

REGIONE SICILIANA AZIENDA PROVINCIALE DI PALERMO
UFFICIO DELIBERE

02 LUG. 2020

PROTOCOLLO n. 2193/05

IMMEDIATAMENTE ESECUTIVA

REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE
PALERMO
DELIBERA DEL DIRETTORE GENERALE

Deliberazione n° U0666

del 3 LUG. 2020

OGGETTO: Approvazione ed adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance dell'ASP di Palermo.

STRUTTURA PROPONENTE
UOC Coordinamento STAFF Strategico

Proposta n. 5 del 01/07/2020

Quadro Economico Patrimoniale - Bilancio 2020

N. Centro di Costo _____

N° Conto Economico _____

Ordine n° _____ del _____

Tetto spesa/Budget assegnato € _____

Budget già utilizzato/impegnato € _____

Budget presente atto € _____

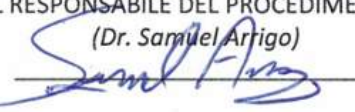
Disponibilità residua di budget € _____

Budget pluriennale _____

Anno _____ Euro _____

Anno _____ Euro _____

☒ Non comporta ordine di spesa

IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO
(Dr. Samuel Arrigo)


IL RESPONSABILE DELLA UOS VALUTAZIONE E
VALORIZZAZIONE DELLE RISORE UMANE
(Dr.ssa Tiziana Paola Renata Di Falco)


IL DIRETTORE DELLA UOC
(Dr. Francesco Fulvio Monterosso)


DIPARTIMENTO
RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE, PATRIMONIALE,
PROVVEDITORATO E TECNICO

ANNOTAZIONE CONTABILE - BILANCIO
Esercizio 2020

N° Conto economico _____

N° Conto Patrimoniale _____

Importo € _____

Budget pluriennale _____

Anno _____ Euro _____

Anno _____ Euro _____

Il Direttore f.f. UOC Bilancio e Programmazione
(Dr. Salvatore Bellomo)

L'anno duemilaventi, il giorno TRE del mese di LUGLIO, nei locali della Sede Legale di via Giacomo Cusmano n° 24 - Palermo, il Direttore Generale dell'ASP di Palermo Dr.ssa Daniela Faraoni, nominata con D.P. n.191/serv.1/S.G. del 04/04/2019, assistito da Dr. ANTONINO GAUDIO quale segretario verbalizzante, adotta la seguente delibera sulla base della proposta di seguito riportata:

**Il Direttore della UOC Coordinamento STAFF Strategico
Dr. Francesco Fulvio Monterosso**

Premesso che:

- ✓ Con delibera n. 686 del 05/08/2011 è stato approvato il regolamento di valutazione del personale;

VISTA la seguente normativa in materia di misurazione e valutazione della performance:

- ✓ Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 e successive modifiche in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- ✓ Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016 n.105, che regola le funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni;
- ✓ Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150";

VISTO in particolare l'art. 7 comma 1 D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 che riporta: "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal punto adottano ed aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance";

VISTE le "Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri" n. 2 (Dicembre 2017), redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, che recepiscono le novità introdotte dal citato Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74 e che, sebbene si rivolgano ai ministeri, gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, come condiviso con l'Organismo Indipendente di Valutazione;

VISTA la deliberazione n.4 del 17/04/2019 con la quale è stato costituito l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ASP di Palermo preposto agli specifici adempimenti in materia di valutazione della performance;

RITENUTO dover procedere con l'aggiornamento del regolamento di valutazione del personale, già citato in premessa, approvato con delibera n. 686 del 05/08/2011;

VISTI:

- ✓ la deliberazione n. 82 del 21/01/2020 con la quale è stato adottato il Piano della Performance per il triennio 2020-2022 dell'ASP di Palermo;
- ✓ il documento, che si allega, "Parere dell'OIV sul sistema di misurazione e valutazione dell'Azienda Sanitaria Provinciale di Palermo" allegato al verbale n.5 del 04/05/2020 con cui l'OIV rilascia il parere vincolante favorevole;

VISTA la nota prot. n. 111/URS del 26/05/2020, che si allega, con la quale il Responsabile dell'Ufficio Relazioni Sindacali con oggetto revisione sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi del D.Lgs. 74/2017 riscontra che, a seguito delle informazioni delle OO.SS., nessun rilievo è stato posto dalle stesse;

VISTA la nota n.1147/CSS del 30/06/2020, che si allega, con la quale il Dr. Samuel Arrigo è stato nominato responsabile del procedimento relativo al presente atto;

VISTO il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ASP di Palermo redatto in collaborazione con la UOC Programmazione Controllo di Gestione-SIS, allegato al presente atto come parte integrante e sostanziale, redatta in conformità alle citate linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;

DATO ATTO che il Direttore della UOC Coordinamento STAFF Strategico che propone il presente provvedimento, sottoscrivendolo, attesta che lo stesso, a seguito dell'istruttoria effettuata, è conforme alla normativa che disciplina la materia trattata ed è, sia nella forma che nella sostanza, totalmente legittimo, veritiero e utile per il servizio pubblico, ai sensi e per gli effetti di quanto disposto dall'art. 1 della L.14 Gennaio 1994 n.20 e s.m.i., e che lo stesso è stato predisposto nel rispetto della L. 6 Novembre 2012 n.190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione", nonché nell'osservanza dei contenuti del vigente Piano Aziendale della Prevenzione della Corruzione;

Per le causali di cui in premessa,

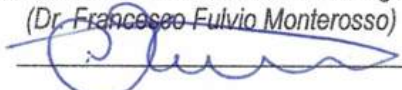
PROPONE di:

- 1) **APPROVARE E ADOTTARE** IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASP DI PALERMO, allegato al presente atto come parte integrante e sostanziale;
- 2) **DARE ATTO** che il presente provvedimento non comporta oneri di spesa a carico del bilancio aziendale;

- 3) **DARE CARICO** all'U.O. Comunicazione e informazione di pubblicare, ai sensi dell'art.10 comma 8 lettera b) del D.Lgs n.33/2013, sul sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione denominata "Amministrazione Trasparente" / "Performance" ed anche nella sezione "Regolamenti", il presente provvedimento completo dei relativi allegati
- 4) **TRASMETTERE** copia della presente deliberazione, con il relativo allegato, all'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ASP di Palermo per la validazione;
- 5) **TRASMETTERE**, altresì, copia della presente deliberazione al Dipartimento Risorse Umane Sviluppo Organizzativo e Affari Generali, alla UOC Programmazione Controllo di Gestione -SIS, alle OO.SS. del Comparto e della Dirigenza per il tramite dell'Ufficio Relazioni Sindacali;
- 6) **DICHIARARE** la presente deliberazione immediatamente esecutiva per l'adozione e la pubblicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine di avvalersene nel ciclo della Performance anno 2020.

Λ*****Λ

IL DIRETTORE DELL'UOC
UOC Coordinamento STAFF Strategico
(Dr. Francesco Fulvio Monterosso)

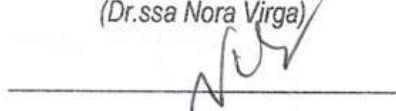


parere FAVOREVOLE dal

Sul presente atto viene espresso

parere FAVOREVOLE dal

DIRETTORE AMMINISTRATIVO
(Dr.ssa Nora Virga)



DIRETTORE SANITARIO
(Dr. Maurizio Montalbano)



IL DIRETTORE GENERALE

Vista la proposta di deliberazione che precede, e che s'intende qui di seguito riportata e trascritta;
Visti i pareri favorevoli espressi dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario;
Ritenuto di condividerne il contenuto,
Assistito dal segretario verbalizzante

DELIBERA

di approvare la superiore proposta, che qui s'intende integralmente riportata e trascritta, per come sopra formulata dal Dirigente Responsabile della struttura proponente.

IL DIRETTORE GENERALE
(Dr.ssa Daniela Faraoni)



IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE

COLLABORATORE AMMINISTRATIVO
PROFESSIONALE SENIOR
(Dott. Antonino Claudio)



ATTESTAZIONI

Deliberazione n° 00666 del 3 LUG. 2020

Il Responsabile
dell'Ufficio Deliberazioni
COLLABORATORE AMMINISTRATIVO
PROFESSIONALE SENIOR
(Dott. *Antonio Gaudino*)

15 LUG. 2020

La presente deliberazione è stata affissa all'Albo il _____ L'Addetto _____

è stata ritirata dall'Albo il _____ L'Addetto _____

☐ Si attesta che contro la presente deliberazione non è pervenuto alcun reclamo

☐ Si attesta che contro la presente deliberazione è pervenuto reclamo da:

Palermo, _____

Il Responsabile
dell'Ufficio Deliberazioni

Annotazioni: _____



ALLEGATO ALLA DELIBERA

N. 0666 DEL 3 LUG. 2020

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ELABORATO DA:

STRUTTURA:	NOME E COGNOME	IN QUALITA' DI:	FIRMA
UOS Valutazione e Valorizzazione delle Risorse Umane	Dr.ssa Tiziana Paola Renata Di Falco	Responsabile della UOS	
UOC Programmazione Controllo di Gestione – SIS	Dr.ssa Mariagiuseppina Montagna	Direttore della UOC	

INDICE

1 – IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	2
PARTE PRIMA: LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE	4
2 – IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	4
2.1. <i>Le strutture assegnatarie di obiettivi di budget</i>	5
2.2. <i>Fasi del processo di budget</i>	5
2.3. <i>Tempi del processo di budget</i>	16
2.4. <i>L' Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)</i>	17
3 - LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	19
3.1. <i>Le unità di analisi della misurazione/valutazione</i>	19
3.2. <i>Gli indicatori</i>	20
3.3. <i>Il passaggio dalla misurazione alla valutazione</i>	24
3.4. <i>La partecipazione di cittadini ed utenti</i>	25
4 - LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	27
4.1. <i>Oggetto della valutazione annuale della performance individuale</i>	27
4.2. <i>Gli attori della valutazione annuale</i>	27
4.3. <i>Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale</i>	29
4.4. <i>Strumenti di valutazione</i>	32
4.5. <i>Procedura di conciliazione</i>	34
5 – MODALITÀ DI EROGAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE	35
5.1. <i>Valutazione annuale e premialità</i>	35
PARTE SECONDA: LA VALUTAZIONE PLURIENNALE DELLA DIRIGENZA	37
6 - LA VALUTAZIONE PLURIENNALE DEI DIRIGENTI.....	37
6.1. <i>La valutazione pluriennale</i>	37
6.2. <i>Gli attori della valutazione pluriennale</i>	37
6.3. <i>Fasi, tempi e modalità della valutazione pluriennale</i>	41
6.4. <i>Strumenti: la scheda di valutazione pluriennale della dirigenza</i>	42
6.5. <i>Conseguenze della valutazione pluriennale</i>	43
6.6. <i>Collegamento della valutazione annuale alla valutazione pluriennale</i>	43

ALLEGATO 1: schede di valutazione individuali – performance annuale

ALLEGATO 2: schede di valutazione individuali Area dirigenza - pluriennali

1 – Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del *ciclo della performance*.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7 c. 1 d.lgs. 150/2009) descrive le “regole del gioco” che l’amministrazione ha definito ai fini dell’implementazione del ciclo della performance in coerenza con gli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linee guida n. 2/2017).

Il presente regolamento definisce, quindi, il Sistema di misurazione e valutazione annuale della performance nell’Azienda Sanitaria Provinciale di Palermo alla luce del Decreto Legislativo 150/09 modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n° 74, delle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* n.2 del Dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché i vigenti CC.CC.NN.LL. dell’Area della Dirigenza Medica e Veterinaria, dell’Area della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa del SSN e del Comparto Sanità.

Questo documento dettaglia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione relative all’applicazione del sistema, le modalità di raccordo e di integrazione tra la performance organizzativa e individuale.

Il sistema è aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione.

La misurazione e la valutazione della performance si riferiscono all’amministrazione nel suo complesso, alle unità operative o aree di responsabilità in cui si articola ed ai singoli dipendenti, di cui l’Azienda dovrà valutare l’apporto specifico al miglioramento dei processi produttivi, attraverso l’analisi dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali.

