizzare delle integrazioni o delle modifiche agli obiettivi, qualora sia accertato che siano intervenute delle rilevanti novità che incidono sulla definizione stessa dell'obiettivo o sia constatato che l'obiettivo era originariamente non appropriato nella formulazione o nel valore atteso. La figura 5 illustra i passaggi peculiari della fase di monitoraggio del budget. Per il personale del comparto il direttore/dirigente di Unità Operativa rilascia, con cadenza quadrimestrale, una attestazione in merito al perseguimento degli obiettivi in coerenza con la programmazione

prevista all'assegnazione. Tale attestazione intermedia è utile anche al fine della erogazione degli stati di avanzamento da riconoscere al personale

Figura 5: i passaggi peculiari della fase di monitoraggio del budget



4.4 VERIFICA FINALE DEL BUDGET: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il processo di budget si conclude con la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte di ciascuna struttura aziendale. Tale fase inizia l'anno successivo a quello di riferimento ed in particolare quando sono disponibili i dati consolidati ed il Controllo Direzionale provvede a calcolare tutti gli indicatori e a caricarli nelle singole schede di budget con la determinazione dello scostamento dal valore atteso e dei corrispondenti punti realizzati. Per ciascun indicatore sono definite delle fasce di valutazione che prevedono, a seconda dello scostamento dal valore atteso, le diverse percentuali di raggiungimento.

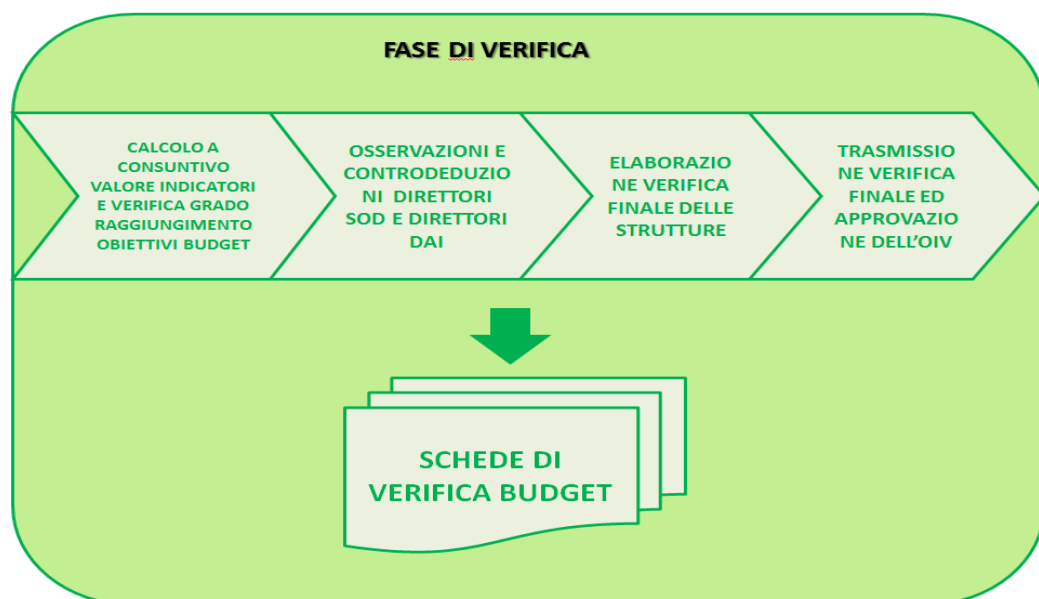
Per gli indicatori di budget di definizione aziendale, a partire dall'anno 2016, sono state definite 7 fasce di valutazione. Per gli indicatori PNE sono state adottate ed applicate le fasce definite dal Patto di stabilità 2016 (3 o 5 fasce di valutazione a seconda dell'indicatore).

Per gli indicatori MES, la Regione Toscana - attraverso il MES - assegna annualmente a ciascuna azienda del SSR obiettivi specifici differenziati; tuttavia, le fasce di valutazione, 5 per ciascun indicatore, sono le stesse per tutte le aziende delle diverse regioni italiane, anche per quelle che hanno avuto una diversificata definizione dell'obiettivo. Ai fini del budget aziendale si provvede pertanto ad una rideterminazione delle fasce stesse ricostruendole sulla base degli obiettivi annuali assegnati specificatamente all'AOUC: per ciascun indicatore MES viene riportato nella fascia verde scura il valore pari all'obiettivo aziendale e vengono ricalcolati i valori minimi e massimi di ciascun intervallo (mantenendo la stessa proporzione dei valori delle fasce Mes). Mantenendo gli stessi intervalli di valutazione, infatti, si considererebbe la distanza dall'obiettivo teorico generale, determinando una penalizzazione con dei risultati che non darebbero atto del reale

raggiungimento di quanto richiesto alle singole aziende. Tale effetto distorsivo, pur opportuno per esigenze di confronto nazionale, pare invece iniquo in fase di valutazione del raggiungimento da parte dell'azienda degli obiettivi assegnati.

Le schede di budget possono essere consultate da parte di ciascun professionista in ogni momento su una piattaforma web aziendale; in corrispondenza di ogni indicatore vi è un campo Note che dà la possibilità durante l'anno ai singoli direttori di struttura di scrivere qualsiasi osservazione od annotazione ritengano utile ai fini della valutazione dell'obiettivo stesso. Quando è terminata la verifica finale viene data comunicazione a tutti i direttori di struttura di consultare ed analizzare la propria scheda budget, lasciando la possibilità a ciascuno di inviare alla direzione eventuali controdeduzioni e/o spiegazioni relativamente agli obiettivi non raggiunti o parzialmente raggiunti. Una volta acquisite tali osservazioni e, se accolte, rettificato il grado di raggiungimento degli obiettivi interessati, le schede di verifica vengono trasmesse all'OIV per l'approvazione finale e fatte sottoscrivere da ciascun direttore di struttura.

Figura 6: i passaggi necessari al completamento della fase di verifica del budget



5 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale, finalizzato alla promozione e alla crescita delle competenze del personale, tende a:

- supportare le singole persone nel miglioramento continuo della propria professionalità;
- promuovere una corretta gestione del personale, 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:

- l’attribuzione di obiettivi individuali e/o d’équipe;
- colloqui di feedback intermedi;
- la valutazione annuale finale del superiore gerarchico;
- le procedure di conciliazione.

La valutazione individuale è determinata dalla valutazione di due dimensioni:

- **la prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o d’équipe. Annualmente gli obiettivi sono definiti dall’Azienda e/o dai responsabili di struttura e sulla base delle caratteristiche degli stessi possono essere strutturati come obiettivi individuali e/o di équipe.
- **i comportamenti e le competenze organizzative**, relativi alle caratteristiche individuali espresse dalla persona dentro l’organizzazione, orientati a tener conto della rilevanza - rispetto agli obiettivi aziendali - delle linee di sviluppo della funzione, del ruolo svolto dal valutato e dell’area professionale di appartenenza.

Ai fini della corretta implementazione del processo, valutatori e valutati sono informati attraverso incontri e la divulgazione di istruzioni operative. I valutatori sono stati formati al processo di valutazione ed alla gestione del colloquio. Rispetto a ciò è in fase di realizzazione uno specifico evento formativo finalizzato a rafforzare le competenze nella gestione efficace del feedback.

5.1 LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le fasi del processo di valutazione individuale sono le seguenti:

A. Attribuzione di obiettivi individuali e/o di équipe.

Il percorso prevede l’assegnazione di obiettivi individuali legati a quelli delle strutture oppure a processi/obiettivi aziendali di rilievo. Gli obiettivi, assieme alle competenze e ai comportamenti organizzativi richiesti, vengono assegnati conclusa la fase di negoziazione di budget, tenuto conto di dati recuperabili da fonte aziendale. Per la dirigenza gli obiettivi individuali sono attribuiti secondo la tempistica indicata nel precedente punto 3 e, qualora necessario, perfezionati a seguito di verifica intermedia. Per il comparto la tempistica di assegnazione e valutazione degli obiettivi è coerente con la tempistica citata nel CCIA art. 7, comma 8, che cita *“Tutto il sistema di assegnazione e valutazione degli obiettivi si svolge [.....] con una tempistica che in linea generale vede concludere le fasi di assegnazione entro il primo semestre dell’anno di riferimento e quelle di valutazione auspicabilmente entro il primo semestre dell’anno successivo”*.

