



GUIDA ALLA VALUTAZIONE AZIENDALE DEL PERSONALE

28/02/2022

Prot. 7490 -28/02/2022

INDICE

1. Scopo e principi del sistema di valutazione.....	2
2. Tipologie di valutazione attivate e profili valutativi	4
3. Tipologie di valutazione.....	5
3.1 Valutazione annuale.....	5
Processi e metodologie valutative utilizzate.....	5
Strumenti e modelli di schede	7
Valutazioni contestate o negative	8
Tempistica	9
3.2 Valutazione annuale “performance organizzativa”	10
3.3 Valutazione pluriennale	14
Processi e metodologie valutative utilizzate.....	14
Strumenti e modelli di schede	15
Valutazioni contestate o negative	15
Tempistica	15
3.4 Valutazione periodo di prova.....	17
Processi e metodologie valutative utilizzate.....	17
Strumenti e modelli di schede	17
Valutazioni contestate o negative	18
Tempistica	18
4.Attori della valutazione.....	19
Referente aziendale del sistema di valutazione	19
Ruoli in gioco.....	19
Albo dei valutatori.....	20
5.Ricadute della valutazione	21
Collegamento col sistema premiante	21
Collegamento col sistema di conferimento degli incarichi	21
Collegamento col sistema formativo	21
6.Documenti aziendali di adozione del sistema di valutazione e sue modifiche.....	22
7.Riferimenti normative e contrattuali	23

1. Scopo e principi del sistema di valutazione

Questa guida ha lo scopo di rendere fruibili trasparenti ed espliciti i principi, i metodi e gli strumenti che la nostra organizzazione intende adottare per valorizzare motivare e “riconoscere” i professionisti che con il loro contributo rappresentano il più importante valore per offrire ai nostri cittadini servizi qualitativamente elevatissimi e rispondenti ai loro bisogni di salute. La guida è quindi soprattutto uno strumento di supporto rivolto ad un cliente interno (i professionisti dell'IRCCS Sant'Orsola di Bologna) a cui offriamo questo importante servizio.

Questa guida si ispira alle indicazioni che l'OIV della Regione Emilia Romagna ha costruito insieme a noi in questi anni di intenso lavoro ed in particolare le delibere n.5/2017 OIV-SSR e n.819/2021, del percorso realizzato nel piano di avvicinamento (delibera n. 289/2018), in coerenza con quanto previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

Le “Risorse umane” nelle organizzazioni, e a maggior ragione in quelle che erogano servizi sanitari, ricerca e formazione come l'IRCCS Policlinico di S.Orsola, rappresentano il vero patrimonio strategico per le competenze e abilità dei soggetti che in esse operano.

Il sistema di valutazione è uno strumento strategico per la valorizzazione del personale, per orientare i comportamenti dei gruppi e degli individui a miglioramento della performance e al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le linee di indirizzo regionali (delibere 1/2014, 2/2015 e 5/2017 dell'OIV-SSR e DGR 819/2021), come anche i più recenti contratti collettivi nazionali del comparto e della dirigenza, sottolineano quanto l'obiettivo primario del processo di valutazione sia quello di migliorare complessivamente i risultati organizzativi e la qualità dei servizi prodotti, in un'ottica di responsabilizzazione del personale verso il pieno svolgimento delle funzioni assegnate alle Aziende migliorando, nel contempo, la crescita professionale del personale stesso.

Il sistema di valutazione aziendale è continuo e si fonda su un processo articolato, con obiettivi, ruoli e responsabilità specifici. Tutto il sistema, ispirato dalle fonti normative contrattuali e alle linee guida regionali, ha lo scopo di offrire al management e ai professionisti strumenti ed occasioni per governare nel modo migliore possibile le risorse più importanti (i professionisti appunto) coniugando ed integrando i diversi istituti contrattuali della dirigenza e del comparto.

Il sistema aziendale di valutazione intende assolvere ai principi di:

- trasparenza dei processi e dei criteri usati e delle valutazioni effettuate;
- attivazione di un reale sistema di comunicazione e di incontro tra l'azienda, i valutatori e i valutati
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- esplicitazione delle motivazioni che sono sulla base delle valutazioni effettuate;
- informazione adeguata, anche attraverso la partecipazione del valutato al processo valutativo;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore ed espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto facilmente comprensibile e trasparente;
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi.