Inoltre, poiché sono diverse le finalità organizzative che l’amministrazione intende perseguire attraverso la valutazione della performance individuale (erogazione del trattamento economico accessorio, attribuzione di progressioni economiche e di carriera, conferimento incarichi di responsabilità anche a livello dirigenziale), con il presente documento si è inteso costruire un

“Sistema a geometria variabile”, in funzione dei diversi scopi che si vogliono perseguire e, pertanto, è stato articolato in due parti:

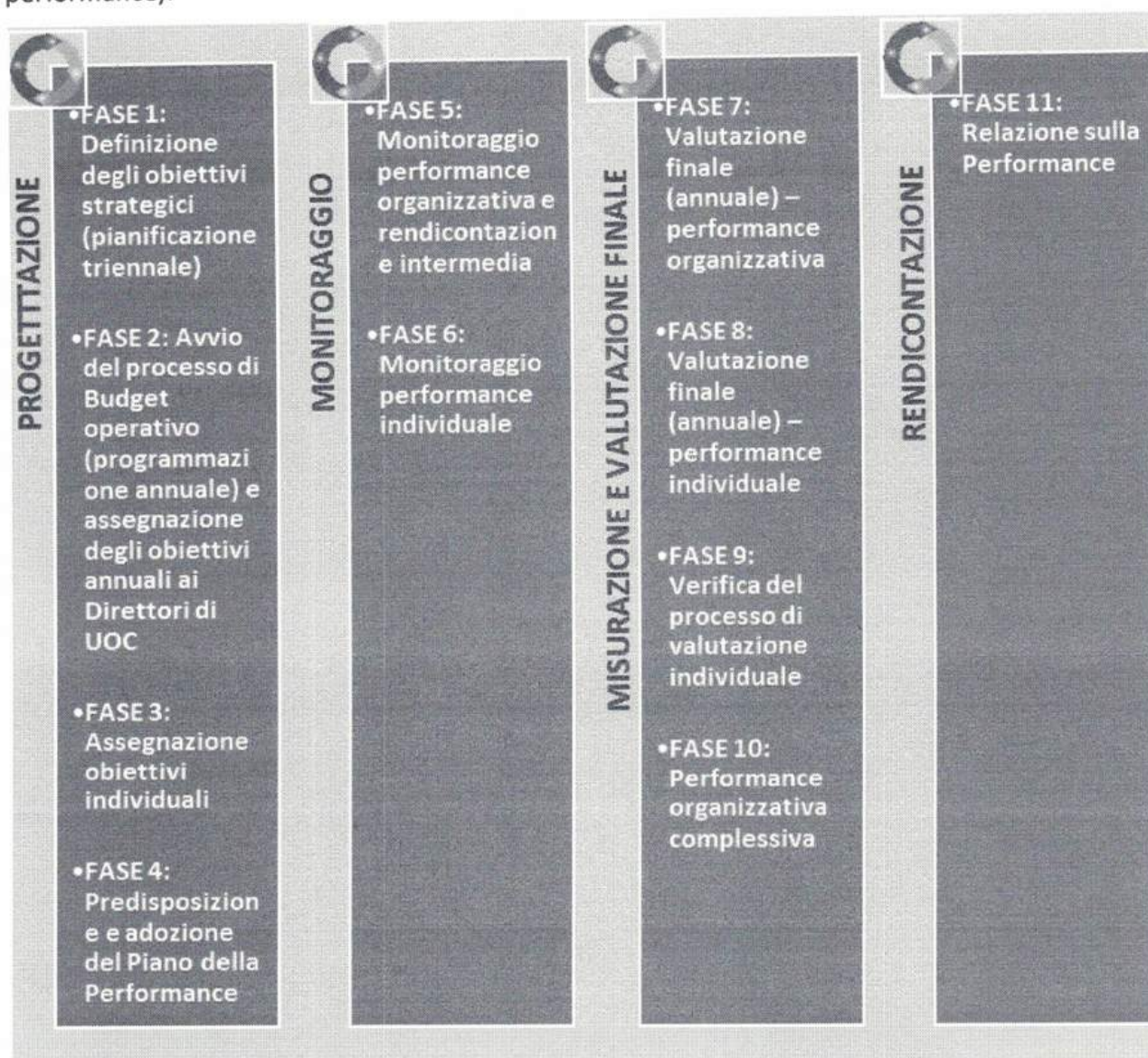
- Parte Prima: La valutazione della performance annuale
- Parte Seconda: La valutazione pluriennale della Dirigenza.

Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento si rinvia alle disposizioni di cui ai vigenti CC.CC.NN.LL. delle aree del Comparto, della Dirigenza Medica e Veterinaria, della Dirigenza S.P.T.A. e alla legislazione vigente che è sovraordinata ai CC.CC.NN.LL. ed al presente regolamento.

Parte Prima: La valutazione della performance annuale

2 – Il ciclo di gestione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (organizzativa e individuale) annuale descritto nel presente SMVP, può essere schematizzato nelle seguenti macrofasi e fasi (ciclo della performance).



2.1. Le strutture assegnatarie di obiettivi di budget

Le strutture assegnatarie di obiettivi di budget sono tutte le UOC (compresi i Dipartimenti) nonché le UOS non afferenti ad alcuna UOC o Dipartimento.

Considerata la notevole quantità di strutture assegnatarie di obiettivi di budget, nel processo di budget si fa riferimento ai Direttori delle “macrostrutture”, ovvero:

- Direttori di Dipartimento (o, in mancanza, ai Direttori delle UOC afferenti);
- Direttori di Distretto;
- Direttori/Responsabili FIO dei Presidi Ospedalieri (per le UO ospedaliere non afferenti a Dipartimenti strutturali);

nonché ai Direttori delle UOC e Responsabili delle UOS, assegnatari di obiettivi di budget, in staff alla Direzione aziendale.

Nella descrizione delle fasi che segue, per UOC si intende comunque “struttura assegnataria di obiettivi budget” e per macrostruttura quanto sopra specificato.

2.2. Fasi del processo di budget

MACROFASE: PROGRAMMAZIONE

Nella prima fase del ciclo (programmazione), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

L'output della fase di programmazione è il Piano della Performance, nonché le schede di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa (a tutte le strutture assegnatarie di budget) e quelle di performance individuale (a tutti i dipendenti della dirigenza e del comparto).

FASE 1: Definizione degli obiettivi strategici (pianificazione triennale)

Il decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. 74, ha introdotto una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di obiettivi specifici, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale.

Gli obiettivi specifici sono definiti da ciascuna amministrazione, in base alle priorità politiche e al

quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio (anni n/n+2) e nella prima annualità (n). Gli obiettivi sono corredati da indicatori e target che ne garantiscano la misurabilità.

INPUT	- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Piano Triennale della Performance (triennio n-1 / n+1) - Relazione sulla Performance (anno n-2) - Piano per la Prevenzione della Corruzione (bozza triennio n / n+2) - Priorità politiche e aziendali ✓ Obiettivi di salute e programmazione economico-finanziaria regionali; ✓ Patto della salute ✓ Piano Attuativo Aziendale ✓ Programma Regionale Valutazione Esiti ✓ Piano della Prevenzione ✓ etc
OUTPUT	- Nomina del Gruppo di lavoro per gli obiettivi strategici aziendali - Documento di individuazione degli obiettivi strategici aziendali con indicatori e target e esplicitazione delle strutture assegnatarie
SOGGETTI E RUOLI	- Direzione Strategica: ✓ nomina Gruppo di lavoro per gli obiettivi strategici aziendali cui esplicita le direttive ✓ individua i referenti aziendali per i vari obiettivi - Gruppo di lavoro: ✓ sovrintende agli obiettivi strategici aziendali ✓ elabora il documento di individuazione degli obiettivi strategici aziendali - Direzione Strategica: ✓ assegna gli obiettivi strategici alle strutture aziendali
TEMPI	Nomina Gruppo di Lavoro: entro settembre dell'anno precedente a quello di riferimento Individuazione degli obiettivi strategici aziendali: entro settembre dell'anno precedente a quello di riferimento, con possibilità di modifiche entro dicembre.

FASE 2: Avvio del processo di Budget operativo (programmazione annuale) e assegnazione degli obiettivi annuali ai Direttori di UOC

Il Budget operativo è lo strumento di programmazione di breve periodo attraverso il quale, annualmente, gli indirizzi strategici e le finalità aziendali vengono trasformati in specifici obiettivi, articolati per struttura, considerando le dotazioni di risorse umane e strumentali e la disponibilità di risorse economico-finanziarie.

Ad ogni ambito declinato negli obiettivi specifici triennali si associa un'articolazione di obiettivi operativi per la prima annualità assegnati alle macrostrutture e alle unità operative complesse, per ciascuno dei quali vengono definiti uno o più indicatori e i valori target da raggiungere nel periodo. Inoltre, sono definiti ulteriori obiettivi annuali per le aree non coperte dagli obiettivi specifici triennali e relativi ad aree di intervento trasversali (prevenzione della corruzione, trasparenza, qualità percepita, valutazione partecipata, empowerment del paziente, ...) e ad aree di attività nelle quali si evidenziano spazi di miglioramento, diretto o indiretto, del "benessere" per i destinatari.

INPUT	- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Documento di individuazione degli obiettivi strategici aziendali (triennali) - Analisi valori della produzione (analisi su BI sistema di reportistica direzionale del controllo di gestione) - Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione - Esiti delle indagini sulla qualità percepita - Analisi ambiti di miglioramento per macrostruttura - Etc...
OUTPUT	- Nomina del Gruppo di lavoro Budget - Schede di budget delle macrostrutture e delle UOC
SOGGETTI E RUOLI	- La Direzione Strategica: ✓ nomina il Gruppo di lavoro Budget che sovrintende al processo di budget; ✓ approva le schede di budget e firma la nota di assegnazione delle setesse alle macrostrutture e alle UOC; - Il Gruppo di lavoro Budget (GdLB): ✓ avvia il Processo di Budget anche mediante incontri o contatti con i responsabili delle macrostrutture/UOC finalizzati ad individuare gli elementi principali per poter definire la proposta di budget operativo per le macrostrutture e le UOC; ✓ analizza le eventuali variazioni proposte dai Responsabili delle macrostrutture ed elabora la scheda di budget finale; ✓ svolge funzioni di supporto tecnico/consultivo ai Responsabili delle macrostrutture in relazione alle schede di budget; - La UOC Programmazione Controllo di Gestione – SIS consegna le schede di budget (della macrostruttura e delle UOC afferenti) ai Responsabili di macrostruttura che firmano per accettazione, fermo restando eventuali richieste di modifica; - I Responsabili di macrostruttura: ✓ firmano per accettazione la scheda di budget della macrostruttura e delle UOC afferenti; ✓ diffondono gli obiettivi assegnati dalla Direzione aziendale, incontrano i responsabili di UOC per discutere la proposta di budget per singola unità operativa afferente alla macrostruttura;

	✓ seguono il percorso valutativo definito nel SMVP per la valutazione del personale e il monitoraggio degli obiettivi. N.B. I Responsabili delle macrostrutture possono inviare eventuali osservazioni al GdLB anche dopo l'assegnazione formale degli obiettivi, ma entro un termine ragionevole per il prosieguo del processo di budget. Il GdLB provvederà a riscontrare in merito all'esito dell'accoglimento delle osservazioni.
TEMPI	Nomina Gruppo di Lavoro: entro settembre dell'anno precedente a quello di riferimento Schede di budget delle macrostrutture e delle UOC: entro gennaio dell'anno di riferimento

FASE 3: Assegnazione obiettivi individuali

Gli obiettivi di performance individuale sono collegati alla performance organizzativa e sono declinati essenzialmente a partire dalle attività e dai progetti definiti in sede di programmazione annuale. Ciò consente di:

- assicurare la coerenza temporale fra le due valutazioni;
- assicurare che la performance individuale venga valutata sulla base di elementi sui quali il valutato ha effettivamente la possibilità di intervenire direttamente

INPUT	- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (n.5 – dicembre 2019) - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Piano della Performance - Schede obiettivi di budget
OUTPUT	- Schede di valutazione individuali
SOGGETTI e AZIONI	- Il Direttore Generale, con la consegna delle schede di budget, dà indicazioni ai Direttori delle macrostrutture e delle UOC di effettuare l'assegnazione "a cascata" degli obiettivi individuali a tutto il personale dirigente e del comparto con le apposite schede; - L'UOS Valutazione e valorizzazione delle risorse umane predispone i modelli delle schede di valutazione individuale e le pubblica sul sito aziendale e supporta i Direttori delle strutture assegnatarie di budget nel processo; - I Direttori delle strutture assegnatarie di obiettivi di budget, coadiuvati dai dirigenti delle strutture afferenti, si impegnano a: ✓ diffondere gli obiettivi assegnati dalla Direzione aziendale; ✓ coordinare l'assegnazione "a cascata" degli obiettivi individuali; ✓ informare tutti i dipendenti sui criteri e le modalità di valutazione delle performance individuali; ✓ sovrintendere al processo di valutazione, dall'assegnazione degli

	obiettivi al momento della valutazione finale; - Tutto il personale dirigente e del comparto: firma le schede di valutazione individuale
TEMPI	Entro febbraio dell'anno di riferimento

FASE 4: Predisposizione e adozione del Piano della Performance

Il Piano della performance (art. 10 c. 1 lett. a d.lgs. 150/2009) è un documento programmatico triennale definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica (linee guida n. 1/2017), entro il 31 gennaio di ogni anno. In caso di ritardo nell'adozione del Piano l'amministrazione deve comunicare tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica.

Il Piano individua gli obiettivi specifici ed annuali di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b) del d.lgs. 150/2009 e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

INPUT	- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Linee guida per il Piano della performance – DFP (n.1 - giugno 2017) - Pianificazione triennale e Obiettivi strategici - Programmazione annuale e Schede di budget delle macrostrutture e delle UOC - Schede di valutazione individuali
OUTPUT	- Piano della Performance
SOGGETTI E RUOLI	- La UOC Programmazione Controllo di Gestione – SIS, sulla base degli obiettivi strategici aziendali e degli obiettivi operativi riportati nelle schede di budget, predispone il Piano della Performance (avvalendosi anche del supporto del GdLB) e trasmette la proposta di delibera alla Direzione Generale; - Il GdLB svolge funzioni di supporto tecnico/consultivo; - Il Direttore Generale, adotta il Piano della Performance; - La UOC Programmazione Controllo di Gestione – SIS cura, tramite la UOS comunicazione e informazione, la pubblicazione del Piano della Performance sul sito internet aziendale e ne trasmette copia all'OIV.
TEMPI	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento

MACROFASE: MONITORAGGIO

Nel corso del periodo di riferimento, si procede alla verifica dell'andamento della *performance* dell'amministrazione, organizzativa e individuale, rispetto agli obiettivi programmati al fine di poter introdurre eventualmente interventi correttivi. Nella fase di monitoraggio intermedio il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.

FASE 5: Monitoraggio performance organizzativa e rendicontazione intermedia

INPUT	- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Piano della Performance oggetto del monitoraggio contenente la lista dei controlli/obiettivi definiti in sede di approvazione del documento; - Dati acquisiti dagli applicativi informativi del controllo di gestione e/o di area e/o dalla struttura di riferimento; - Report sottoscritti dalle macrostrutture e UOC; - Relazioni dei referenti degli obiettivi strategici aziendali
OUTPUT	- Rendicontazione intermedia; - Report intermedio.
SOGGETTI E AZIONI	- I Direttori delle macrostrutture e delle afferenti strutture assegnatarie di obiettivi di budget devono monitorare l'andamento della performance attraverso valutazioni intermedie e riunioni di verifica adeguatamente documentate. Su richiesta della Direzione strategica i Direttori delle macrostrutture inviano le rendicontazioni e i report di verifica intermedia alla UOC Programmazione Controllo di Gestione - SIS - L'UOC Programmazione Controllo di Gestione - SIS: ✓ acquisisce le rendicontazioni intermedie delle strutture assegnatarie di budget; ✓ effettuato il controllo formale, elabora il relativo report intermedio; ✓ mette a disposizione della Direzione Aziendale e dell'OIV le rendicontazioni per le valutazioni di competenza; - L'UOC Coordinamento staff strategico: ✓ acquisisce le rendicontazioni dei referenti degli obiettivi strategici aziendali e relaziona per l'Assessorato Regionale della Salute; ✓ supporta la Direzione Aziendale e i referenti degli obiettivi strategici aziendali per l'individuazione delle azioni correttive; - L'OIV verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnala alla Direzione Generale l'esigenza di interventi correttivi.