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. Per la dirigenza, 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 organizzativo-gestionali, a fronte di quelli più strettamente tecnico-professionali, sia proporzionalmente collegato al ruolo effettivamente svolto. In merito al personale del comparto, il percorso di identificazione e assegnazione degli obiettivi individuali ha preso avvio nel 2019 ed è in fase di evoluzione per i fattori citati nell’ultimo capoverso del paragrafo 5.1.1

Gli obiettivi individuali e/o di équipe annuali sono definiti ed assegnati tramite apposita scheda pubblicata attraverso il portale WHR. Pertanto, ciascun dipendente visualizzerà nel proprio profilo la scheda di valutazione per l'attribuzione degli obiettivi/comportamenti. Tale visualizzazione costituirà il processo di attribuzione.

L'assegnazione degli obiettivi individuali riguarda tutto il personale tranne che il personale con contratto a tempo determinato, il personale con contratto di somministrazione e il personale neoassunto/trasferito da altra azienda dopo il 30 settembre di ciascun anno.

L'accettazione della scheda avviene anche in caso di non piena condivisione degli obiettivi assegnati, quale attestazione della presa visione degli stessi, ferma rimanendo la possibilità per l'interessato di segnalare una propria eventuale osservazione.

Per il personale che risulta assente nel periodo dell'assegnazione degli obiettivi, il Responsabile valuterà l'appropriatezza dell'assegnazione degli stessi a fronte della fattibilità del loro raggiungimento.

B. Percorso di valutazione: valutazione performance individuale

La valutazione viene effettuata dal superiore gerarchico.

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 la quale il valutato prestava servizio al 31/12 dell'anno di riferimento per la valutazione. Qualora il valutatore di tale struttura ritenga di non avere elementi sufficienti per valutare il collaboratore, può essere coadiuvato nella valutazione dal responsabile della/e struttura/e dove precedentemente il valutato ha prestato servizio. Lo stesso principio si applica anche quando il responsabile cambia struttura durante l'anno.

Il valutatore:

- segue le indicazioni operative aziendali in materia di valutazione della performance e partecipa alle iniziative formative, sia a carattere obbligatorio sia a carattere facoltativo, sulla medesima tematica;
- illustra, entro le tempistiche definite dall'Azienda, 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;
- monitora l'orientamento dei dipendenti verso i risultati attesi, anche effettuando colloqui di feedback intermedi alla conclusione del primo semestre dell'anno, al fine di evidenziare i punti di forza e gli aspetti suscettibili di miglioramento;
- effettua, entro le tempistiche definite dall'Azienda, la valutazione finale, formulando rispetto ad ogni parametro, una valutazione che esprime il riscontrato grado di possesso dei comportamenti e delle competenze attese da parte del valutato;

- illustra le proprie valutazioni, anche in ordine alle ipotesi di piani di miglioramento individuali e svolge il colloquio di confronto per l'acquisizione di eventuali osservazioni/controdeduzioni sul mancato o parziale raggiungimento di alcuni obiettivi o in merito ai comportamenti organizzativi agiti; acquisisce le osservazioni del valutato.

Ogni obiettivo identificato è supportato da una scheda indicatore coerente con la delibera n. 89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (C.I.V.I.T.).

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) esercita tutti i compiti attribuitigli dal Dlg. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni. Fra questi, L'OIV esprime parere vincolante sul sistema di misurazione e valutazione della performance, garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità, valida la relazione sulla performance che è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

5.1.1 Specifiche su metodo e strumenti finalizzati alla misurazione e valutazione della performance individuale del comparto

La tabella 2 sintetizza il numero di obiettivi e la tipologia di comportamenti attesi assegnati per l'Area del comparto, l'ambito di performance richiesto e le modalità di misurazione

Tabella 2. Tipologia di personale del comparto, n° di obiettivi per ciascuna tipologia di personale, ambito di performance identificato e tipologia di misurazione					
Tipologia di personale del comparto	n. di obiettivi	Ambito della performance	n. comportamenti attesi	Tipologia dei comportamenti attesi	Misurazione
Incarichi di Funzione - AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	1 o 2	Organizzativo	1	Esempio: Formazione	Esempio: Dicotomica. 0-100%
Incarichi di Funzione per il Coordinamento di AAA - AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI					
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	1 o 2				
AREA DEGLI ASSISTENTI					
AREA DEGLI OPERATORI					
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO					

La standardizzazione degli obiettivi, cioè l'identificazione e l'assegnazione degli stessi in modo omogeneo al personale operante nei vari setting aziendali, è dovuta alla gestione manuale del sistema, alla tipologia delle fonti dei dati aziendali, al grado di fruibilità del dato ed alla richiesta di identificare obiettivi oggettivamente misurabili. Al momento questi fattori limitano l'identificazione di obiettivi individuali specifici per i setting di appartenenza dei dipendenti del comparto, anche in considerazione delle dimensioni dell'Azienda.

La misurazione degli obiettivi individuali può essere dicotomica o meno in relazione alla peculiarità degli obiettivi stessi. L'allegato 4 mostra le schede di valutazione individuale per il personale del comparto, mentre l'allegato 2 mostra le schede indicatore.

La parte delle competenze e dei comportamenti organizzativi correlati alla componente economica si sostanzia in un comportamento in ambito della formazione la cui misurazione è possibile attraverso banche dati presenti in Azienda. Sempre in merito alla misurazione e valutazione della performance individuale, la parte dei comportamenti e competenze organizzative identificata con dimensioni rilevabili qualitativamente, permane, ma non è al momento, correlata alla componente economica affinché quest'ultima non ne condizioni la valutazione, ma ne promuova l'aspetto di sviluppo. Pertanto, le dimensioni rilevabili qualitativamente sono state ancorate a tre classi: "in sviluppo"; "acquisita"; "consolidata". Il valutatore condividerà con il valutato le dimensioni che rappresentano i punti di forza di quest'ultimo e quelle sulle quali focalizzare programmi di sviluppo.

Questo approccio potrà evolvere parallelamente allo sviluppo dell'informatizzazione del sistema e alla pianificazione/attuazione di percorsi informativi/formativi volti a rafforzare una cultura organizzativa che possa comprendere ed accettare gli aspetti soggettivi insiti nel processo di valutazione della performance.

5.2 LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Sono definite apposite schede di valutazione, distinte tra personale della dirigenza e del comparto e differenziate per tipologia di responsabilità, nello specifico:

- Direttori di Dipartimento (DAI);
- Responsabili strutture organizzative dipartimentali complesse (SODC – UOC);
- Responsabili strutture organizzative dipartimentali semplici (SODs – UOs);
- Dirigenti;
- Incarichi di funzione - AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI;
- Incarichi di funzione per il coordinamento di AAA - AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI;
- Personale dell'AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI;
- Personale dell'AREA DEGLI ASSISTENTI
- Personale dell'AREA DEGLI OPERATORI
- Personale dell'AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO

Tali schede contengono:

- Il valore del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura di afferenza;
- Uno o più obiettivi individuali, relativo indicatore, valore atteso e peso;
- Uno o più comportamenti/competenze di tipo manageriale/organizzativo, relativo parametro di misurazione, valore atteso e peso.

LA TABELLA 3 ILLUSTRA GLI AMBITI DELLA VALUTAZIONE PER IL PERSONALE DIRIGENTE E DEL COMPARTO CON I RISPETTIVI PESI ED IL VALUTATORE DI RIFERIMENTO.