Gli scopi che il sistema di valutazione aziendale si pone sono:

- orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità ed accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione del personale;
- accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione del personale;
- rappresentare la base dalla quale costruire piani e percorsi per sviluppare le competenze dei singoli dipendenti;
- supportare i processi decisionali che riguardano la gestione delle persone producendo informazioni utili che vengono raccolte nel dossier curriculare personale;

2. Tipologie di valutazione attivate e profili valutativi

Le tipologie di valutazione per il personale dipendente previste dalla normativa vigente e dalle indicazioni contenute nelle Linee Guida regionali (Deliberazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione per gli Enti del Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia Romagna, n. 5/2017), sono le seguenti:

VALUTAZIONI ANNUALI

- contributo, competenze, incarico (per i titolari)
- performance organizzativa di equipe e individuale , progetti aziendali

VALUTAZIONI PLURIENNALI

- fine incarico,
- esclusività a 5/15 anni;

VALUTAZIONI DEI PERIODI DI PROVA

tempo indeterminato:

- 2 mesi per i dipendenti inquadrati nella categoria A e B (comparto);
- 6 mesi per le restanti categorie (dirigenza neo assunti e incarichi di struttura complessa, comparto).

tempo determinato:

- fino a 14gg. per contratti <= 6 mesi
- fino a 28 giorni per i contratti > 6 mesi

La valutazione è effettuata dal Responsabile che ne ha la responsabilità diretta e continuativa (superiore gerarchico) ed è a conoscenza delle attività svolte.

TABELLA - Tipologia di valutazioni attivate e profili valutativi

Profili valutativi	Tipologia contrattuale	Tipologie di valutazioni								
		Annuale			Performance organizzativa		Pluriennale		Periodo di prova	
		contributo individuale	competenze	Incarico	risultato Equipe	risultato individuale	Fine incarico	5/15 anni	tempo indeterminato	tempo determinato
Direttore dipartimento	Dirigenza sanitaria Dirigenza PTA	x	x	x	x	x	x	x		
Direttore SOC/SSD	Dirigenza sanitaria Dirigenza PTA	x	x	x	x	x	x	x	x	
Incarico gestionale	Dirigenza sanitaria Dirigenza PTA	x	x	x	x	x	x	x		
Incarico professionale	Dirigenza sanitaria Dirigenza PTA	x	x	x	x	x	x	x	x	
Incarico 15 septies e 15 octies	Dirigenza e comparto sanitaria Dirigenza PTA	x			x	x				
Incarico di funzione Posizione Organizzativa	Comparto Ruolo sanitario e PTA	x	x	x	x	x	x			
Comparto (A-B-C-D)	Comparto sanità e PTA	x	x			x			x	x
Periodicità		annuale			annuale		5 anni	5/15 anni	2/6 mesi	14/28 giorni

3. Tipologie di valutazione

3.1 Valutazione annuale

Processi e metodologie valutative utilizzate

La valutazione annuale dei risultati individuali e delle competenze espresse riguarda tutto il personale dipendente a tempo determinato ed indeterminato del Servizio Sanitario Nazionale, anche il personale Universitario convenzionato, in comando o con altre forme di avvalimento da altri Enti pubblici, indipendentemente dal profilo professionale, dalla posizione ricoperta nell'organizzazione, dal tipo di incarico, dal tipo di contratto (a tempo determinato o indeterminato, ex articolo 15 septies o octies, etc).

Per effetto delle Linee Guida regionali, del Piano di avvicinamento allo standard regionale deliberato dall'Azienda e delle innovazioni introdotte dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, per tutto il personale dipendente (Dirigenza e Comparto) è necessario porre in essere una **valutazione annuale dell'apporto individuale collegata alla valutazione del contributo individuale, delle competenze e degli obiettivi d'incarico** distinta dalla valutazione della "performance organizzativa" relativa ai risultati di budget raggiunti.

La Scheda di valutazione annuale, unica per tutti i professionisti appartenenti all'area della **dirigenza** e, in area **comparto**, per i **titolari di coordinamento/posizione organizzativa/incarico di funzione** prevede la valutazione degli **obiettivi di incarico, del contributo individuale e delle competenze dei professionisti**.