TEMPI	Rendicontazione obiettivi di budget: entro luglio dell'anno di riferimento con report al 30 giugno Rendicontazione obiettivi strategici aziendali con riferimento agli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi: cadenza stabilita dall'Assessorato Regionale della Salute
-------	---

FASE 6: Monitoraggio performance individuale

INPUT	- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (n.5 – dicembre 2019) - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Schede di valutazione individuali
OUTPUT	- colloqui e riunioni di verifica documentate
SOGGETTI E AZIONI	- I dirigenti valutatori: ✓ monitorano l'andamento della performance attraverso valutazioni intermedie, colloqui e riunioni di verifica, adeguatamente documentate; - Tutto il personale dirigente e del comparto: ✓ è oggetto di valutazioni intermedie
TEMPI	Almeno una formale entro luglio dell'anno di riferimento

MACROFASE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE

La fase di misurazione finale serve a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali).

Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

FASE 7: Valutazione finale (annuale) – performance organizzativa

INPUT	- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Piano della Performance oggetto del monitoraggio contenente la lista dei controlli/obiettivi definiti in sede d approvazione del documento; - Dati acquisiti dagli applicativi informativi di area o dalla struttura di riferimento; - Report acquisiti dalle macrostrutture e UOC (annuali);
OUTPUT	- valutazione finale (annuale)
SOGGETTI E AZIONI	- I Direttori delle macrostrutture rendicontano il raggiungimento della performance organizzativa delle stesse macrostrutture e delle strutture afferenti assegnatarie di obiettivi budget e inviano le rendicontazioni e i report finali alla UOC Programmazione Controllo di Gestione - SIS - L'UOC Programmazione Controllo di Gestione - SIS: ✓ acquisisce le rendicontazioni finali delle strutture assegnatarie di budget; ✓ effettuato il controllo formale, e verificati i dati con le fonti informative a disposizione (controllo di gestione e referenti obiettivi strategici) elabora i relativi report finali con il valore raggiunto dagli indicatori; ✓ trasmette all'OIV le rendicontazioni delle macrostrutture e i report di verifica finale. - L'OIV valuta i risultati raggiunti dalle strutture aziendali assegnatarie di obiettivi di budget e assegna il punteggio di performance organizzativa espresso in percentuale; gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa, per ciascuna struttura interessata, devono essere documentati mediante apposizione nei report finali della percentuale di performance organizzativa raggiunta valutata dall'OIV e il report deve essere sottoscritto dai componenti dell'OIV stesso e allegato al verbale di seduta. - L'UOC Programmazione Controllo di Gestione - SIS comunica i risultati della valutazione dell'OIV alle strutture interessate, per eventuali controdeduzioni, e al Dipartimento Risorse Umane, Sviluppo organizzativo e Affari generali, per quanto di competenza in relazione ai conteggi per la corresponsione del sistema premiante.
TEMPI	Entro maggio dell'anno successivo a quello di riferimento

FASE 8: Valutazione finale (annuale) – performance individuale

(con esclusione dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget)

INPUT	- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (n.5 – dicembre 2019) - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Schede di valutazione individuali; - Relazioni e report prodotti dalle macrostrutture e UOC (annuali);
-------	---

OUTPUT	- Schede di valutazione individuali annuali con punteggio attribuito (escluso Direttori delle strutture assegnatarie di budget)
SOGGETTI E AZIONI	- Il dirigente valutatore: ✓ a conclusione del periodo oggetto di valutazione ed esaminata la documentazione a corredo, effettua il colloquio individuale di valutazione finale con il valutato, al termine del quale attribuisce il punteggio; - il dipendente valutato : ✓ ha l'obbligo di firmare la scheda di valutazione attestante l'avvenuto colloquio finale e per presa visione della scheda di valutazione;
TEMPI	Entro marzo dell'anno successivo a quello di riferimento

FASE 9: Verifica del processo di valutazione individuale

(e valutazione finale della performance individuale dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget)

INPUT	- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (n.5 – dicembre 2019) - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Schede di valutazione individuali annuali con punteggio attribuito; - Elenchi dei valutati con i relativi punteggi;
OUTPUT	- Elenchi dei valutati con i relativi punteggi (di cui alla fase 8) - Schede di valutazione individuale dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget con punteggio attribuito
SOGGETTI E AZIONI	- Il Direttore della macrostruttura: ✓ predispone gli elenchi dei valutati con i relativi punteggi (fase 8) e li trasmette alla U.O. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane allegando, per i dipendenti del comparto copia del frontespizio della scheda, per i titolari di posizioni organizzative e per tutti i dirigenti, copia della scheda completa e della relazione individuale; ✓ evidenzia nella comunicazione alla U.O. Valutazione e valorizzazione risorse umane la eventuale presenza di richieste di revisione delle valutazioni; - L'UOS Valutazione e valorizzazione delle risorse umane: ✓ effettuato il controllo formale delle valutazioni individuali di prima istanza (fase 8), sottopone all'O.I.V. , per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, gli elenchi e le valutazioni individuali di prima istanza. - L'OIV: ✓ procede alla verifica del processo di valutazione individuale (fase 8) anche attraverso la disamina dei punteggi complessivi, della loro elaborazione statistica e del governo del processo di valutazione da parte dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget; ✓ procede alla proposta di valutazione dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget e la trasmette alla Direzione Strategica.

	- La Direzione Strategica: ✓ riceve dall'OIV la proposta di valutazione dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget, elabora le valutazioni finali degli stessi e le trasmette all'UOS Valutazione e valorizzazione delle risorse umane. - L'UOS Valutazione e valorizzazione delle risorse umane: ✓ Conclusa la verifica del processo di valutazione individuale da parte dell'OIV e la valutazione dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget da parte della Direzione Strategica, trasmette al Dipartimento Risorse Umane, Sviluppo organizzativo e Affari generali gli elenchi delle valutazioni individuali per la corresponsione del sistema premiante, ove dovuto; ✓ aggiorna i fascicoli dei dirigenti per gli adempimenti connessi alle valutazioni pluriennali a scadenza incarico.
TEMPI	Entro maggio dell'anno successivo a quello di riferimento

FASE 10: Performance organizzativa complessiva

INPUT	- Linee guida per la Relazione annuale sulla performance (n.3 - novembre 2018) - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Piano della Performance - Valutazione finale (annuale) di performance
OUTPUT	- Valutazione della performance organizzativa complessiva annuale
AZIONI E SOGGETTI	- L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi: ✓ misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali; ✓ verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali; ✓ esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso; ✓ multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano); ✓ eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento
TEMPI	Entro maggio dell'anno successivo a quello di riferimento

MACROFASE: RENDICONTAZIONE

Il ciclo della performance si chiude con la fase di rendicontazione che persegue le seguenti finalità:

- il miglioramento gestionale, in quanto l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse

tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance;

- l'accountability, in quanto l'amministrazione partecipa a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati, consentendo loro la verifica dell'azione amministrativa.

FASE 11: Relazione sulla Performance

La relazione sulla performance (art. 10 c. 1 lett. b) d.lgs. 150/2009) è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Tale documento, da redigere secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica (Linee guida n. 3/2018), è adottato dalle amministrazioni e validato dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno e fa riferimento al ciclo della performance avviato con il piano della performance dell'anno precedente. In caso di ritardo nell'adozione della Relazione l'amministrazione deve comunicare tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica.

INPUT	- Linee guida per la Relazione annuale sulla performance (n.3 - novembre 2018) - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Valutazione finale (annuale) di performance - Valutazione della performance organizzativa complessiva annuale dell'OIV
OUTPUT	- Delibera di approvazione e adozione della Relazione sulla Performance
AZIONI E SOGGETTI	- L'UOC Programmazione Controllo di Gestione elabora la Relazione sulla Performance e trasmette la proposta di adozione alla Direzione Generale; - Il Direttore Generale adotta la Relazione sulla Performance con deliberazione; - L'UOC Programmazione Controllo di Gestione - SIS comunica l'adozione della Relazione sulla Performance all'OIV per la validazione e alla UOS Comunicazione e Informazione per la pubblicazione sul sito aziendale; - L'OIV: ✓ Redige il documento di validazione della Relazione sulla Performance, e tramite la Struttura Tecnica Permanente, provvede alla pubblicazione sul sito web aziendale; ✓ a conclusione dell'iter di competenza, comunica alla Direzione Generale il documento di validazione; - L'UOC Programmazione Controllo di Gestione - SIS notifica la delibera di adozione della Relazione sulla Performance e il documento di validazione

	redatto dall'OIV al Dipartimento Risorse Umane, Sviluppo organizzativo e Affari generali per la corresponsione del sistema premiante, ove dovuto.
TEMPI	Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento

2.3. Tempi del processo di budget

I tempi del processo di budget sono sintetizzati nel seguente diagramma di Gantt

Processo di budget relativo all'anno N	ANNO N-1				ANNO N												ANNO N+1					
ATTIVITA'	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO
FASE 1: Definizione degli obiettivi strategici (pianificazione triennale)																						
FASE 2: Avvio del processo di Budget operativo (programmazione annuale) e assegnazione degli obiettivi annuali ai Direttori di UOC																						
FASE 3: Predisposizione e adozione del Piano della Performance																						
FASE 4: Assegnazione obiettivi individuali																						
FASE 5: Monitoraggio performance organizzativa e rendicontazione intermedia																						
FASE 6: Monitoraggio performance individuale																						
FASE 7: Valutazione finale (annuale) – performance organizzativa																						
FASE 8: Valutazione finale (annuale) – performance individuale																						
FASE 9: Verifica del processo di valutazione individuale																						
FASE 10: Performance organizzativa complessiva																						
FASE 11: Relazione sulla Performance																						

2.4. L' Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

L'organismo indipendente di valutazione svolge le attività di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009 con la funzione di supportare l'amministrazione sul piano metodologico e verificare la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Ai fini della valutazione della performance organizzativa, promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti.

L'O.I.V. è un organo collegiale composto da 3 componenti nominati, previa procedura selettiva pubblica, tra i soggetti iscritti all'Elenco Nazionale dei componenti degli Organismi Indipendenti di valutazione della performance, istituito dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri con Decreto Ministeriale del 2 dicembre 2016 in attuazione dell'art. 6, commi 3 e 4, del decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n.105.

La durata dell'incarico di componente dell'O.I.V. è di tre anni, rinnovabile una sola volta presso la stessa amministrazione, previa procedura selettiva pubblica. La durata e l'eventuale rinnovo sono comunque svincolati dalla scadenza dell'organo di indirizzo politico-amministrativo. Le nomine e i rinnovi dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione sono nulli in caso di inosservanza delle modalità e dei requisiti stabiliti Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio che segnala alle amministrazioni l'inosservanza delle disposizioni.

Sul SMVP l'OIV esprime *parere vincolante*, secondo quanto definito dalle Linee Guida n.2/2017 del DFP e assicura, lungo tutto il Ciclo della performance, il supporto al SMVP.

In particolare, anche alla luce della disciplina introdotta con il D. Lgs. 74/2017 e le L.G. n. 2 (p. 8), l'OIV svolge le funzioni di:

- *Presidio tecnico metodologico del SMVP*, che si esprime attraverso:
 - la formulazione del parere vincolante sul SMVP
 - la validazione della Relazione sulla *performance*
 - la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema.
- *Valutazione della performance organizzativa*, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi dalla L.G. n. 2/2017.
- *Monitoraggio della performance organizzativa*, ovvero verifica dell'andamento della *performance* dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati, e segnalazione alla Direzione Generale dell'eventuale esigenza di interventi correttivi;

- *Proposta di valutazione* annuale dei dirigenti di vertice e trasmissione alla direzione generale.

L'OIV esprime il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (policy e stakeholders) dell'amministrazione di appartenenza.

A tal fine, in relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'OIV considera in particolare la corretta declinazione della dimensione temporale (orizzonte strategico pluriennale collegato alla dimensione di outcome e orizzonte annuale collegato alle unità di analisi della performance organizzativa), le fonti e tipologie di indicatori, le modalità di raccordo con il ciclo del bilancio, i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti adottati dall'amministrazione, la dettagliata descrizione di tutte le fasi del ciclo e la chiarezza dei ruoli attribuiti ai diversi soggetti.

Nell'esprimere il proprio parere sul SMVP, l'OIV tiene conto del contesto organizzativo e delle risorse dell'amministrazione.

In relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, l'OIV formula un parere con particolare riferimento ai parametri che compongono la performance individuale e alla correttezza metodologica delle misure adottate, al processo della valutazione individuale e alla chiarezza delle modalità con cui viene formulata la valutazione finale e alle procedure di conciliazione a garanzia dei valutati.

Anche riguardo alla misurazione e valutazione della performance individuale, nella formulazione del parere, l'OIV deve tener conto dello specifico contesto per assicurare la sostenibilità degli eventuali cambiamenti suggeriti.

Tali suggerimenti, in coerenza con la previsione di aggiornamento annuale del SMVP da parte dell'amministrazione, sono contenuti nella Relazione annuale sul funzionamento del SMVP, che è il documento nel quale l'OIV rende conto del funzionamento complessivo del SMVP e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'amministrazione, al fine di aiutare l'amministrazione nell'introduzione di modifiche migliorative.