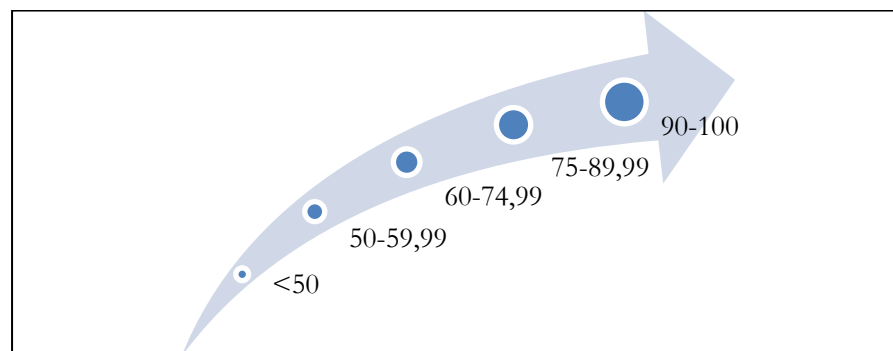
VALUTATO	AMBITI DI VALUTAZIONE				VALUTATORE
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA Ambito valutato da STRUTTURA DEPUTATA	PERFORMANCE INDIVIDUALE Ambito valutato da SUPERIORE GERARCHICO			
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO/DI STAFF O DI AREA NON SUBARTICOLAZIONE DI DIPARTIMENTO	Performance struttura gestita	Obiettivi individuali e/o di équipe	Competenze manageriali	Capacità di valorizzazione del capitale umano	DIRETTORE GENERALE O SANITARIO O AMMINISTRATIVO SECONDO COMPETENZA
	60	20	10	10	
DIRETTORE DI AREA SUBARTICOLAZIONE DI DIPARTIMENTO/STAFF	Performance struttura gestita	Obiettivi individuali e/o di équipe	Competenze manageriali	Capacità di valorizzazione del capitale umano	DIRETTORE DI DIPARTIMENTO/STAFF
	60	20	10	10	
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA/SEMPLICE DIPARTIMENTALE	Performance struttura gestita	Obiettivi individuali e/o di équipe	Competenze manageriali	Capacità di valorizzazione del capitale umano	DIRETTORE DI DIPARTIMENTO/STAFF/AREA
	60	20	10	10	
DIRIGENTI	Performance struttura di appartenenza	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		DIRETTORE DI STRUTTURA DI AFFERENZA
	60	20	20		
PERSONALE CON INCARICHI DI FUNZIONE/INCARICHI DI FUNZIONI PER IL COORDINAMENTO DI AAA	Performance struttura di appartenenza	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		DIRETTORE DI STRUTTURA O INCARICATI DI FUNZIONE O INCARICATI DI FUNZIONE PER IL COORDINAMENTO DI AFFERENZA
	60	20	20		
PERSONALE DELL'AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	Performance struttura di appartenenza	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		
	60	20	20		
PERSONALE dell'AREA DEGLI ASSISTENTI	Performance struttura di appartenenza	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		
	60	20	20		
Personale dell'AREA DEGLI OPERATORI e del PERSONALE DI SUPPORTO	Performance struttura di appartenenza	Obiettivi individuali e/o di équipe	Comportamenti e competenze		
	60	20	20		

5.3 EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione della performance è la condizione inderogabile per l'erogazione - con le modalità e la tempistica previste dalla contrattazione integrativa aziendale - della retribuzione di risultato e dei premi della performance. 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. Le valutazioni rilevano anche sulle progressioni economiche e di carriera nonché sugli incarichi.

La figura 7 rappresenta le fasce di esito della valutazione in ordine crescente.

Figura 7 Fasce di esito della valutazione



5.3.1 La valutazione insufficiente e la valutazione negativa

Si definisce **valutazione insufficiente** il raggiungimento di un indice di performance (inteso come somma ponderata del valore del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e del valore della valutazione individuale) < al 50%, così come definito dai CCCIIAA del 15/12/2023, del 08/07/2021 e del 05/09/2022 rispettivamente del personale del Comparto, del personale dirigente sanitario e del personale dirigente Professionale, Tecnico e Amministrativo. Tale valutazione implica il mancato riconoscimento dei premi della performance con recupero di eventuali accanti già erogati.

Si definisce **valutazione negativa** il raggiungimento di un indice di performance correlato alla sola valutazione individuale (cioè obiettivi individuali e comportamenti e competenze organizzative) < al 50%. Tale condizione implica: a) la non erogazione della premialità in correlazione al mancato raggiungimento degli obiettivi individuali e degli standard minimi di comportamento attesi; b) i potenziali effetti sui sistemi degli incarichi e di sviluppo professionale; c) gli effetti derivanti dall'applicazione del D.lgs. 165/2001 e successive modifiche. Al colloquio finale di valutazione, che possa esitare in un risultato negativo, si arriva necessariamente solo dopo aver svolto almeno un colloquio intermedio formale (verbalizzato), in modo tale da rendere consapevole il collaboratore in merito alle difficoltà riscontrate in corso d'anno. Nell'ambito del predetto colloquio vengono definite possibili azioni di miglioramento tese al raggiungimento di una valutazione positiva.

5.4 IL COLLEGIO DI CONCILIAZIONE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il Collegio di Conciliazione è chiamato a intervenire nel caso in cui insorgano conflitti sulla valutazione individuale < 60%. È formato da 3 componenti afferenti alle seguenti Aree/Unità Operative/Dipartimenti dell’Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi:

- UOc Politiche e Formazione del Personale e Relazioni Sindacali;
- UOc Amministrazione del Personale;
- UOc Clinica delle Organizzazioni;
- Dipartimenti delle Professioni Infermieristiche ostetriche/delle Professioni tecnico sanitarie e della Riabilitazione;
- Area Tecnica;
- UOc Igiene e Organizzazione ospedaliera.

Il Collegio di Conciliazione si insedia operativamente con membri che non risultino gerarchicamente coinvolti con i casi da conciliare. I membri del Collegio di Conciliazione saranno definiti di volta in volta, sulla base degli specifici casi da esaminare, dal Direttore UOc Politiche e Formazione del Personale e Relazioni Sindacali quale dirigente titolare della funzione di valutazione della performance individuale.

5.4.1 Procedura di conciliazione

I dipendenti con valutazione individuale < 60 e che non concordano con tale valutazione possono accedere alle procedure di conciliazione entro 7 giorni dal colloquio finale di valutazione, compilando specifico modulo.

Richieste avanzate oltre i termini, al fine di rispettare una celere gestione della tempistica del processo, non potranno essere prese in considerazione.

Il collegio di conciliazione convoca il collaboratore e i responsabili interessati e sulla base della richiesta del dipendente, delle controdeduzioni del responsabile e delle evidenze da entrambi presentate; esperisce un tentativo di conciliazione, al termine del quale viene redatto un verbale sottoscritto dalle parti nel quale si dà atto del raggiungimento o meno di una conciliazione.

6 SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL’INTERNO DELLE AREE (DEP)

Con il presente SMVP sono definite le procedure selettive per l’attribuzione dei Differenziali Economici di Professionalità (DEP) all’interno delle Aree, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali nazionali e integrative, di cui all’art. 19 del CCNL del 2/11/2022 e all’art. 15 del CCA 15/12/2023. Ai sensi delle disposizioni sopra richiamate la graduatoria si realizza mediante una quota del 60% del punteggio totale attribuito in base alle valutazioni conseguite e per una quota del 40% del punteggio totale attribuito sull’esperienza professionale maturata.