3 - La misurazione e valutazione della performance organizzativa

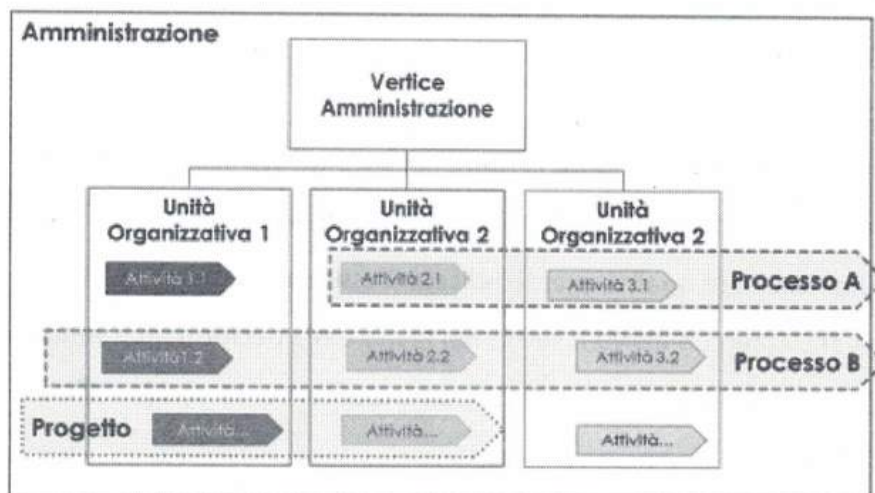
In questo paragrafo si entra nel dettaglio del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, soffermandoci in particolare su quattro elementi: le unità di analisi della misurazione, gli indicatori, il passaggio dalla misurazione alla valutazione, la partecipazione di cittadini ed utenti.

3.1. Le unità di analisi della misurazione/valutazione

La misurazione della performance organizzativa è essere riferita a tre diverse unità di analisi:

- (1) singole unità organizzative dell'amministrazione;
- (2) processi e progetti relativi agli obiettivi specifici triennali;
- (3) amministrazione nel suo complesso.

Il legame tra le unità di analisi e i processi/progetti è rappresentato nella figura sottostante:



La performance organizzativa viene misurata in tutte le unità operative complesse (compresi i Dipartimenti), nonché le unità operative semplici non afferenti ad una UOC o ad un Dipartimento (si rimanda al paragrafo 2.2). Le unità di analisi sono dettagliatamente elencate nel Piano della Performance.

Inoltre, la performance organizzativa è misurata a livello aziendale sulla base degli obiettivi specifici triennali che coinvolgono anche più unità operative assegnatarie di budget.

Infine, la performance organizzativa complessiva dell'Amministrazione è valutata dall'OIV, tenendo conto dei seguenti elementi:

- ✓ misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali;
- ✓ verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- ✓ esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- ✓ multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- ✓ eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

3.2. Gli indicatori

Gli indicatori rappresentano un elemento cardine del sistema di misurazione.

Partendo dall'architettura del SMVP, ossia dalle unità di analisi che si è stabilito di misurare, occorre innanzitutto decidere quali e quanti indicatori associare a ciascun obiettivo.

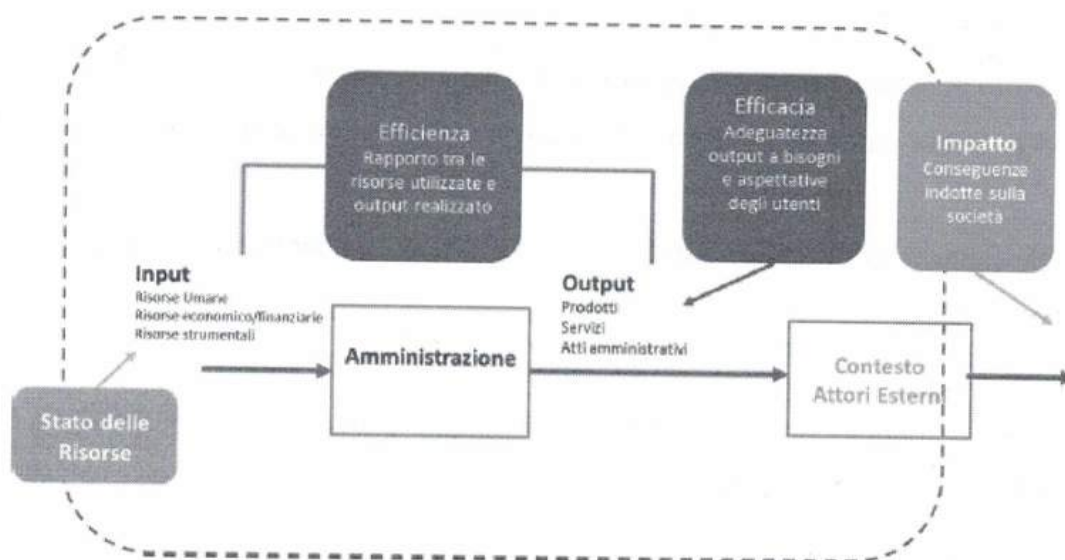
In corrispondenza di ciascun obiettivo inserito nel Piano della performance vengono utilizzati uno o più indicatori multidimensionali in grado di rappresentarne in modo efficace e completo la complessità dell'obiettivo.

Come più approfonditamente illustrato nelle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (n.2/2017 DFP), le principali dimensioni di indicatori da utilizzare per la misurazione della performance organizzativa, (che coprono tutti gli ambiti riportati dall'art.8, comma 1, del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017) sono:

- lo stato delle risorse, come presupposto della performance organizzativa: come si può migliorare l'efficienza e l'efficacia di una struttura se non si conosce, non si tiene conto e non si migliora lo stato delle risorse dell'amministrazione a livello quantitativo ed a livello qualitativo?
- l'efficienza e l'efficacia, che costituiscono il nucleo centrale della performance organizzativa in quanto misurano i risultati dell'azione organizzativa e individuale;

- l'impatto, quale orizzonte e traguardo ultimo della performance organizzativa.

Efficienza, efficacia e impatto si riferiscono alle attività dell'amministrazione e ai suoi risultati nel breve e nel lungo periodo. Lo stato delle risorse, invece, è riferito ad una fotografia delle risorse a disposizione dell'amministrazione.



Nelle Linee guida per il Piano della performance (n.1/2017 DFP) è schematizzato il raccordo tra ambiti di performance organizzativa e tipologie di indicatori:

Art. 8 del d.lgs. 150/2009 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa	Linea Guida n. 1 Piano della Performance nei Ministeri
1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:	
a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Indicatori di impatto
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Indicatori di efficacia
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di efficacia qualitativa
d) la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute digitale)
d) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Indicatori di stato delle risorse (salute organizzativa)
d) e il miglioramento qualitativo [...] delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute professionale)
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Indicatori di efficienza
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di stato delle risorse (salute di genere)

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- precisione, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione.

Ciascun indicatore utilizzato, inoltre, deve possedere i seguenti requisiti:

- tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Gli obiettivi specifici triennali con il set di indicatori associati sono esplicitati in una scheda allegata al Piano della Performance, che riporta:

- Obiettivo specifico
- sub-obiettivo
- indicatore
- base-line
- target anno
- target anno+1
- target anno+2
- strutture intestatarie

Nella scheda, per ciascun indicatore, viene indicato il valore di partenza (baseline) e i valori target per il prossimo triennio.

scheda obiettivi specifici triennali:

n.	Obiettivo specifico	n.-sub	sub-obiettivo	indicatore	base-line	target anno	target anno+1	target anno+2	strutture intestatarie

Gli obiettivi operativi con il set di indicatori associati sono assegnati annualmente e rilevati in apposite schede denominate “schede di budget”, per ciascuna struttura interessata, che riportano:

- Obiettivo
- indicatore
- peso
- base-line
- valore atteso anno
- valore raggiunto anno

Nella scheda, per ciascun indicatore, viene indicato il valore di partenza (baseline) e il valore target dell’anno di riferimento nonché il “peso dell’obiettivo/indicatore”. Inoltre, è presente la colonna “valore raggiunto” da compilare in fase di misurazione/rendicontazione.

scheda di budget:

ASP Palermo							
OBIETTIVI BUDGET anno							
macrostruttura							
UOC.....							
N.OBTV	OBIETTIVO	N. IND.	INDICATORE	PESO	base-line	V.A. anno	V.R. anno
totale peso				100			
La Direzione Aziendale				Il Direttore/Responsabile della Struttura			

La scheda di budget è utilizzata in fase di assegnazione degli obiettivi, nel monitoraggio intermedio, per la rendicontazione finale e per la valutazione della performance organizzativa della struttura interessata.

3.3. Il passaggio dalla misurazione alla valutazione

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE ASSEGNATARIE DI OBIETTIVI DI BUDGET

A conclusione dell'anno di riferimento, le strutture assegnatarie di budget e gli uffici di staff preposti effettuano la misurazione/rendicontazione dei valori raggiunti rispetto agli obiettivi/indicatori assegnati nelle schede di budget.

La valutazione della performance organizzativa viene effettuata dall'OIV e si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dalle strutture e quelli programmati.

La fase di valutazione è fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione. In questo caso è utile tenere conto dei possibili miglioramenti del sistema valutando con attenzione il beneficio informativo del miglioramento del sistema rispetto al costo e alla sostenibilità dello stesso;
- analizzare se le cause di scostamento sono esogene (ossia non direttamente controllabili dalla struttura interessata) o endogene (ossia dovute a variabili controllabili dalla struttura interessata, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione).

La fase di valutazione si conclude con l'assegnazione, da parte dell'OIV a ciascuna struttura assegnataria di budget, di un punteggio risultante dalla sommatoria dei prodotti fra il peso di ogni obiettivo e la valutazione espressa in percentuale del grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Tali punteggi potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;
- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa, per ciascuna struttura interessata, devono essere documentati mediante apposizione nei report finali, elaborati dalla UOC Controllo di Gestione con il valore raggiunto dagli indicatori, della percentuale di performance organizzativa raggiunta valutata dall'OIV e il report deve essere sottoscritto dai componenti dell'OIV stesso e allegato al verbale di seduta.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa, altresì, confluiscono nella Relazione sulla performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi:

- ✓ misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali;
- ✓ verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- ✓ esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- ✓ multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- ✓ eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione devono essere documentati nei verbali di seduta dell'OIV e devono anche essi confluire nella Relazione sulla performance.

3.4. La partecipazione di cittadini ed utenti

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Tale partecipazione nell'ASP Palermo è espressa in due modalità:

- in modo sistematico ed organico attraverso le indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione.

La Qualità percepita dall'utente è regolamentata dal 2016 dalla Direttiva dell'Assessorato della Salute del 3 maggio 2016 "Monitoraggio delle Attività del Programma Valutazione della

Qualità percepita dei Servizi erogati e della soddisfazione clienti dei servizi di ricovero e cura in ospedale, dei Servizi Day hospital e Day surgery e dei servizi diagnostici ambulatoriali”.

Tale programma, che ha previsto un piano di interviste annuali agli utenti degenti in ospedale e che hanno fruito dei servizi diagnostici e ambulatoriali, è stato individuato come obiettivo per i Direttori Generali delle Aziende sanitarie e inserito nell'Area 2 “Governo Clinico, Qualità e Sicurezza dei pazienti” del Piano attuativo nell'ambito degli obiettivi di Salute e funzionamento delle Aziende sanitarie siciliane 2019-2020.

L'Assessorato della Salute elabora i risultati delle interviste e individua i criteri per predisporre i piani di miglioramento per le risposte che esprimono maggiori criticità.

Le strutture aziendali procedono all'analisi dei risultati della misurazione della qualità percepita secondo il sistema regionale, all'individuazione delle criticità e alla adozione/realizzazione di piani di miglioramento con relativi indicatori.

- in modo diffuso ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV secondo le modalità definite dagli stessi OIV per la raccolta delle segnalazioni.

4 - La misurazione e valutazione della performance individuale

4.1. Oggetto della valutazione annuale della performance individuale

La *performance* individuale è l'insieme dei **risultati** raggiunti e dei **comportamenti** realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione. Formano oggetto della valutazione:

- per il personale del comparto:
 - a. il contributo al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b. la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.
- per il personale dirigenziale, la valutazione della performance individuale è collegata ai seguenti aspetti:
 - 1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - 2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - 3. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

4.2. Gli attori della valutazione annuale

I soggetti coinvolti nel percorso valutativo annuale sono:

- a) i dipendenti da valutare
- b) i dirigenti valutatori, responsabili delle strutture cui afferiscono i dipendenti da valutare
- c) l'Organismo Indipendente di Valutazione-OIV

a) I dipendenti da valutare

Hanno diritto alla valutazione tutti i dipendenti, a rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, con rapporto esclusivo e non, che abbiano effettuato un servizio effettivo, nell'anno di riferimento, pari o superiore a 90 giorni.

b) I dirigenti valutatori

- per il personale del comparto e i dirigenti con incarico professional e Responsabili U.O.S.:

il valutatore è il dirigente nella posizione gerarchicamente superiore della struttura presso la quale gli stessi prestano servizio, fermo restando la responsabilità di tutto il processo di valutazione da parte del Direttore U.O.C. o della macrostruttura; la valutazione è caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro, pertanto l'eventuale inadempienza anche parziale costituisce responsabilità del valutatore.

- per i Direttori di struttura complessa:

- nei Dipartimenti o strutture assimilate, il valutatore è il Direttore di Dipartimento o di struttura assimilata, cui afferisce la UOC o, in assenza, il Direttore Sanitario Aziendale o il Direttore Amministrativo Aziendale a seconda delle aree di pertinenza, o altro soggetto da loro formalmente delegato, con il supporto delle competenze necessarie;
- nei Presidi Ospedalieri, i valutatori sono i Direttori dei Dipartimenti strutturali di assegnazione o, in assenza, il Direttore Sanitario Aziendale, o altro soggetto da loro formalmente delegato, con il supporto delle competenze necessarie; per i Direttori delle UU.OO.CC. di Direzione Sanitaria di Presidio, la valutazione è effettuata dal Direttore Sanitario Aziendale o suo delegato, con il supporto delle competenze necessarie; per i Direttori delle UU.OO.CC. di Coordinamento Amministrativo, la valutazione è effettuata dal Direttore Amministrativo Aziendale o suo delegato, con il supporto delle competenze necessarie;
- per i Direttori di Distretto la valutazione è effettuata dal Direttore Sanitario Aziendale, o altro soggetto da lui formalmente delegato, con il supporto delle competenze necessarie;
- per i Direttori/Responsabili delle strutture in Staff alla Direzione Aziendale la valutazione è effettuata dal Direttore Generale o altro soggetto da lui formalmente delegato, con il supporto delle competenze necessarie;

- per i Direttori di Dipartimento o struttura assimilata:

il valutatore è il Direttore Sanitario Aziendale o il Direttore Amministrativo Aziendale a seconda delle aree di pertinenza, o altro soggetto da loro formalmente delegato, con il supporto delle competenze necessarie.

La corretta e completa attuazione del sistema di valutazione aziendale, anche attraverso la valutazione individuale del proprio personale, costituisce elemento di valutazione dei Direttori/Responsabili delle Strutture.

La gestione dell'attività di valutazione individuale del personale assegnato alla struttura cui è preposto, da compiersi con imparzialità e nel rispetto dei tempi previsti, nonché con riguardo alla **significativa differenziazione dei giudizi**, è un preciso obbligo normativo del dirigente valutatore e costituisce a sua volta elemento di valutazione dello stesso da parte dell'OIV.

Le dimensioni della *performance* individuale.

Risorsa umana	Ambiti della <i>performance</i> individuale	Peso
Direttore di macro-struttura (Dipartimento, Distretto sanitario, Distretto ospedaliero, UOC)	Risultati legati agli obiettivi annuali dell'unità organizzativa di diretta responsabilità	60
	Risultati relativi a obiettivi individuali assegnati al dirigente	25
	Contributo alle strategie aziendali attraverso le competenze manageriali	15
tot		100
Dirigente responsabile di UOS e Personale dirigente	Risultati legati agli obiettivi annuali dell'unità organizzativa di diretta responsabilità	55
	Contributo alla performance generale della struttura	15
	Risultati relativi a obiettivi individuali assegnati al dirigente	30
tot		100
Personale non dirigente	Risultati di obiettivi individuali e/o di gruppo	30
	Comportamenti	50
	Contributo alla performance dell'U.O.	20
tot		100

4.3. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale

Fasi, tempi e modalità

Il percorso valutativo delle performance individuali annuali si svolge con fasi e tempi comuni al Comparto e alle due aree dirigenziali.

La Direzione aziendale, sulla base degli obiettivi ad essa assegnati dagli organismi regionali e della relativa pianificazione, procede alla definizione ed all'assegnazione degli obiettivi alle strutture aziendali.

I Direttori delle strutture assegnatarie di obiettivi, coadiuvati dai dirigenti delle strutture afferenti, si impegnano a:

- diffondere gli obiettivi assegnati dalla Direzione aziendale;
- coordinare l'assegnazione "a cascata" degli obiettivi individuali;
- informare tutti i dipendenti sui criteri e le modalità di valutazione delle performance individuali;
- sovrintendere al processo di valutazione, dall'assegnazione degli obiettivi sino al momento della valutazione finale.

Il governo del processo di valutazione da parte del Direttore della macrostruttura e della UOC, adeguatamente documentato, è sottoposto alla verifica da parte dell'OIV ai fini della proposta di valutazione individuale dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget.

I Direttori di struttura, anche in caso di ritardo da parte degli organismi regionali nell'assegnazione degli obiettivi annuali, dovranno procedere - ad inizio anno o, in caso di nuovo incarico e/o assunzione, alla stipula del contratto - all'assegnazione degli obiettivi di performance individuale, secondo la *mission* della struttura e secondo le diverse professionalità, fermo restando la possibilità di integrazione successiva.

Il colloquio di assegnazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo annuali da parte del valutatore deve essere formalizzato mediante la compilazione e la firma della scheda di valutazione che risulta distinta per il personale del comparto, per i Dirigenti con incarico *professional* e con incarico di Responsabile UOS, e per Dirigenti con incarico di Direttore di UOC/macrostruttura.

Nel corso dell'anno il valutatore dovrà monitorare l'andamento della performance attraverso valutazioni intermedie, colloqui di *feedback* e riunioni di verifica, adeguatamente documentate. Per ciascun dipendente, dovrà essere effettuata almeno una valutazione individuale formale di monitoraggio entro luglio dell'anno di riferimento.

Qualora il dipendente abbia cambiato struttura nel corso dell'anno o se lavora "a scavalco" presso più UU.OO, la funzione di valutatore è svolta congiuntamente dai direttori/responsabili di entrambe le strutture interessate.

L'onere della valutazione e degli adempimenti successivi resta, comunque, in capo al Direttore della struttura in cui il dipendente presta servizio alla data del 31 Dicembre.

Il valutatore che cessa dal servizio nel corso dell'anno predisporrà, prima della cessazione, una valutazione generale dei dipendenti che lavorano presso la propria struttura, preliminare alla valutazione di fine anno.

In caso di mancata effettuazione della valutazione da parte del dirigente cessato, la valutazione sarà comunque curata dal responsabile della struttura in cui il valutato prestava servizio alla data del 31 dicembre.

Nei casi in cui il rapporto di lavoro s'interrompa nel corso dell'anno, a vario titolo e/o per cause impreviste, il valutatore è tenuto a predisporre la scheda di valutazione finale, motivando nella stessa scheda di valutazione eventuali carenze documentali o di firma del valutando.

Nei casi di interruzione programmata del rapporto di lavoro (es. quiescenza, mobilità), il dirigente sovraordinato ha l'onere del processo valutativo del dipendente interessato.

Per la valutazione conclusiva, a chiusura del periodo oggetto di valutazione, il valutatore, esaminata la documentazione a corredo dei risultati, effettua il colloquio individuale di valutazione finale con il valutato, al termine del quale attribuisce il punteggio; il dipendente valutato ha l'obbligo di firmare la scheda di valutazione attestante l'avvenuto colloquio finale e per presa visione della valutazione ottenuta. Il colloquio di *feedback* e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati deve essere gestito, oltre che come un momento di "restituzione" sulla prestazione del valutato, anche come occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità di sviluppo organizzativo e professionale finalizzati al miglioramento delle prestazioni.

L'eventuale rifiuto del valutando ad apporre la firma sulla scheda non invalida né interrompe il processo di valutazione individuale.

In caso di non condivisione della valutazione ricevuta, il valutato - che comunque dovrà firmare la scheda per presa visione - ha dieci giorni lavorativi dalla data di firma per presa visione per richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione secondo le modalità descritte nel presente regolamento; trascorso inutilmente tale periodo, la valutazione si intende conclusa anche in assenza della firma di condivisione sulla scheda.

La mancata apposizione della firma nella scheda, per impossibilità materiale o rifiuto, non dà luogo all'attivazione automatica della procedura di conciliazione e la valutazione della performance individuale è conclusa senza alcuna possibilità di revisione; in questo ultimo caso il valutatore annoterà nella scheda il motivo della mancanza della firma.

Il Direttore della macrostruttura predispone gli elenchi - su foglio elettronico fornito dall'U.O. Valutazione e valorizzazione delle Risorse Umane - dei valutati con i relativi punteggi e li trasmette alla U.O. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane allegando, per i dipendenti del comparto copia del frontespizio della scheda, per i titolari di posizioni organizzative e per tutti i dirigenti, copia della scheda completa.

Le schede originali di valutazione annuale, insieme a tutta l'eventuale documentazione a supporto richiesta dal valutatore, restano custodite nella macrostruttura che le ha redatte.

Il Direttore della macrostruttura dovrà evidenziare nella comunicazione alla U.O. Valutazione e valorizzazione risorse umane la eventuale presenza di richieste di revisione delle valutazioni al fine della conciliazione.

L'U.O. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane, effettuato il controllo formale delle valutazioni individuali di prima istanza, sottopone all'O.I.V. , per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, gli elenchi e le valutazioni individuali di prima istanza.

L'OIV verifica che l'intero processo sia svolto in modo conforme al SMVP e che i risultati e i comportamenti attesi siano coerenti con gli obiettivi organizzativi. L'OIV ricopre un ruolo importante nella valutazione individuale a due livelli. Innanzitutto l'OIV effettua una verifica metodologica di adeguatezza del sistema di valutazione rispetto alla tipologia di amministrazione, alla sua storia ed evoluzione. In secondo luogo verifica il corretto svolgimento dei processi di misurazione e valutazione, il cui output è la valutazione del personale. È infatti evidente che il corretto svolgimento dell'attività di valutazione è influenzato in primo luogo dalle modalità con cui sono stati selezionati ed assegnati gli obiettivi, dall'adeguatezza degli indicatori prescelti e dall'affidabilità delle fonti dei dati che li alimentano.

L'OIV deve infine effettuare la proposta di valutazione dei dirigenti responsabili delle strutture assegnatarie di budget in base alle modalità operative definite dall'amministrazione nel proprio SMVP. Nello svolgimento di tale attività, deve garantire un'adeguata partecipazione dei valutati al processo di valutazione nonché la trasparenza e la tracciabilità dell'intero processo.

La Direzione Strategica, ricevute dall'OIV le proposte di valutazione dei Direttori delle strutture assegnatarie di budget, elabora le valutazioni finali degli stessi e le trasmette all'UOS Valutazione e valorizzazione delle risorse umane.

L'UOS Valutazione e valorizzazione delle risorse umane a conclusione del processo di valutazione individuale, trasmette al Dipartimento Risorse Umane, Sviluppo organizzativo e Affari generali gli elenchi delle valutazioni individuali per la corresponsione del sistema premiante, ove dovuto.

4.4. Strumenti di valutazione

La valutazione delle performance individuali annuali viene documentata attraverso la compilazione della **scheda per la valutazione del Comparto e della Dirigenza** (vedi ALLEGATO 1).

Le variabili collegate al buon esito della prestazione lavorativa, definite “competenze”, sono descritte nelle rispettive schede che sono uno strumento dinamico periodicamente aggiornabile. Esse forniscono agli attori della valutazione (il valutatore ed il valutato) uno schema di riferimento per la condivisione dei significati e delle parole-chiave che connotano il processo valutativo, e mirano, inoltre, a ridurre gli eccessi di soggettività valutativa per promuovere, seppur nelle differenze dei contesti organizzativi, l’unitarietà della valutazione.

Le variabili oggetto di valutazione del Comparto sono raggruppate nelle seguenti aree di valutazione:

- A. Area del raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo;
- B. Area dei comportamenti generali e competenze professionali;
- C. Area della qualità del contributo individuale alla performance dell’unità operativa di appartenenza.

Le variabili oggetto di valutazione della Dirigenza sono raggruppate nelle seguenti aree di valutazione:

- A. Area del raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- B. Area dei comportamenti generali e competenze professionali e manageriali;
- C. Area della qualità del contributo individuale alla performance generale della struttura

Le variabili oggetto di valutazione dei Direttori di UOC e di macrostruttura (Dipartimenti, Distretti Sanitari, Presidi Ospedalieri) sono raggruppate nelle seguenti aree di valutazione:

- A. Area del raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- B. Area dei comportamenti generali e competenze professionali e manageriali;
- C. Area della qualità del contributo individuale alla performance generale della struttura;

Per ogni area di valutazione il punteggio viene determinato come esplicitato nelle rispettive schede di valutazione.

La valutazione è negativa se il punteggio ottenuto nella scheda è:

- Inferiore a 21 per il personale del comparto
- Inferiore a 40 per i dirigenti con incarico *professional* e responsabili U.O.S.
- Inferiore a 46 per i Direttori di U.O.C. e macrostruttura

Sugli effetti della valutazione negativa dei risultati da parte dell’Organismo indipendente di valutazione resta vigente quanto previsto dall’art. 30 del CCNL del 3.11.2005.

La differenziazione delle valutazioni - condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nonché obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal D.lgs. 150/2009 – è criterio di valutazione dei dirigenti valutatori.

4.5. Procedura di conciliazione

Per le finalità di cui al presente articolo è costituito un apposito Collegio di conciliazione, ai sensi del comma 2-bis dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009, composto nel rispetto dei criteri definiti nelle *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale* (n.5/2019 – DFP), che è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

Il Collegio di conciliazione è organo collegiale perfetto composto da tre membri scelti e nominati dal Direttore Generale. Ai tre componenti titolari si aggiungono tre componenti supplenti convocati secondo l'ordine di anzianità.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà; pertanto sono di volta in volta esclusi i dirigenti valutatori.

Il ricorso al Collegio di Conciliazione è previsto in caso di divergenza di vedute tra valutato e valutatore (ad esempio, nel caso di valutazione negativa e/o documentata iniquità della valutazione) e dopo aver esperito ogni tentativo di conciliazione all'interno della struttura, anche tramite l'intervento del dirigente gerarchicamente sovraordinato. Il dipendente valutato, pertanto, in caso di documentati motivi di contestazione della valutazione ricevuta, può chiederne la revisione al Collegio di Conciliazione, secondo le modalità di seguito descritte.

Al colloquio di valutazione, il valutato deve formulare le osservazioni nell'apposito spazio (feed back del valutato) della scheda di valutazione individuale annuale, debitamente datata e firmata. Contestualmente, o comunque entro 10 giorni lavorativi dalla data del colloquio, può richiedere copia dell'intera scheda al proprio valutatore, manifestando l'intenzione di ricorrere al Collegio di Conciliazione. Il valutatore, prima che si inoltri la richiesta al Collegio, dovrà coinvolgere il superiore gerarchico per effettuare un tentativo di conciliazione all'interno della struttura stessa. Qualora la controversia non dovesse risolversi tra le parti (valutatore-valutato e/o dirigente superiore), il valutato deve presentare istanza al Collegio di Conciliazione e per conoscenza al proprio valutatore e al dirigente gerarchicamente sovraordinato, nonché all'U.O.S. Valutazione e valorizzazione risorse umane secondo il modello reperibile sul sito aziendale. Entro 10 giorni lavorativi dalla data di ricezione dell'istanza, il valutatore dovrà inviare al Collegio di Conciliazione,

e per conoscenza all'U.O.S. Valutazione e Valorizzazione Risorse Umane, una relazione esplicativa riguardante i criteri che hanno dato luogo alla valutazione, motivando il punteggio di ogni singolo item, con la descrizione dell'attività svolta dal valutato nell'ultimo anno (allegando eventuale documentazione a supporto circa il raggiungimento degli obiettivi assegnati, la presenza in servizio e le modalità di lavoro, il rispetto delle disposizioni interne e dei regolamenti aziendali, eventuali procedimenti disciplinari, ecc.), nonché ogni altra informazione che sia ritenuta utile per assumere la decisione. Il valutatore, dovrà inoltre allegare breve relazione/verbale sull'esito del tentativo di conciliazione effettuato all'interno della struttura, datato e firmato anche dal dirigente sovraordinato. Anche il valutato dovrà produrre eventuale documentazione a supporto delle proprie contestazioni. Le motivazioni redatte in forma chiara ed esaustiva e la documentazione di supporto sono elemento imprescindibile per attivare la procedura di conciliazione. L'U.O.S. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane inoltra la richiesta, completa di documentazione, al Collegio. Alla convocazione da parte del Collegio, il valutato, che può farsi assistere da persona di fiducia, dovrà illustrare, in un contraddittorio con il valutatore, le ragioni di non condivisione della valutazione ricevuta. Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione. Viene redatto un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale. Il verbale e la scheda di valutazione, eventualmente riformulata su invito del Collegio di conciliazione, sono inviati all'U.O. Valutazione delle Risorse Umane che, in caso di variazione del punteggio, comunica all'OIV e Dipartimento Risorse Umane il nuovo punteggio per gli adempimenti consequenziali.