Per la quota relativa alle valutazioni la procedura selettiva si realizza mediante sommatoria dei risultati ottenuti nel triennio immediatamente precedente al 1° gennaio dell’anno oggetto di assegnazione del Differenziale economico di Professionalità. Nel caso in cui vi siano dipendenti con esiti di valutazione “non valutabile”, si procederà ad utilizzare i risultati della prima valutazione disponibile. Qualora sia disponibile la valutazione di una sola annualità la collocazione in graduatoria sarà riferita al punteggio di un solo anno; qualora vi siano dipendenti con esiti di valutazione annuale “non valutabile” in tutte le annualità, questi saranno inseriti in graduatoria con punteggio zero. Analoghe disposizioni valgono anche per il personale per il quale non sono disponibili valutazioni. Alla valorizzazione della valutazione della performance individuale sono attribuiti un massimo di 100 punti l’anno per tre anni, così definiti: punti 100 per valutazioni individuali ricomprese tra il 90 e il 100%; punti 90 per valutazioni individuali ricomprese tra il 75 e l’89,99%; punti 75 per valutazioni

individuali ricomprese tra il 60 e il 74,99%; punti 60 per valutazioni individuali ricomprese tra il 50 e il 59,99%; punti zero per valutazioni inferiori al 50%, situazioni di “non valutabile” o di valutazione non disponibile.

Alla valorizzazione della performance individuale si somma poi la valorizzazione dell’esperienza professionale nella posizione economica in godimento a cui sono attribuiti un massimo di 200 punti per quattro anni, così definiti: punti 50 per anno, per un massimo di quattro anni eccedenti i 36 mesi previsti dal CCNL quale requisito minimo per partecipare alla procedura selettiva. La graduatoria non è unica e complessiva ma è articolata per ruoli e all’interno degli stessi per Aree.

Una volta stilata la graduatoria di cui sopra si applicano le priorità e i criteri cui alle lettere e) e f) dell’art. 19, comma 4, del CCNL 02/11/2022

Nel caso in cui applicate le valorizzazioni precedenti la procedura selettiva dia esiti di parità nella specifica graduatoria di ruolo e Area, sarà data precedenza al personale che usufruisce di assegni ad personam, poi al personale con maggiore esperienza professionale nel profilo professionale di appartenenza e in caso di ulteriore parità sarà data precedenza alla minore età anagrafica. Tali criteri di precedenza si applicano anche nei casi in cui per effetto del rispetto di vincoli normo-economici si producano dei resti nelle singole graduatorie di ruolo e Area e sia necessario attribuire lo scarto di progressioni economiche residue attuabili tra graduatorie, a partire dalle graduatorie interne al medesimo ruolo e, in caso di ulteriore resto tra tutte le graduatorie.

7 DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE

Per quanto non espressamente riportato nel presente documento si fa riferimento alle disposizioni di normativo contrattuali al momento vigenti.

8 ALLEGATO 1 - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PERSONALE DEL COMPARTO

	Competenze			Sottodimensioni		
	Core Competencies Aziendali	Dimensioni	incarichi di funzione	Incarichi di funzione per il Coordinamento di AAA	AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONAR	AREA DEGLI ASSISTENTI – AREA DEGLI OPERATORI - AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO
A	<p>Innovazione Capacità di assumere rischi; trovare soluzioni diverse rompendo gli schemi convenzionali; essere propositivi, tenaci</p> <p>Capacità di organizzare-gestire e valutare le risorse; usare i dati della valutazione della performance ai fini del miglioramento organizzativo</p>	A1 Partecipazione all'innovazione dei percorsi sanitari/assistenziali e dei procedimenti e procedure tecnico-amministrative	A1IF Capacità di pianificare, gestire e valutare progetti e/o processi di innovazione organizzativa: clinico-assistenziale o amministrativo-procedurale (<i>miglioramenti di processi, strumenti gestionali, iniziative, progetti, pratiche, procedure e procedimenti amministrativi</i>)	A1IF Capacità di coordinare e supportare le attività utili all'implementazione dei progetti e processi di innovazione organizzativa/clinico -assistenziale (<i>collaborazione all'implementazione di nuovi processi/strumenti/tecnologie</i>)	A1exDS D Capacità di: collaborazione/partecipazione e attuazione dei processi innovativi; apertura al nuovo; adattamento ai contesti in cambiamento (<i>utilizzo di nuovi programmi informatici, tecnologie, procedure e modelli assistenziali, partecipazione o collaborazione alla loro implementazione</i>)	A1Cex BS B A Capacità di: apertura al nuovo; adattamento ai contesti in cambiamento; essere operativi nell'applicazione di nuovi processi e/o attività (<i>svolgimento nuove attività, applicazione di nuovi piani/programmi di attività o istruzioni di lavoro</i>)
		A2 Capacità di organizzare e valorizzare il personale verso gli obiettivi della struttura di afferenza	A2IF Capacità di gestire, motivare e valutare il personale (<i>coinvolgimento del personale nelle attività; gestione del personale in situazioni di routine e di contingenza</i>)	A2IF Capacità di: leadership; motivare il personale; supportare il lavoro del gruppo verso gli obiettivi aziendali; di valutarlo e di usare i risultati della valutazione ai fini dello sviluppo professionale (<i>coinvolgimento del personale coordinato nel lavoro: riunioni o altre modalità di condivisione del lavoro</i>)	A2exDS D C BS B A Capacità di: automotivarsi in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza; erogare prestazioni nel rispetto degli standard stabiliti; comprendere e far propri i risultati e la finalità della valutazione (<i>partecipazione alle riunioni o alle altre modalità di condivisione del lavoro</i>)	A2exDS D C BS B A Capacità di: automotivarsi in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza; erogare prestazioni nel rispetto degli standard stabiliti; comprendere e far propri i risultati e la finalità della valutazione (<i>partecipazione alle riunioni o alle altre modalità di condivisione del lavoro</i>)
		A3 Capacità di assumere in autonomia le decisioni pertinenti al proprio ruolo	A3IF Capacità di: essere proattivo/a nella presa di decisioni; assumere responsabilità connesse al proprio ruolo (<i>soluzioni autonome di problemi emergenti; decisioni gestionali o organizzative autonome</i>)	A3IF Capacità di: assumere in autonomia le decisioni connesse al proprio ruolo; analisi del contesto per la presa di decisioni; individuare diverse soluzioni; applicarle al contesto; assumersi responsabilità (<i>soluzione di problemi/decisioni gestionali o organizzative autonome</i>)	A3exDS D Capacità di: prendere decisioni e applicare soluzioni tenuto conto delle risorse disponibili e delle priorità (<i>soluzione di problemi e valutazione delle priorità assistenziali o tecnico/amministrative, efficienza nell'uso delle risorse</i>)	A3exC BS B A Capacità di: applicare i piani di attività; dare feedback costruttivi/propositivi per migliorare la loro applicazione (<i>segnalazioni o suggerimenti per il miglioramento dei piani/programmi; capacità di gestire situazioni di contingenza impreviste</i>)
B	<p>Comunicazione Capacità di comunicare ed ascoltare in modo efficace; condividere le informazioni e i dati; individuare gli interlocutori appropriati all'interno ed all'esterno dell'Azienda.</p>	B1 Capacità di tenere relazioni adeguate con gli utenti interni ed esterni e di assolvere agli obblighi informativi	B1IF Capacità di: adeguare lo stile comunicativo al contesto professionale; capacità di ascolto e comprensione dell'interlocutore; utilizzo delle informazioni di ritorno e gestione efficace dei dati di competenza (<i>flusso dati completo e tempestivo; risoluzione conflitti con utenti e personale</i>)	B1IF Capacità di: usare forme comunicative appropriate per diffondere modalità di lavoro condivise e aderenti agli standard aziendali. (<i>uso mail aziendale, avvisi, riunioni e momenti di incontro con il personale</i>)	B1exDS D C BS B A Capacità di: comunicare in modo cortese, disponibile ed efficace; garantire i corretti flussi informativi (<i>uso mail aziendale, modalità di passaggio delle consegne/informazioni, loro completezza, gentilezza con utenti interni ed esterni</i>)	B1exDS D C BS B A Capacità di: comunicare in modo cortese, disponibile ed efficace; garantire i corretti flussi informativi (<i>uso mail aziendale, modalità di passaggio delle consegne/informazioni, loro completezza, gentilezza con utenti interni ed esterni</i>)
C	<p>Partnership e integrazione (networking e visione integrata) Capacità di creare e mantenere reti di relazioni e sinergie con partner interni ed esterni, funzionali alla creazione collaborazioni utili per gli obiettivi organizzativi.</p>	C1 Capacità di interagire in modo aperto, integrato e costruttivo, favorendo la creazione di reti utili agli obiettivi dell'organizzazione.	C1IF Capacità di instaurare collaborazioni professionali anche al di fuori della propria area di attività (<i>collaborazione/partecipazione/proposte in attività al di fuori della struttura di afferenza</i>)	C1IF Capacità di lavorare in modo integrato con i collaboratori e di instaurare interazioni professionali anche al di fuori della propria area di attività individuando gli interlocutori appropriati (<i>promozione o adesione ad attività al di fuori della struttura di afferenza</i>)	C1exDS D C BS B A Capacità di: lavorare in modo integrato e costruttivo in un team multidisciplinare/multiprofessionale (<i>collaborazione con altri profili, anche per lo sviluppo di strumenti e la condivisione delle attività/progetti/processi</i>)	C1exDS D C BS B A Capacità di: lavorare in modo integrato e costruttivo in un team multidisciplinare/multiprofessionale (<i>collaborazione con altri profili, anche per lo sviluppo di strumenti e la condivisione delle attività</i>)
D	<p>Formazione/informazione e didattica Capacità di aggiornarsi; capitalizzare e diffondere nuove conoscenze ed esperienze per utilizzarle nel proprio lavoro e per migliorare output & outcome</p>	D1 Capacità di aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze, anche attraverso la diffusione ai propri collaboratori.	D1IF Capacità di adeguare le proprie competenze e quelle dei collaboratori ai contesti in cambiamento, finalizzandole al miglioramento della performance (<i>partecipazione ad eventi formativi</i>)	D1IF Capacità di: adeguare le proprie competenze e quelle dei collaboratori ai contesti in cambiamento per il miglioramento della performance (<i>formazione propria e del personale coordinato, proposte di iniziative di formazione</i>)	D1exDS D C BS B A Capacità di: aggiornare le proprie competenze per il miglioramento della performance; diffondere nuove conoscenze (<i>partecipazione a - o promozione di - eventi formativi</i>)	D1exDS D C BS B A Capacità di: aggiornare le proprie competenze per il miglioramento della performance; diffondere nuove conoscenze (<i>partecipazione a - o promozione di - eventi formativi</i>)