5 – Modalità di erogazione del sistema premiante

5.1. Valutazione annuale e premialità

Il sistema premiante, ai sensi dell'art. 57 del D.Lgs 150/09, si ricollega alla performance individuale ed alla performance organizzativa, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle UU.OO. o aree di responsabilità in cui si articola l'Azienda.

La valutazione della performance organizzativa annuale si conclude con la verifica, da parte dell'O.I.V., dei risultati raggiunti dalle UU.OO. assegnatarie di obiettivi di budget, assegnati dalla Direzione aziendale, e con la conseguente attribuzione alle stesse di un punteggio di performance organizzativa, espresso in percentuale.

Il punteggio percentuale attribuito alla performance organizzativa delle strutture aziendali, determina la quota di fondo premiale effettivamente maturata dalla Unità Operativa assegnataria di obiettivi di budget da parte della Direzione aziendale.

Per la determinazione dell'erogazione del sistema premiante si fa riferimento alle modalità di calcolo per la costituzione del "Fondo di Produttività" della dirigenza e del comparto, agli accordi sindacali e alle circolari attuative.

Parte Seconda: La valutazione pluriennale della Dirigenza

6 - La valutazione pluriennale dei Dirigenti

6.1. La valutazione pluriennale

La valutazione pluriennale, prevista dai CC.NN.LL. della dirigenza è prevista nei casi di:

1. scadenza dell'incarico conferito ai dirigenti in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
2. termine del primo quinquennio di servizio per i dirigenti di nuova assunzione, ai fini del riconoscimento dell'indennità di esclusività e/o del riconoscimento della retribuzione di posizione minima contrattuale;
3. termine oltre i 15 anni di servizio in relazione all'indennità di esclusività per i dirigenti dell'area sanitaria che raggiungono l'esperienza professionale in relazione all'indennità di esclusività ;
4. tutte le volte in cui la Direzione aziendale ne ravvisi la necessità.

6.2. Gli attori della valutazione pluriennale

I soggetti coinvolti nel percorso valutativo pluriennale afferente ai Collegi Tecnici sono:

- A. il dirigente da valutare;
- B. il valutatore, responsabile della struttura alla quale il dirigente da valutare appartiene;
- C. il Collegio Tecnico (CT)

a) Il dirigente da valutare

I contratti collettivi di lavoro vigenti per le due aree della dirigenza (III e IV) prevedono (art. 28, comma 1° dei rispettivi contratti) che la valutazione di tutti i dirigenti, oltre che riguardare gli obiettivi specifici riferiti alla singola professionalità ed ai relativi criteri di verifica dei risultati, tiene conto dei seguenti fattori:

- a) della collaborazione interna e livello di partecipazione multi - professionale nell'organizzazione dipartimentale;
- b) del livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;

- c) dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- d) dell'efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
- e) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;
- f) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- g) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico terapeutiche aziendali;
- h) delle attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, di docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- i) del raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all'art. 16 ter, comma 2 del D.Lgs. 502 del 1992, tenuto conto dell'art. 23, commi 4 e 5 dei CC.CC.NN.LL. 3/11/2005, Aree III e IV;
- j) del rispetto del codice di comportamento allegato n. 1 dei CC.CC.NN.LL. 3/11/2005, Aree III e IV, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici ove previsti.

b) Il valutatore di prima istanza.

Gli organismi preposti alla valutazione di prima istanza dei dirigenti sono coloro che hanno diretta conoscenza dell'attività del valutato ed in particolare:

- per i dirigenti con incarico *professional* e Responsabili U.O.S:

il dirigente nella posizione gerarchicamente superiore della struttura presso la quale gli stessi prestano servizio, fermo restando la responsabilità di tutto il processo di valutazione da parte del direttore U.O.C. o della macrostruttura;

- per i direttori di struttura complessa:

- nei dipartimenti o strutture assimilate, il Direttore di Dipartimento o di struttura assimilata, cui afferisce la UOC o, in assenza, il Direttore Sanitario Aziendale o il Direttore Amministrativo Aziendale a seconda delle aree di pertinenza, o altro soggetto da loro delegato, con il supporto delle competenze necessarie;

- nei presidi ospedalieri, i Direttori dei Dipartimenti strutturali di assegnazione o, in assenza, il Direttore del Distretto Ospedaliero, in mancanza di entrambi la valutazione è effettuata dal Direttore Sanitario aziendale, o dal Direttore Amministrativo Aziendale a seconda delle aree di pertinenza, o altro soggetto da loro delegato, con il supporto delle competenze necessarie;
 - per i direttori di Distretto la valutazione è effettuata dal Direttore Sanitario aziendale, o altro soggetto da loro delegato, con il supporto delle competenze necessarie;
 - per i Direttori delle UU.OO.CC. in Staff alla Direzione Aziendale la valutazione è effettuata dal Direttore Generale o altro soggetto da lui delegato, con il supporto delle competenze necessarie;
 - per i Direttori del Coordinamento Amministrativo dei Distretti Ospedalieri, la valutazione è effettuata dal Direttore Amministrativo o suo delegato, con il supporto delle competenze necessarie;
- **per i Direttori di Dipartimento o struttura assimilata e i Direttori dei Distretti ospedalieri:**
il Direttore Sanitario Aziendale o il Direttore Amministrativo Aziendale a seconda delle aree di pertinenza, o altro soggetto da loro delegato, con il supporto delle competenze necessarie.

c) Il valutatore di seconda istanza: il Collegio Tecnico.

Il Collegio Tecnico (CT) è organo collegiale perfetto composto da tre membri di cui uno con funzioni di presidente, formato esclusivamente da dirigenti in servizio presso pubbliche amministrazioni.

La composizione del Collegio Tecnico è informata al principio dell'imparzialità:

- a tal fine non può fare parte dell'organismo collegiale chi è già chiamato in prima istanza a formulare la proposta di valutazione;
- non può far parte dell'organismo collegiale chi ricopre cariche politiche e chi è rappresentante sindacale (responsabile e/o segretario aziendale, provinciale, regionale e nazionale).

Il numero dei Collegi Tecnici è stato rideterminato, in esito alla deliberazione del D.G. n. 655 del 09/09/2016, nella misura di n. 4 come di seguito precisato:

C.T. 1 – Area di Sanità pubblica veterinaria;

C.T. 2 – Area della Medicina Diagnostica e dei Servizi;

C.T. 3 – Area Medica e delle Specialità mediche;

C.T. 4 – Area della Dirigenza Sanitaria non medica, Professionale, Tecnica e Amministrativa.

I predetti Collegi Tecnici sono composti ciascuno da tre membri di cui uno con funzioni di presidente. Il presidente è un Direttore di Dipartimento nominato dal Direttore Generale; solo in caso di assenza potrà essere nominato presidente un direttore titolare di U.O.C.. Gli altri due componenti di ciascun Collegio tecnico sono direttori di struttura complessa in servizio presso l'ASP di Palermo. E' possibile anche il ricorso a dirigenti privi del profilo di direttore di struttura complessa nel caso di impossibilità di reperimento tra gli afferenti alla stessa Area di appartenenza del valutato e/o per motivi di opportunità o di incompatibilità. In caso di incompatibilità tra il ruolo di primo valutatore e quello di presidente e/o componente del C.T., questi sono sostituiti dai rispettivi supplenti.

La funzione principale del CT, che è quella di essere garante sotto il profilo formale dell'intero procedimento di valutazione, si sostanzia in particolare nel verificare che la proposta di valutazione diretta e di merito, effettuata dal valutatore di prima istanza, sia stata redatta in conformità ai principi della trasparenza dei criteri e dei risultati e soprattutto dell'adeguata informazione e partecipazione del valutato.

In particolare:

- il valutatore di prima istanza effettua la valutazione diretta e di merito;
- il Collegio Tecnico interviene in seconda istanza e procede alla verifica, in funzione di garanzia formale, della proposta di valutazione, con la possibilità di:
 - a) approvare la proposta di valutazione nei termini formulati dal primo valutatore;
 - b) riformulare, con motivazione, la proposta di valutazione ove la stessa non dovesse essere condivisa dal valutato.

La valutazione pluriennale viene effettuata anche tenendo conto delle valutazioni individuali annuali del singolo dirigente da valutare.

Il Collegio Tecnico ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere qualsiasi atto o notizia utili all'espletamento dei compiti d'istituto.

L'esito della valutazione è acquisito agli atti dell'U.O. Valutazione e Valorizzazione delle Risorse Umane per la gestione del fascicolo personale di valutazione ed inoltrato al dirigente valutato ed al Dipartimento Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo per gli adempimenti consequenziali.

6.3. Fasi, tempi e modalità della valutazione pluriennale

La valutazione di prima istanza per scadenza di incarico, da completare entro 30 giorni, può essere attivata dal dirigente valutando mediante formale richiesta al dirigente valutatore non prima di sessanta giorni dalla scadenza dell'incarico; in mancanza sarà attivata d'ufficio direttamente dal valutatore alla scadenza di incarico.

La valutazione di prima istanza dell'esperienza professionale oltre cinque anni ed oltre quindici anni, ai fini dell'indennità di esclusività deve essere attivata dal dirigente valutando mediante formale richiesta al dirigente valutatore, ed al Dipartimento Risorse Umane, Sviluppo Organizzativo e Affari Generali, alla maturazione dell'anzianità, per la verifica del possesso dei requisiti; la stessa procedura è prevista per il riconoscimento della retribuzione di posizione minima contrattuale.

Il valutatore di prima istanza comunica al dirigente valutando la data del colloquio di valutazione e la documentazione da presentare a supporto della valutazione (*curriculum vitae* formato europeo, relazione sull'attività svolta, dichiarazione sostitutiva di atto notorio attestante il periodo di servizio oggetto di valutazione, copia del documento di identità) ; il valutatore può richiedere al dirigente valutando ulteriore documentazione integrativa.

Se nel corso del periodo di riferimento della valutazione il dirigente valutando ha prestato servizio in diverse unità operative o presso altre aziende sanitarie, il valutatore può richiedere alle strutture di provenienza del valutando le precedenti valutazioni o altri elementi utili alla verifica dell'attività svolta.

Qualora non condivida la valutazione, il valutato, ha cinque giorni di tempo per formulare eventuali osservazioni utilizzando l'apposito spazio previsto nella scheda e richiedere l'audizione da parte del Collegio Tecnico ai fini della revisione della valutazione ricevuta.

La scheda di valutazione va comunque firmata per presa visione da parte del valutato.

Il valutatore di prima istanza, esitata la valutazione, trasmette entro tre giorni la scheda correttamente compilata in ogni sua parte e la documentazione all'U.O. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane, la quale verifica la completezza della documentazione e inoltra la proposta di valutazione al Presidente del Collegio Tecnico competente per la verifica di seconda istanza, segnalando l'eventuale richiesta di revisione della valutazione.

Acquisita la proposta, il Presidente del Collegio Tecnico competente convoca il Collegio ed effettua le verifiche di cui all'art. 8, lettera C, - Funzioni del Collegio Tecnico, del presente Regolamento.

In caso di valutazione contestata dal valutato, prima di formalizzare il giudizio, deve essere effettuato presso il Collegio Tecnico competente un contraddittorio tra il valutando ed il valutatore,

in occasione del quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente valutato, anche assistito da rappresentante sindacale o legale di sua fiducia.

Del contraddittorio viene redatto un verbale che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione.

Completata la valutazione di seconda istanza, il Presidente del Collegio Tecnico trasmette la documentazione all'U.O. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane per gli adempimenti di competenza.

6.4. Strumenti: la scheda di valutazione pluriennale della dirigenza

La valutazione pluriennale afferente ai Collegi Tecnici viene documentata attraverso la compilazione della scheda di valutazione pluriennale di prima istanza della dirigenza, distinta secondo la tipologia dell'incarico (vedi ALLEGATO 2):

- Scheda di valutazione pluriennale Dirigenti con incarico *professional*;
- Scheda di valutazione pluriennale Dirigenti con incarico di struttura (Responsabili UOS e Direttori di UOC/Macrostruttura).

Gli elementi da valutare per i dirigenti con incarico *professional* sono raggruppati nelle seguenti aree:

- A. Area del raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- B. Area dei comportamenti generali e competenze professionali e tecniche;
- C. Area del contributo individuale alla performance generale della struttura;

Gli elementi da valutare per i Dirigenti con incarico di struttura sono raggruppati nelle seguenti aree:

- A. Area del raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- B. Area dei comportamenti generali e competenze professionali e tecniche;
- C. Area del contributo individuale alla performance generale della struttura;
- D. Area delle competenze manageriali specifiche;

Nell'attribuzione dei punteggi ai singoli fattori di valutazione il primo valutatore dovrà tener conto delle valutazioni individuali annuali e dei risultati raggiunti dal dirigente valutato in relazione agli obiettivi assegnati.