9 ALLEGATO 2 - SCHEDA INDICATORE

OBIETTIVO DI RIFERIMENTO	
SCHEDA ANAGRAFICA INDICATORE	
NOME INDICATORE (Titolo indicatore)	
DESCRIZIONE DELL'INDICATORE (Come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore per evitare ambiguità di interpretazione?)	
RAZIONALE (Perché vogliamo misurare questo aspetto?)	
DATA DI APPROVAZIONE INDICATORE (Quando abbiamo iniziato ad utilizzarlo?)	
TIPO DI CALCOLO (Come viene calcolato?)	
FONTE DEI DATI (Da dove possiamo ottenere i dati necessari?)	
QUALITA' DEI DATI (Quali sono i problemi nella raccolta e nell'analisi dei dati che pensiamo emergeranno?)	
FREQUENZA DI RILEVAZIONE (Quanto spesso è rilevato questo indicatore?)	
VALORE ATTESO (VA) (A che livello di performance puntiamo)	
RANGE E VALORE MINIMO ACCETTATO (VMA)	
RESPONSABILE INDICATORE (Chi ha l'incarico di monitorare e rendicontare la performance)	
RESPONSABILE DELLE PERFORMANCE LEGATE ALL'INDICATORE (Destinatario dell'obiettivo)	
CHE COSA SARA' FATTO (Quale comportamento/azione si vuole stimolare)	
REPORTISTICA (Chi produce il report, a chi lo invia e quando)	
NOTE	a)

10 ALLEGATO 3 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

Scheda di valutazione dirigenti extra DAI

DIRIGENTE		PERFORMANCE ANNO _____ PERSONALE DIRIGENTE TECNOSTRUTTURA				DIRETTO RE/RESPONSABILE						
Cognome e nome						Cognome e nome						
Profilo professionale						Ruolo						
Incarico						Pesi	% raggiungimento obiettivi					
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO						60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione individuale.			Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"		
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di riferimento		% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di riferimento					Valore rilevato					
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatore	Origine del dato	Note			20	inserire SI o NO			0		
						10				0		
TO TALE									0			
COMPETENZE COMPORAMENTI E COMPETENZE						20	NON ADEGUATO	MIGLIORABILE	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTI	
						2	4	6	8	10		
Verso l'utenza	Capacità di tenere relazioni adeguate con gli utenti interni ed esterni, anche modificando ed orientando le abitudini e modalità di lavoro alla facilitazione dei rapporti (<i>dimostrata attraverso l'assenza di formali contestazioni o la trattazione di tematiche relative al continuo miglioramento delle relazioni con le funzioni aziendali esterne alla struttura</i>)					4						0
Generali	Capacità di curare l'adeguamento e lo sviluppo delle proprie competenze tecniche e professionali, anche attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento e l'autoformazione (<i>dimostrata dall'adesione ad iniziative formative d'interesse</i>)					3						0
	Capacità di prendere decisioni in autonomia anche in condizioni d'incertezza ed emergenza assumendosi le responsabilità ad esse collegate e rispondendone direttamente					4						0
	Capacità di interagire in modo aperto e costruttivo con i colleghi e di contribuire a creare un clima di relazione collaborativa all'interno della struttura. Disponibilità all'ascolto verso le esigenze dei colleghi					3						0
	Capacità di tenere comportamenti organizzativi idonei ad assicurare il personale contributo ai risultati di output mediante l'integrazione con i componenti dell'équipe e l'attiva partecipazione ai processi lavorativi di gruppo					3						0
	Orientamento ai contenuti del "Piano per la prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità" e del "Codice etico e di comportamento aziendale" (<i>dimostrato attraverso la pubblicazione del curriculum sul sito aziendale e la partecipazione agli eventi formativi aziendali</i>)					3						0
TO TALE									0,00			
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO						0,00						
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SO PRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO												
ATTRIBUZIONE AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE DEDALUS	NOTE/FEEDBACK DEL DIRETTO RE/RESPONSABILE											
	data _____ Firma _____											
ATTRIBUZIONE AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE DEDALUS	NOTE/FEEDBACK DEL DIRIGENTE											
	data _____ Firma _____											