6.5. Conseguenze della valutazione pluriennale

La valutazione pluriennale si intende esperita positivamente quando il **punteggio conseguito è uguale o maggiore a sessanta.**

La valutazione pluriennale positiva produce gli effetti descritti nell'art. 59 del C.C.N.L. 2016-2018 dell'Area Sanità

La valutazione pluriennale negativa produce gli effetti descritti nell'art. 62 del C.C.N.L. 2016-2018 dell'Area Sanità

6.6. Collegamento della valutazione annuale alla valutazione pluriennale

Ai sensi degli artt. 58, 59, 60, 61, 62 del C.C.N.L. 2016-2018 dell'Area Sanità concorrono, assieme agli altri elementi, gli esiti delle valutazioni annuali.

In particolare dovrà essere tenuto in considerazione l'andamento delle valutazioni annuali e le potenzialità espresse nel periodo oggetto di valutazione.

ALLEGATO 1

schede di valutazione individuali – performance annuale

Scheda di valutazione anno _____

Area Dirigenza

Direttore di UOC/Macrostruttura

Nome e Cognome:	Matr:
Incarico:	
Distretto/Dipartimento/Presidio :	
Unità Operativa Complessa:	

Colloquio di condivisione degli obiettivi è stato effettuato il ____/____/____

Firma del valutando

Firma del valutatore

Il Direttore sovraordinato,

- visto il Piano della Performance

- visto il Regolamento aziendale in materia di valutazione individuale;

- dato atto dell'avvenuta assegnazione degli obiettivi individuali annuali a cascata e del monitoraggio in itinere degli stessi;

- tenuto conto dei comportamenti generali, delle competenze professionali, degli aggiornamenti professionali (ECM ove previsti) e della qualità del contributo del valutato alla performance dell'U.O.;

- tenuto conto di eventuali procedimenti disciplinari nell'anno in corso;

- vista la relazione sul Processo di budgeting dell'anno di riferimento;

esprime la seguente

VALUTAZIONE FINALE

(da compilare al termine del processo di valutazione)

CALCOLO PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO

PUNTEGGIO AREA A) Raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	0,00
PUNTEGGIO AREA B) Comportamenti generali, competenze professionali, manageriali e tecnico scientifiche	0,00
PUNTEGGIO AREA C) Competenze manageriali specifiche	0,00
TOTALE*	0,00

* La valutazione è positiva se il punteggio è superiore o uguale a 45

Feed Back del valutato commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta:

--

Colloquio di valutazione finale con il valutato è stato effettuato il ____/____/____

Timbro e firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

Raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

Riportare in quest'area la valutazione della performance organizzativa (punteggio attribuito alla U.O.C./Macrostruttura) valutata dall'OIV: _____

Valutazione della macrostruttura		0
----------------------------------	--	---

Punteggio area A

0,00

N.B. ALLEGARE A QUEST'AREA LA SCHEDA BUDGET DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DELL'ANNO DI RIFERIMENTO

Comportamenti generali

b.1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA Indica la capacità di programmare le attività dell'U.O. in funzione dei bisogni degli utenti e per la soddisfazione delle loro esigenze	1	2	3	4	5
b. 2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto degli impegni assunti. b.2.1. Esistenza di un Piano di macrostruttura /U.O.C. collegato all'indirizzo strategico aziendale	1	2	3	4	5
b.3 FLESSIBILITA' Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione e/o delle direttive aziendali	1	2	3	4	5
b.4 SVILUPPO PROFESSIONALE Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso una costante attività di aggiornamento e la condivisione delle conoscenze nel gruppo di lavoro	1	2	3	4	5

Competenze professionali e manageriali

b.5 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA Indica la capacità di costruire piani di lavoro integrati multi professionali, anche con le altre UU.OO. che interagiscono nel processo di erogazione del servizio. b. 5.1. Realizzazione dei piani di lavoro integrati multiprofessionali e fra UU.OO. o Macrostrutture, con particolare attenzione al monitoraggio dei risultati e all'introduzione dei correttivi necessari.	1	2	3	4	5
b.6 CAPACITA' DI INNOVAZIONE Indica il grado di attenzione all'evoluzione professionale e tecnologica per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità del servizio.	1	2	3	4	5
b.7 AUTONOMIA E RESPONSABILITA' Indica il grado di autonomia nel prendere decisioni anche in condizioni d'incertezza ed emergenza e l'assunzione di responsabilità diretta	1	2	3	4	5

Competenze tecnico scientifiche

b.8 Esistenza documentata di un sistema di monitoraggio delle attività della macrostruttura/U.O.C. e di verifica dei risultati	1	2	3	4	5
b.9 Contributo al Piano degli Obiettivi aziendali b.9.1. Esistenza di relazione e/o documenti di monitoraggio delle attività e dei risultati	1	2	3	4	5
b.10 Per i Direttori dell'AREA SANITARIA Attivazione e sviluppo di programmi documentabili di innovazione/riorganizzazione delle attività clinico-assistenziali in una prospettiva di: - appropriatezza - efficacia - efficienza - centralità dei bisogni globali del paziente/utente	1	2	3	4	5
b.10 Per i Direttori dell'AREA PROFESSIONALE TECNICA E AMMINISTRATIVA Attivazione e sviluppo di programmi documentabili di innovazione/riorganizzazione delle attività amministrative (con particolare riferimento allo snellimento burocratico e al supporto all'attività assistenziale)					

Punteggio area B

0,00

Competenze manageriali specifiche

c.1 VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE Indica la capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori e la capacità di differenziare i giudizi ai fini delle valutazioni, la gestione della conciliazione delle controversie in ambito di valutazione.	1	2	3	4	5
c.2 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraaverso contributi specifici. c.2.1. Esistenza di gestione organizzativa flessibile e congruente con la strategia aziendale.	1	2	3	4	5
c.3. GESTIONE DELLA LEADERSHIP Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima di collaborazione nel gruppo di lavoro (UOC/Macrostruttura); la capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti organizzativi sia all'interno della struttura che con le altre articolazioni aziendali.	1	2	3	4	5
Punteggio area C					0,00

Scheda di valutazione anno _____

Area Dirigenza

Dirigenti con incarico *professional* o di Responsabile UOS

Nome e Cognome:	Matr:
Incarico:	
Distretto/Dipartimento/Presidio :	
Unità Operativa Complessa:	
Unità Operativa Semplice:	

Assegnazione degli obiettivi in data ____/____/____

Firma del valutando

Firma del valutatore

Il Direttore sovraordinato,

- visto il Piano della Performance
 - visto il Regolamento aziendale in materia di valutazione individuale;
 - dato atto dell'avvenuta assegnazione degli obiettivi individuali annuali a cascata e del monitoraggio in itinere degli stessi;
 - tenuto conto dei comportamenti generali, delle competenze professionali, degli aggiornamenti professionali (ECM ove previsti) e della qualità del contributo del valutato alla performance dell'U.O.;
 - tenuto conto di eventuali procedimenti disciplinari nell'anno in corso;
 - vista la relazione sul Processo di budgeting dell'anno di riferimento;
- esprime la seguente

VALUTAZIONE FINALE

(da compilare al termine del processo di valutazione)

PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO

PUNTEGGIO AREA A) Raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativa all'ambito	0,00
PUNTEGGIO AREA B) Comportamenti generali, competenze professionali, manageriali	0,00
PUNTEGGIO AREA C) Qualità del contributo alla performance generale della struttura	0,00
TOTALE*	0,00

* La valutazione è positiva se il punteggio è superiore o uguale a 40

Feed Back del valutato commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta:

--

Colloquio di valutazione finale con il valutato è stato effettuato il ____/____/____

Timbro e firma del Responsabile UOS (solo per la Dirigenza Professional) _____

Timbro e firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

AREA A - peso 55/100

organizzativo di diretta responsabilità

Descrizione degli obiettivi assegnati e definizione del valore atteso (indicare da 1 a max 3 obiettivi)	Peso obiettivo*	% ragg. obiettivo	Punteggio
a.1			
a.2			
a.3			
Totale	0		

Punteggio area A

0,00

(*) ATTENZIONE: I totale dei pesi degli obiettivi a.1, a.2 e a.3 deve essere uguale al peso area A

verificare

N.B. Sostituire il punteggio prescelto con una ☒ X

AREA B - peso 30/100

Comportamenti generali

b.1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA Indica la capacità di programmare le attività dell'U.O. in funzione dei bisogni degli utenti e per la soddisfazione delle loro esigenze	1	2	3	4	5
b. 2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto degli impegni assunti.	1	2	3	4	5
b.3 FLESSIBILITA' Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione e/o delle direttive aziendali	1	2	3	4	5
b.4 SVILUPPO PROFESSIONALE Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso una costante attività di aggiornamento e la condivisione delle conoscenze nel gruppo di lavoro	1	2	3	4	5
b.5 RELAZIONI CON I COLLEGHI Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'Unità Operativa	1	2	3	4	5

Competenze professionali e manageriali

b.6 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA Indica la capacità di costruire piani di lavoro integrati multi professionali, anche con le altre UU.OO. che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.	1	2	3	4	5
b.7 CAPACITA' DI INNOVAZIONE Indica il grado di attenzione all'evoluzione professionale e tecnologica per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità del servizio.	1	2	3	4	5
b.8 AUTONOMIA E RESPONSABILITA' Indica il grado di autonomia nel prendere decisioni anche in condizioni d'incertezza ed emergenza e l'assunzione di responsabilità diretta	1	2	3	4	5
b.9 VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE b. 9.1. Per i Responsabili U.O.S.: Capacità di individuare le specifiche competenze dei propri collaboratori, di valorizzarle attraverso l'attribuzione di specifici compiti e obiettivi, nonché di differenziare i giudizi ai fini delle valutazioni. b.9.2 Per la Dirigenza professional: capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori.	1	2	3	4	5
b. 10 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraverso contributi specifici	1	2	3	4	5
b. 11 GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE AL GRUPPO DI LAVORO Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima relazionale di collaborazione nell'U.O.	1	2	3	4	5
b. 12 GESTIONE DEI CONFLITTI Indica la capacità di prevenire e gestire gli eventuali conflitti organizzativi sia all'interno della struttura che con altre strutture	1	2	3	4	5

Punteggio area B

0,00

Qualità del contributo alla performance generale della struttura					
c.1 CONTRIBUTO AL CICLO DELLA PERFORMANCE Indica il grado di responsabilità nella programmazione e gestione degli obiettivi annuali assegnati	1	2	3	4	5
c. 2 CONTRIBUTI AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA Indica il grado di partecipazione e coordinamento del processo di sviluppo e miglioramento delle attività dell'unità operativa	1	2	3	4	5
c. 3 CONTRIBUTO PROFESSIONALE Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio	1	2	3	4	5
Punteggio area C					0,00

Scheda di valutazione anno _____

Area Comparto

Nome e Cognome:	Matr.
Profilo Professionale/Qualifica	
Distretto/Dipartimento/Presidio :	
Unità Operativa Complessa:	
Unità Operativa Semplice:	

Assegnazione degli obiettivi in data ____/____/____

Firma del valutando _____

Firma del valutatore _____

Il Direttore sovraordinato,

- visto il Piano della Performance
 - visto il Regolamento aziendale in materia di valutazione individuale;
 - dato atto dell'avvenuta assegnazione degli obiettivi individuali annuali a cascata e del monitoraggio in itinere degli stessi;
 - tenuto conto dei comportamenti generali, delle competenze professionali, degli aggiornamenti professionali (ECM ove previsti) e della qualità del contributo del valutato alla performance dell'U.O.;
 - tenuto conto di eventuali procedimenti disciplinari nell'anno in corso;
 - vista la relazione sul Processo di budgeting dell'anno di riferimento;
- esprime la seguente

VALUTAZIONE FINALE

(da compilare al termine del processo di valutazione)

PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO

PUNTEGGIO AREA A)	
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo	0,00
PUNTEGGIO AREA B)	
Comportamenti generali e competenze professionali	0,00
PUNTEGGIO AREA C)	
Qualità del contributo alla performance dell'Unità Operativa	0,00
TOTALE*	0

* La valutazione è positiva se il punteggio è superiore o uguale a 21

Feed Back del valutato (commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta):

Colloquio di valutazione finale con il valutato è stato effettuato il ____/____/____

Timbro e firma del Responsabile UOS _____

Timbro e firma del Direttore UOC/Macrostruttura _____

Firma del valutato _____

AREA A - peso 30/100

Raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo

Descrizione degli obiettivi assegnati e definizione del valore atteso	Peso obiettivo*	% ragg. obiettivo	Punteggio
a.1			0
a.2			0
a.3			0
Totale	0		

Punteggio area A

0,00

(*) ATTENZIONE: il totale dei pesi degli obiettivi a.1, a.2 e a.3 deve essere uguale al peso area A

verificare

N.B. Sostituire il punteggio prescelto con una X

AREA B - peso 50/100

Comportamenti generali e competenze professionali

b.1 COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI Indica la capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza in relazione alla propria qualifica professionale.	1	2	3	4	5
b.2 AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ Indica il grado di autonomia nell'affrontare e risolvere i problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nell'agire il proprio ruolo.	1	2	3	4	5
b.3 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA Indica la capacità di formulare adeguate risposte e possibili soluzioni alle necessità e ai bisogni dell'utenza, programmando ed espletando la propria attività in funzione di quest'ultima	1	2	3	4	5
b.4 RELAZIONE CON I COLLEGHI Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa.	1	2	3	4	5
b.5 PROGRAMMAZIONE ATTIVITÀ Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.	1	2	3	4	5
b.6 FLESSIBILITÀ Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione o dei compiti.	1	2	3	4	5
b.7 SVILUPPO PROFESSIONALE Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso l'autoformazione e l'aggiornamento.	1	2	3	4	5
b.8 RAPPORTO CON L'UTENZA Indica il grado di cortesia e disponibilità nella risposte ai bisogni degli utenti.	1	2	3	4	5

Punteggio area B

0,00

AREA C - peso 20/100

Qualità del contributo alla performance dell'Unità Operativa					
c.1 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITÀ OPERATIVA Indica il grado di partecipazione attiva allo sviluppo e il miglioramento delle attività dell'unità operativa cui è assegnato	1	2	3	4	5
c.2 CONTRIBUTO PROFESSIONALE Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche messe in atto nella gestione delle attività di servizio	1	2	3	4	5
Punteggio area C				0,00	