Scheda di valutazione direttori DAI

DIRIGENTE		PERFORMANCE ANNO _____ PERSONALE DIRIGENTE INCARICO DIRETTORE DI DAI/DI STAFF/DI AREA DI STAFF E DI DIREZIONE SANITARIA/ DI AREA TECNICO AMMINISTRATIVA/ DI UNITA' OPERATIVA				DIRETTORE/RESPONSABILE						
Cognome e nome						Cognome e Nome						
Profilo professionale						Ruolo						
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA GESTITA												
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura gestita		% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura gestita				Pesi	% raggiungimento obiettivi				Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"	
						60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione individuale.					
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatore	Origine del dato	Note			20	Valore rilevato					
						10	inserire SI o NO					
TO TALE											0	
COMPETENZE MANAGERIALI						10	NON ADEGUATO	MIGLIORABILE	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTI	
							2	4	6	8	10	
Organizzazione	Capacità di assicurare l'adeguamento delle formule organizzative e delle modalità procedurali dei processi gestiti alle esigenze correlate all'evoluzione dell'ordinamento giuridico, degli assetti organizzativi e degli obiettivi aziendali (dimostrata mediante la presentazione di proposte alla Direzione Aziendale o l'attività di revisione delle procedure interne ed aziendali)				3						0	
	Capacità di promuovere e sostenere i comportamenti proattivi dei propri collaboratori, garantendo adeguatezza nello svolgimento delle funzioni rispetto agli standard attesi				2						0	
	Capacità di assicurare l'assolvimento degli obblighi informativi interni ed esterni, la qualità del materiale documentale prodotto e dei dati di competenza della struttura, il rispetto delle modalità e dei tempi previsti (dimostrata mediante la produzione di informazioni coerenti, esaustive o l'assenza di ritardi negli invii ai destinatari)				3						0	
Orientamento all'utente	Capacità di promuovere fra i propri collaboratori una cultura della relazione con gli utenti interni ed esterni, orientando alla facilitazione dei rapporti ed alla modifica di abitudini e modalità di lavoro (dimostrata attraverso l'assenza di contestazioni formali, l'emanazione di indicazioni o la trattazione di tematiche relative al continuo miglioramento delle relazioni con le funzioni aziendali esterne alla struttura)				2						0	
TO TALE											0,00	
CAPACITA' DI VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E SVILUPPO DELL'ETICA PROFESSIONALE						10	NON ADEGUATO	MIGLIORABILE	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTI	
							2	4	6	8	10	
Capacità valorizzare il capitale umano e di adeguare lo sviluppo etico e professionale del personale assegnato	Orientamento ai contenuti del "Piano per la prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità" e del "Codice etico e di comportamento aziendale" (dimostrato attraverso la l'adeguamento funzionale dei regolamenti e delle procedure di competenza, l'eventuale emanazione di indicazioni in materia, e la partecipazione agli eventi formativi aziendali da parte propria e dei propri collaboratori)				3						0	
	Capacità di promuovere e sostenere lo sviluppo delle competenze tecniche e professionali proprie e dei propri collaboratori, anche attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento e l'autoformazione (dimostrata dalla presentazione di proposte per il programma formativo dell'Area o dall'adesione ad iniziative formative d'interesse)				3						0	
	Efficacia nel promuovere l'iniziativa bottom-up, la motivazione ed il lavoro in team dei collaboratori (dimostrata attraverso la valutazione e la considerazione di proposte o di iniziative provenienti dai collaboratori, riunioni su tematiche organizzative di interesse comune e strategico)				4						0	
TO TALE											0,00	
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO						0,00						
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SO PRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI Afferenza												
ATTRIBUZIONE AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE DEDALUS	NOTE/FEEDBACK DEL DIRETTORE/RESPONSABILE:											
	data	Firma										
	NOTE/FEEDBACK DEL DIRIGENTE:											
	data	Firma										

Scheda di valutazione direttori SOD

DIRIGENTE		PERFORMANCE ANNO _____ PERSONALE DIRIGENTE INCARICO DIRETTORE DI SOD				DIRETTORE/RESPONSABILE						
Cognome e nome	Profilo professionale					Cognome e nome						
Incarico						Ruolo						
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA GESTITA						Pesi	% raggiungimento obiettivi					
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura gestita		% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura gestita				60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione individuale.					Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatore	Origine del dato	Note			20	Valore rilevato					
						10	inserire SI o NO					0
TO TALE												0
COMPETENZE MANAGERIALI						10	NON ADEGUATO	MIGLIORABILE	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTE	
						2	4	6	8	10		
Orientamento all'utente	Capacità di relazionarsi con l'utente e con i familiari in modo adeguato, anche modificando ed orientando le proprie abitudini e modalità di lavoro (presenza o meno di reclami, elogi e riconoscimenti, attivazione e partecipazione a gruppi di lavoro o di progetto su tematiche relative alla facilitazione dell'accesso dell'utenza ai servizi ed al miglioramento dell'accoglienza).					10						0
TO TALE												0
CAPACITA' DI VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E SVILUPPO DELL'ETICA PROFESSIONALE						10	NON ADEGUATO	MIGLIORABILE	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTE	
						2	4	6	8	10		
Capacità valorizzare il capitale umano e di adeguare lo sviluppo etico e professionale del personale assegnato	Orientamento ai contenuti del "Piano per la prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità" e del "Codice etico e di comportamento aziendale" (pubblicazione del curriculum sul sito aziendale, emanazione di indicazioni in materia, partecipazione agli eventi formativi aziendali da parte propria e dei collaboratori).					3						0
	Capacità di pianificare le attività dei propri collaboratori nel rispetto degli obblighi contrattuali, con particolare riguardo all'orario di lavoro ed alle modalità di svolgimento della libera professione intramuraria (corretta programmazione di piani di lavoro, ferie, formazione e dall'assenza di ingiustificate anomalie nella rilevazione oraria).					3						0
	Rispetto dei propri obblighi contrattuali, con particolare riguardo all'orario di lavoro ed alle modalità di svolgimento della libera professione intramuraria (assenza di debiti orari e di anomalie nella rilevazione oraria dell'esercizio della libera professione).					2						0
	Efficacia nel promuovere l'iniziativa bottom-up, la motivazione ed il lavoro in team dei collaboratori (valutazione e considerazione di proposte progettuali o di iniziative provenienti dai propri collaboratori, riunioni di struttura su tematiche organizzative di interesse comune e volte anche a creare reali opportunità di confronto, crescita e realizzazione).					2						0
TO TALE												0,00
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO						0,00						
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SO PRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA												
ATTRIBUZIONE AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE DEDALUS		NOTE/FEEDBACK DEL DIRETTORE/RESPONSABILE										
		data _____ Firma _____										
		NOTE/FEEDBACK DEL DIRIGENTE										
		data _____ Firma _____										

Scheda di valutazione dirigenti

DIRIGENTE		PERFORMANCE ANNO ____ PERSONALE DIRIGENTE afferente DAI				DIRETTO RE/RESPONSABILE						
Cognome e nome						Cognome e nome						
Profilo professionale						Ruolo						
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO						Pesi	% raggiungimento obiettivi					
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di riferimento		% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di riferimento				60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione individuale.					
Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"												
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatore	Origine del dato	Note			20	Valore rilevato					
						10	inserire SI o NO					
							0					
TOTALE							0					
COMPETENZE COMPORTAMENTI E COMPETENZE						20	NON ADEGUATO	MIGLIORABILE	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTE	
						2	4	6	8	10		
Verso l'utenza	Capacità di relazionarsi con l'utente e i familiari in modo adeguato, modificando ed orientando le proprie abitudini e modalità di lavoro (<i>presenza o meno di reclami, elogi e riconoscimenti, partecipazione a gruppi di lavoro o di progetto su tematiche relative alla facilitazione dell'accesso dell'utenza ai servizi ed al miglioramento dell'accoglienza</i>)				4						0	
Generali	Capacità di tenere comportamenti organizzativi idonei ad assicurare il personale contribuito ai risultati di output mediante l'integrazione con i componenti dell'équipe e l'attiva partecipazione ai processi lavorativi di gruppo.				4						0	
	Capacità di prendere decisioni in autonomia anche in condizioni d'incertezza ed emergenza assumendosi le responsabilità ad esse collegate e rispondendone direttamente				4						0	
	Capacità di interagire in modo aperto e costruttivo con i colleghi e di contribuire a creare un clima di relazione collaborativa all'interno della struttura. Disponibilità all'ascolto verso le esigenze dei colleghi				3						0	
	Rispetto degli obblighi contrattuali, con particolare riguardo all'orario di lavoro ed alle modalità di svolgimento della libera professione intramuraria (<i>assenza di debiti orari e di anomalie nella rilevazione oraria dell'esercizio della libera professione</i>)				3						0	
	Orientamento ai contenuti del "Piano per la prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità" e del "Codice etico e di comportamento aziendale" (<i>partecipazione agli eventi formativi aziendali</i>)				2						0	
TOTALE											0,00	
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO						0,00						
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SOPRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO												
ATTRIBUZIONE AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE DEDALUS	NOTE/FEEDBACK DEL DIRETTO RE/RESPONSABILE											
	data	Firma										
ATTRIBUZIONE AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE DEDALUS	NOTE/FEEDBACK DEL DIRIGENTE											
	data	Firma										

11 ALLEGATO 4 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

**AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA CAREGGI - PERFORMANCE ANNO _____
PERSONALE - AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI
INCARICO DI FUNZIONE**

COLLABORATORE		RESPONSABILE					
COGNOME E NOME		COGNOME E NOME					
MATICOLA		MATICOLA					
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PESO %	% RAGGIUNGIMENTO	TOTALE VALORE RIPARAMETRATO	ORIGINE DATO	NOTE	
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza	% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza	60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione della performance individuale		U.O. Controllo Direzionale	Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"	
PERFORMANCE INDIVIDUALE							
OBIETTIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	VALORE RILEVATO (inserire il numero di attività svolte)	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO	NOTE
1							
2							
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	Se completato inserisci 100, altrimenti 0	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO	NOTE
1							
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO						0	
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SOPRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA							
AREA DEDICATA ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (NON CORRELATA A COMPONENTI ECONOMICHE, MA ALLA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI)				IN SVILUPPO	ACQUISITA	CONSOLIDATA	
A	Capacità di pianificare, gestire e valutare progetti e/o processi di innovazione organizzativa: clinico-assistenziale o amministrativo-procedurale (miglioramenti di processi, strumenti gestionali, iniziative, progetti, pratiche, procedure e procedimenti amministrativi)						
	Capacità di gestire, motivare e valutare il personale (coinvolgimento del personale nelle attività; gestione del personale in situazioni di routine e di contingenza)						
	Capacità di essere proattivo/a nella presa di decisioni; assumere responsabilità connesse al proprio ruolo (soluzioni autonome di problemi emergenti; decisioni gestionali o organizzative autonome)						
B	Capacità di adeguare lo stile comunicativo al contesto professionale; capacità di ascolto e comprensione dell'interlocutore; utilizzo delle informazioni di ritorno e gestione efficace dei dati di competenza (flusso dati completo e tempestivo; risoluzione conflitti con utenti e personale)						
C	Capacità di instaurare collaborazioni professionali anche al di fuori della propria area di attività (collaborazione/partecipazione/proposte in attività al di fuori della struttura di afferenza)						
D	Capacità di adeguare le proprie competenze e quelle dei collaboratori ai contesti in cambiamento, finalizzandole al miglioramento della performance (partecipazione ad eventi formativi)						
ASSEGNAZIONE OBIETTIVO INDIVIDUALE E COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE WHR (Firma del valutato e del valutatore sostituita dalla presa visione su portale WHR)							
VALUTAZIONE							
NOTE/FEEDBACK DEL RESPONSABILE			DATA E FIRMA DEL RESPONSABILE				
NOTE/FEEDBACK DEL COLLABORATORE			DATA E FIRMA DEL COLLABORATORE				



**AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA CAREGGI - PERFORMANCE ANNO _____
PERSONALE AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI
INCARICO FUNZIONE PER IL COORDINAMENTO DI AAA**

COLLABORATORE COGNOME E NOME MATICOLA				RESPONSABILE COGNOME E NOME MATICOLA				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				PESO %	% RAGGIUNGIMENTO	TOTALE VALORE RIPARAMETRATO	ORIGINE DATO	NOTE
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza	% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza			60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione della performance individuale		U.O. Controllo Direzionale	Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"
PERFORMANCE INDIVIDUALE								
ⁿ OBIETTIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	VALORE RILEVATO (inserire il numero di attività svolte)	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO		NOTE
1								
2								
ⁿ COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	Se completato inserisci 100, altrimenti 0	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO		NOTE
1								
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO								0
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SOPRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI Afferenza								
AREA DEDICATA ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (NON CORRELATA A COMPONENTI ECONOMICHE, MA ALLA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI)						IN SVILUPPO	ACQUISITA	CONSOLIDATA
A	Capacità di coordinare e supportare le attività utili all'implementazione dei progetti e processi di innovazione organizzativa/ clinico-assistenziale (collaborazione all'implementazione di nuovi processi/strumenti/tecnologie)							
	Capacità di leadership; motivare il personale; supportare il lavoro del gruppo verso gli obiettivi aziendali; di valutarlo e di usare i risultati della valutazione ai fini dello sviluppo professionale (coinvolgimento del personale coordinato nel lavoro: riunioni o altre modalità di condivisione del lavoro)							
	Capacità di assumere in autonomia le decisioni connesse al proprio ruolo; analisi del contesto per la presa di decisioni; individuare diverse soluzioni; applicarle al contesto; assumersi responsabilità (soluzione di problemi/decisioni gestionali o organizzative autonome)							
B	Capacità di usare forme comunicative appropriate per diffondere modalità di lavoro condivise e aderenti agli standard aziendali (uso mail aziendale, avvisi, riunioni e momenti di incontro con il personale)							
C	Capacità di lavorare in modo integrato con i collaboratori e di instaurare interazioni professionali anche al di fuori della propria area di attività individuando gli interlocutori appropriati (promozione o adesione ad attività al di fuori della struttura di afferenza)							
D	Capacità di adeguare le proprie competenze e quelle dei collaboratori ai contesti in cambiamento per il miglioramento della performance (formazione propria e del personale coordinato, proposte di iniziative di formazione)							
ASSEGNAZIONE OBIETTIVO INDIVIDUALE E COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE WHR (Firma del valutato e del valutatore sostituita dalla presa visione su portale WHR)								
VALUTAZIONE								
NOTE/FEEDBACK DEL RESPONSABILE				DATA E FIRMA DEL RESPONSABILE				
NOTE/FEEDBACK DEL COLLABORATORE				DATA E FIRMA DEL COLLABORATORE				



**AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA CAREGGI - PERFORMANCE ANNO
PERSONALE AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI**

COLLABORATORE COGNOME E NOME MATRICOLA				RESPONSABILE COGNOME E NOME MATRICOLA				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				PESO %	% RAGGIUNGIMENTO	TOTALE VALORE RIPARAMETRATO	ORIGINE DATO	NOTE
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza		% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza		60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione della performance individuale		U.O. Controllo Direzionale	Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"
PERFORMANCE INDIVIDUALE								
ⁿ OBIETTIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	VALORE RILEVATO (inserire il numero di attività svolte)	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO		NOTE
1								
ⁿ COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	Se completato inserisci 100, altrimenti 0	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO		NOTE
1								
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO								0
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SOPRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA								
AREA DEDICATA ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (NON CORRELATA A COMPONENTI ECONOMICHE, MA ALLA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI)						IN SVILUPPO	ACQUISITA	CONSOLIDATA
A	Capacità di collaborazione/partecipazione e attuazione dei processi innovativi; apertura al nuovo; adattamento ai contesti in cambiamento (utilizzo di nuovi programmi informatici, tecnologie, procedure e modelli assistenziali, partecipazione o collaborazione alla loro implementazione)							
	Capacità di automotivarsi in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza; erogare prestazioni nel rispetto degli standard stabiliti; comprendere e far propri i risultati e la finalità della valutazione (partecipazione alle riunioni o alle altre modalità di condivisione del lavoro)							
	Capacità di prendere decisioni e applicare soluzioni tenuto conto delle risorse disponibili e delle priorità (soluzione di problemi e valutazione delle priorità assistenziali o tecnico/amministrative, efficienza nell'uso delle risorse)							
B	Capacità di comunicare in modo cortese, disponibile ed efficace; garantire i corretti flussi informativi (uso mail aziendale, modalità di passaggio delle consegne/informazioni, loro completezza, gentilezza con utenti interni ed esterni)							
C	Capacità di lavorare in modo integrato e costruttivo in un team multidisciplinare/multiprofessionale (collaborazione con altri profili, anche per lo sviluppo di strumenti e la condivisione delle attività/progetti/processi)							
D	Capacità di aggiornare le proprie competenze per il miglioramento della performance; diffondere nuove conoscenze (partecipazione a - o promozione di eventi formativi)							
ASSEGNAZIONE OBIETTIVO INDIVIDUALE E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE WHR (Firma del valutato e del valutatore sostituita dalla presa visione su portale WHR)								
VALUTAZIONE								
NOTE/FEEDBACK DEL RESPONSABILE					DATA E FIRMA DEL RESPONSABILE			
NOTE/FEEDBACK DEL COLLABORATORE					DATA E FIRMA DEL COLLABORATORE			



**AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA CAREGGI - PERFORMANCE ANNO _____
AREA DEGLI ASSISTENTI**

COLLABORATORE COGNOME E NOME MATRICOLA				RESPONSABILE COGNOME E NOME MATRICOLA				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				PESO %	% RAGGIUNGIMENTO	TOTALE VALORE RIPARAMETRATO	ORIGINE DATO	NOTE
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza		% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza		60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione della performance individuale		U.O. Controllo Direzionale	Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"
PERFORMANCE INDIVIDUALE								
n	OBIETTIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	VALORE RILEVATO (inserire il numero di attività svolte)	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO	NOTE
1								
n	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	Se completato inserisci 100, altrimenti 0	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO	NOTE
1								
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO								0
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SOPRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI Afferenza								
AREA DEDICATA ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI (NON CORRELATA A COMPONENTI ECONOMICHE, MA ALLA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI)						IN SVILUPPO	ACQUISITA	CONSOLIDATA
A	Capacità di apertura al nuovo; adattamento ai contesti in cambiamento; essere operativi nell'applicazione di nuovi processi e/o attività (svolgimento nuove attività, applicazione di nuovi piani/programmi di attività o istruzioni di lavoro)							
	Capacità di automotivarsi in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza; erogare prestazioni nel rispetto degli standard stabiliti; comprendere e far propri i risultati e la finalità della valutazione (partecipazione alle riunioni o alle altre modalità di condivisione del lavoro)							
	Capacità di applicare i piani di attività; dare feedback costruttivi/propositivi per migliorare la loro applicazione (segnalazioni o suggerimenti per il miglioramento dei piani/programmi; capacità di gestire situazioni di contingenza impreviste)							
B	Capacità di comunicare in modo cortese, disponibile ed efficace; garantire i corretti flussi informativi (uso mail aziendale, modalità di passaggio delle consegne/informazioni, loro completezza, gentilezza con utenti interni ed esterni)							
C	Capacità di lavorare in modo integrato e costruttivo in un team multidisciplinare/multiprofessionale (collaborazione con altri profili, anche per lo sviluppo di strumenti e la condivisione delle attività)							
D	Capacità di aggiornare le proprie competenze per il miglioramento della performance; diffondere nuove conoscenze (partecipazione a - o promozione di eventi formativi)							
ASSEGNAZIONE OBIETTIVO INDIVIDUALE E COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE WHR (Firma del valutato e del valutatore sostituita dalla presa visione su portale WHR)								
VALUTAZIONE								
NOTE/FEEDBACK DEL RESPONSABILE						DATA E FIRMA DEL RESPONSABILE		
NOTE/FEEDBACK DEL COLLABORATORE						DATA E FIRMA DEL COLLABORATORE		



**AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA CAREGGI - PERFORMANCE ANNO
PERSONALE AREA DEGLI OPERATORI E AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO**

COLLABORATORE COGNOME E NOME MATRICOLA				RESPONSABILE COGNOME E NOME MATRICOLA				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				PESO %	% RAGGIUNGIMENTO	TOTALE VALORE RIPARAMETRATO	ORIGINE DATO	NOTE
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza	% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza			60	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione della performance individuale		U.O. Controllo Direzionale	Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"
PERFORMANCE INDIVIDUALE								
ⁿ OBIETTIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	VALORE RILEVATO (inserire il numero di attività svolte)	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO		NOTE
1								
ⁿ COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	INDICATORE	PESO	VALORE ATTESO	Se completato inserisci 100, altrimenti 0	VALORE PARAMETRATO	ORIGINE DEL DATO		NOTE
1								
INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ALLA QUALE VIENE SOMMATO D'UFFICIO L'INDICE RELATIVO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO								0
INDICE DI PERFORMANCE COMPLESSIVA CHE VERRA' CALCOLATO D'UFFICIO SULLA BASE DEL SOPRARIPORTATO INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE A CUI VERRA' SOMMATO IL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA								
AREA DEDICATA ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (NON CORRELATA A COMPONENTI ECONOMICHE, MA ALLA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI)						IN SVILUPPO	ACQUISITA	CONSOLIDATA
A	Capacità di apertura al nuovo; adattamento ai contesti in cambiamento; essere operativi nell'applicazione di nuovi processi e/o attività (svolgimento nuove attività, applicazione di nuovi piani/programmi di attività o istruzioni di lavoro)							
	Capacità di automotivarsi in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza; erogare prestazioni nel rispetto degli standard stabiliti; comprendere e far propri i risultati e la finalità della valutazione (partecipazione alle riunioni o alle altre modalità di condivisione del lavoro)							
	Capacità di applicare i piani di attività; dare feedback costruttivi/propositivi per migliorare la loro applicazione (segnalazioni o suggerimenti per il miglioramento dei piani/programmi; capacità di gestire situazioni di contingenza impreviste)							
B	Capacità di comunicare in modo cortese, disponibile ed efficace; garantire i corretti flussi informativi (uso mail aziendale, modalità di passaggio delle consegne/informazioni, loro completezza, gentilezza con utenti interni ed esterni)							
C	Capacità di lavorare in modo integrato e costruttivo in un team multidisciplinare/multiprofessionale (collaborazione con altri profili, anche per lo sviluppo di strumenti e la condivisione delle attività)							
D	Capacità di aggiornare le proprie competenze per il miglioramento della performance; diffondere nuove conoscenze (partecipazione a - o promozione di - eventi formativi)							
ASSEGNAZIONE OBIETTIVO INDIVIDUALE E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE WHR (Firma del valutato e del valutatore sostituita dalla presa visione su portale WHR)								
VALUTAZIONE								
NOTE/FEEDBACK DEL RESPONSABILE					DATA E FIRMA DEL RESPONSABILE			
NOTE/FEEDBACK DEL COLLABORATORE					DATA E FIRMA DEL COLLABORATORE			



**AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA CAREGGI PERFORMANCE ANNO ____
PERSONALE DI TUTTE LE AREE
CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO, DI SOMMINISTRAZIONE LAVORO
E INDETERMINATO SE ASSUNTO DOPO IL 30/09 DELL'ANNO DI RIFERIMENTO**

COLLABORATORE COGNOME E NOME MATRICOLA		RESPONSABILE COGNOME E NOME MATRICOLA		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		% RAGGIUNGIMENTO	ORIGINE DATO	NOTE
Grado di raggiungimento obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza	% di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura di afferenza	La percentuale di raggiungimento, parametrizzata ai 60 centesimi, viene sommata d'ufficio al risultato della valutazione della performance individuale	U.O. Controllo Direzionale	Scheda budget consultabile su Intranet: piattaforma budget-reportistica → accesso alla reportistica → cartella "Budget"
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ORGANIZZATIVI AVVENUTA MEDIANTE PUBBLICAZIONE SU PORTALE WHR (Firma del valutato e del valutatore sostituita dalla presa visione su portale WHR)				
VALUTAZIONE				
Note del responsabile		DATA E FIRMA DEL RESPONSABILE		
Note del collaboratore		DATA E FIRMA DEL COLLABORATORE		