ALLEGATO 2

schede di valutazione individuali Area dirigenza - pluriennali

**Scheda di valutazione pluriennale Area Dirigenza
Dirigenti *professional***

Nome e Cognome:	Matr:
Incarico: Profilo professionale e disciplina:	
Macrostruttura :	
U.O.C.	
U.O.S.:	
Finalità della valutazione:	
Periodo della valutazione:	

VALUTAZIONE FINALE

(da compilare al termine del processo di valutazione)

CALCOLO PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO riportare i punteggi delle singole aree e sommarli	
PUNTEGGIO AREA a)	
PUNTEGGIO AREA b)	
PUNTEGGIO AREA c)	
TOTALE	

Feed Back del valutato commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta:

Il colloquio di valutazione finale con il valutato è stato effettuato in data: _____

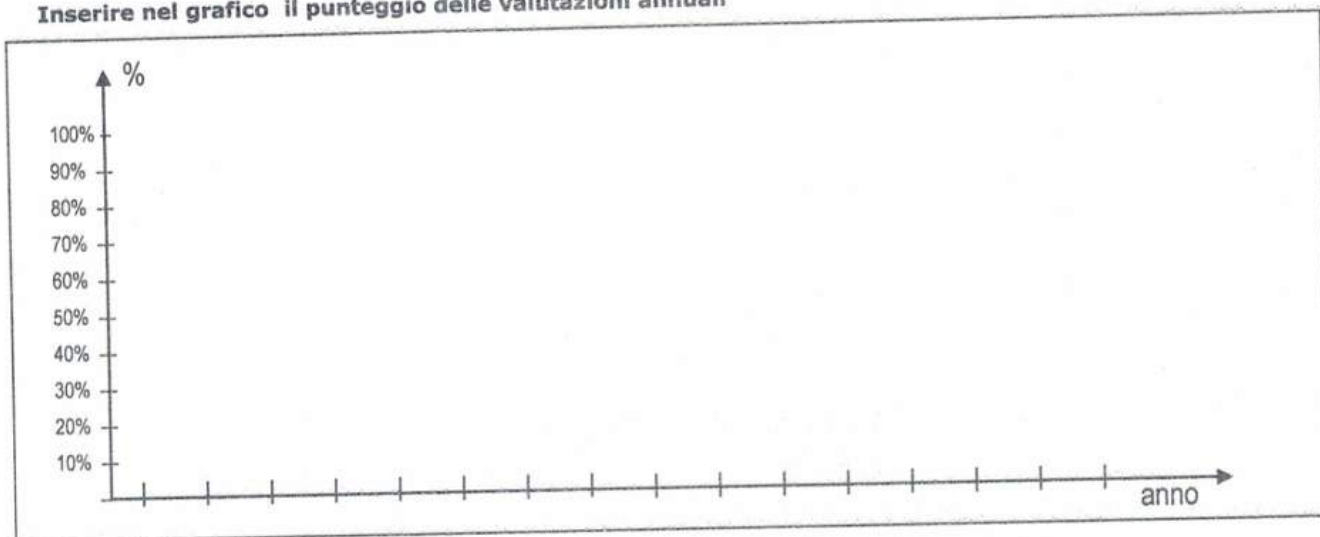
Timbro e firma del Responsabile UOS

Timbro e firma Direttore UOC

Firma del valutato

AREA a) Raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**PESO AREA a): 40**

Inserire nel grafico il punteggio delle valutazioni annuali



Indicare nel grafico le percentuali di raggiungimento degli obiettivi di performance per ciascun anno del periodo oggetto di valutazione, dedotti dalle schede di valutazione annuali, e unirli con una linea per visualizzare il trend.

Media delle percentuali annuali (*)
di raggiungimento degli obiettivi di performance
del periodo oggetto di valutazione =

(somma delle percentuali / numero di anni nel periodo)

%

(*) ove le % non fossero tutte o in parte disponibili, sostituire il valore medio con una stima dell'apporto fornito al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza nel periodo oggetto di valutazione

Calcolo punteggio AREA a)

Media delle percentuali annuali (*) X 40 =

**PUNTEGGIO
AREA a) =**

Legenda del punteggio: 1=non adeguato; 2=parzialmente adeguato; 3=adeguato; 4=più che adeguato, 5=eccellente

AREA b) Comportamenti generali e competenze professionali**PESO AREA b): 40****Comportamenti generali e organizzativi****b.1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA**

Indica la capacità di programmare le attività dell'U.O. in funzione della soddisfazione dei bisogni dei clienti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.

1 2 3 4 5

b.2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'

Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.

1 2 3 4 5

b.3 FLESSIBILITA'

Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione e/o delle direttive aziendali.

1 2 3 4 5

b.4 SVILUPPO PROFESSIONALE

Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso una costante attività di aggiornamento e la condivisione delle conoscenze nel gruppo di lavoro.

1 2 3 4 5

b.5 RELAZIONE CON I COLLEGHI

Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa.

1 2 3 4 5

Competenze professionali e manageriali**b.6 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA**

Indica la capacità di costruire piani di lavoro integrati multi professionali, anche con altre UU.OO che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.

1 2 3 4 5

b.7 CAPACITA' DI INNOVAZIONE

Indica il grado di attenzione all'evoluzione professionale e tecnologica per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità del servizio.

1 2 3 4 5

b.8. AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

Indica il grado di autonomia nel prendere decisioni anche in condizioni d'incertezza ed emergenza e l'assunzione di responsabilità diretta.

1 2 3 4 5

Competenze tecnico specifiche

(Indicare 2 competenze attese inerenti la specifica qualifica del dirigente)

b.9

1 2 3 4 5

b.10

1 2 3 4 5

Calcolo punteggio AREA b)Somma dei punti attribuiti
10 x 5

X 40 =

**PUNTEGGIO
AREA b) =**

AREA c) Qualità del contributo alla performance generale della struttura**PESO AREA c): 20**

c.1 CONTRIBUTO AL CICLO DELLA PERFORMANCE Indica il grado di responsabilità nella programmazione e gestione degli obiettivi annuali assegnati all'unità operativa	1	2	3	4	5
c.2 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITÀ OPERATIVA Indica il grado di partecipazione e coordinamento del processo di sviluppo e miglioramento delle attività dell'unità operativa	1	2	3	4	5
c.3 CONTRIBUTO PROFESSIONALE Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio	1	2	3	4	5

Calcolo punteggio AREA c)

<u>Somma dei punti attribuiti</u> 3 x 5	X 20 =	PUNTEGGIO AREA c) =
--	--------	--------------------------------

Scheda di valutazione pluriennale Area Dirigenza Dirigenti responsabili di struttura

Nome e Cognome:	Matr:
Incarico: Profilo professionale e disciplina:	
Macrostruttura :	
U.O.C.	
U.O.S.:	
Finalità della valutazione:	
Periodo della valutazione:	

VALUTAZIONE FINALE

(da compilare al termine del processo di valutazione)

CALCOLO PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO riportare i punteggi delle singole aree e sommarli	
PUNTEGGIO AREA a)	
PUNTEGGIO AREA b)	
PUNTEGGIO AREA c)	
PUNTEGGIO AREA d)	
TOTALE	

Feed Back del valutato commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta:

Il colloquio di valutazione finale con il valutato è stato effettuato in data _____

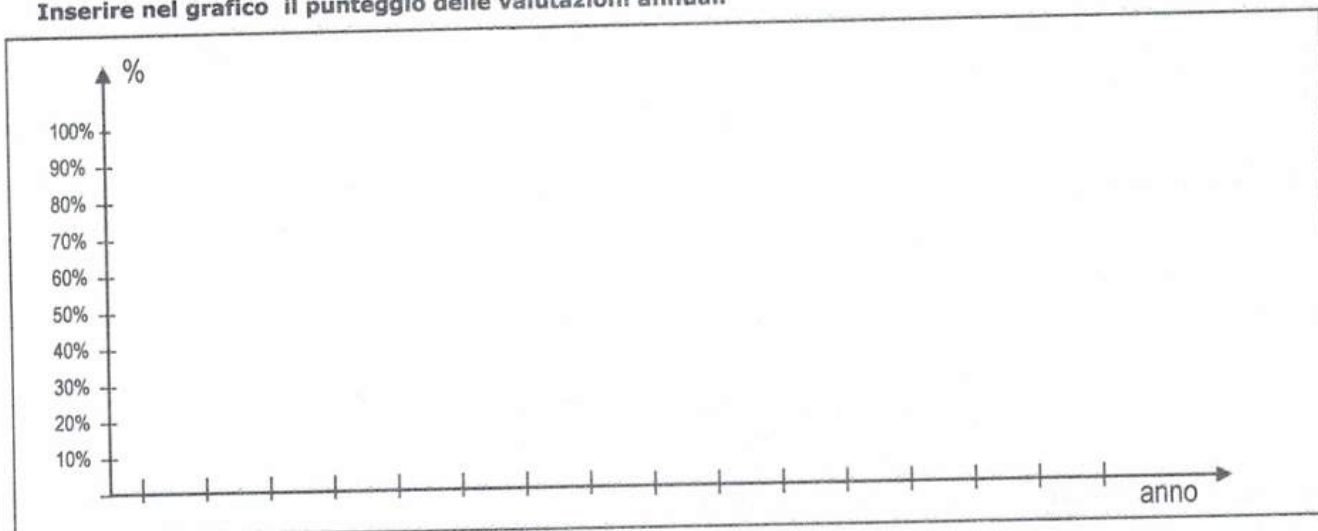
Timbro e firma del VALUTATORE

Firma del VALUTATO

AREA a) Raggiungimento di specifici obiettivi di performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

PESO AREA a): 30

Inserire nel grafico il punteggio delle valutazioni annuali



Indicare nel grafico le percentuali di raggiungimento degli obiettivi di performance per ciascun anno del periodo oggetto di valutazione, dedotti dalle schede di valutazione annuali, e unirli con una linea per visualizzare il trend.

Media delle percentuali annuali (*)
di raggiungimento degli obiettivi di performance
del periodo oggetto di valutazione =

(somma delle percentuali / numero di anni nel periodo)

%

(*) ove le % non fossero tutte o in parte disponibili, sostituire il valore medio con una stima dell'apporto fornito al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza nel periodo oggetto di valutazione

Calcolo punteggio AREA a)

Media delle percentuali annuali (*) X 30 =

**PUNTEGGIO
AREA a) =**

Legenda del punteggio: 1=non adeguato; 2=parzialmente adeguato; 3=adeguato; 4=più che adeguato, 5=eccellente

AREA b) Comportamenti generali e competenze professionali

PESO AREA b): 25

Comportamenti generali e organizzativi

b.1 ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA

Indica la capacità di programmare le attività dell'U.O. in funzione della soddisfazione dei bisogni dei clienti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.

1 2 3 4 5

b.2 PROGRAMMAZIONE ATTIVITA'

Indica la capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto agli impegni assunti.

1 2 3 4 5

b.3 FLESSIBILITA'

Indica il grado di disponibilità ad adattarsi alle richieste e ai cambiamenti dell'organizzazione e/o delle direttive aziendali.

1 2 3 4 5

b.4 SVILUPPO PROFESSIONALE

Indica la capacità di innovazione delle proprie competenze attraverso una costante attività di aggiornamento e la condivisione delle conoscenze nel gruppo di lavoro.

1 2 3 4 5

b.5 RELAZIONE CON I COLLEGHI

Indica il grado di partecipazione e collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa.

1 2 3 4 5

Competenze professionali e manageriali

b.6 INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA

Indica la capacità di costruire piani di lavoro integrati multi professionali, anche con altre UU.OO che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.

1 2 3 4 5

b.7 CAPACITA' DI INNOVAZIONE

Indica il grado di attenzione all'evoluzione professionale e tecnologica per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità del servizio.

1 2 3 4 5

b.8. AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

Indica il grado di autonomia nel prendere decisioni anche in condizioni d'incertezza ed emergenza e l'assunzione di responsabilità diretta.

1 2 3 4 5

Competenze tecnico specifiche

(Indicare 2 competenze attese inerenti la specifica qualifica del dirigente)

b.9

1 2 3 4 5

b.10

1 2 3 4 5

Calcolo punteggio AREA b)

Somma dei punti attribuiti
10 x 5 X 25 =

**PUNTEGGIO
AREA b) =**

AREA c) Qualità del contributo alla performance generale della struttura
PESO AREA c): 15

c.1 CONTRIBUTO AL CICLO DELLA PERFORMANCE Indica il grado di responsabilità nella programmazione e gestione degli obiettivi annuali assegnati all'unità operativa	1	2	3	4	5
c.2 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITÀ OPERATIVA Indica il grado di partecipazione e coordinamento del processo di sviluppo e miglioramento delle attività dell'unità operativa	1	2	3	4	5
c.3 CONTRIBUTO PROFESSIONALE Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di servizio	1	2	3	4	5

Calcolo punteggio AREA c)

<u>Somma dei punti attribuiti</u> 3 x 5	X 15 =	PUNTEGGIO AREA c) =
--	--------	----------------------------

AREA d) Competenze manageriali specifiche per i responsabili di struttura
PESO AREA d): 30
Competenze manageriali specifiche

d.1 VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE Indica la capacità di individuare e valorizzare le specifiche competenze dei propri collaboratori e la capacità di differenziare i giudizi ai fini delle valutazioni.	1	2	3	4	5
d.2 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI Indica il grado di conoscenza delle linee strategiche aziendali e di partecipazione alla loro definizione attraverso contributi specifici.	1	2	3	4	5
d.3 GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE AL GRUPPO DI LAVORO Indica il grado di autorevolezza nel determinare un clima relazionale di collaborazione nell'U.O.	1	2	3	4	5
d.4 GESTIONE DEI CONFLITTI Indica la capacità di prevenire e gestire gli eventuali conflitti organizzativi sia all'interno della struttura che con altre strutture.	1	2	3	4	5

Calcolo punteggio AREA d)

<u>Somma dei punti attribuiti</u> 4 x 5	X 30 =	PUNTEGGIO AREA d) =
--	--------	----------------------------