La Scheda di valutazione annuale, unica per tutti i professionisti di area **comparto**, prevede la valutazione del **contributo individuale** offerto all'equipe e delle competenze espresse.

La valutazione si attiva per i professionisti che abbiano effettuato presso l'azienda un periodo di servizio di almeno 6 mesi e 1 giorno, nell'anno di riferimento, escluso il periodo di prova

Alcune situazioni particolari sono disciplinate come segue:

- a. nel caso di lunga assenza del valutatore: la valutazione annuale viene effettuata dal responsabile facente funzione o, in alternativa, dal diretto superiore gerarchico, qualora non sia nominato un facente funzione;
- b. nel caso di mobilità interna del valutato, la funzione di valutazione del professionista viene attribuita al responsabile dell'equipe di destinazione, o di quella di provenienza, in relazione alla maggiore durata del periodo di permanenza nell'equipe;
- c. nel caso in cui un collaboratore abbia prestato, nel corso dell'anno, la propria opera all'interno di differenti équipe e articolazioni organizzative, il responsabile identificato come titolare della valutazione e del percorso di miglioramento e sviluppo di quel professionista dovrà confrontarsi con il responsabile della/delle altre équipe, al fine di prendere in considerazione l'attività complessivamente svolta e le esigenze di crescita.

Valutazione annuale del contributo individuale

La Scheda di valutazione annuale prevede, per tutto il personale, la valutazione del contributo individuale offerto all'equipe, ovvero la valutazione di alcune dimensioni (rispetto dei codici

comportamentali, regolamenti e direttive aziendali, contributo al miglioramento, rispetto dell'orario di lavoro) **che siano comuni a tutti i componenti del gruppo.**

Gli item di valutazione del contributo individuale sono i seguenti:

Rispetto dei codici, regolamenti e direttive *

- ✓ *Rispetta il codice di comportamento dei dipendenti delle P.A., le disposizioni in ambito di sicurezza del lavoro e gli adempimenti in materia di trasparenza, privacy, anticorruzione;*

Partecipazione alle attività aziendali, in particolare:

- ✓ *partecipazione a progetti (aziendali, interaziendali, dipartimentali, di U.O., riunioni, corsi di aggiornamento obbligatori (FSC, FAD, ...)*
- ✓ *apporto reso per il raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza;*
- ✓ *capacità di adattamento ad esigenze organizzative, flessibilità nei turni, disponibilità nelle sostituzioni*

Rispetto dell'orario di lavoro *

- ✓ *Puntualità*
- ✓ *Rispetto dei turni assegnati*
- ✓ *Numero di timbrature manuali mensili*

Nota: * è indicatore di insufficienza il caso di segnalazioni esterne o interne verificate, superiori a tre nell'anno di riferimento

La scala di valutazione del **contributo individuale** prevede una graduazione che va da un minimo di 1 ad un massimo di 4 (minimo, sufficiente, buono, benchmark) come specificato nella seguente tabella.

Tabella - livello di contributo

minimo	1	Comportamenti agiti a livello minimo, incompleti o agiti in un campo ristretto o saltuariamente
sufficiente	2	Comportamenti agiti a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza
buono	3	Comportamenti agiti a livello elevato in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza
benchmark	4	Comportamenti agiti a livello eccellente di best performer, modello di riferimento per l'azienda

La valutazione del contributo individuale è finalizzata a favorire il confronto fra valutato e valutatore secondo logiche di miglioramento continuo. Le eventuali ricadute economiche sul sistema premiante individuale saranno oggetto di specifici accordi nell'ambito della contrattazione integrativa locale.

Valutazione Annuale delle Competenze

Il processo di valutazione delle competenze riguarda la qualità dei comportamenti professionali e organizzativi messi in atto per conseguire gli obiettivi sia di equipe sia individuali

Gli item di valutazione delle **“Competenze”** sono suddivisi in 4 aree:

- tecnico-specialistiche
- relazionali
- organizzative
- manageriali

Le prime tre aree si applicano a tutti i professionisti; il quarto raggruppamento c.d. “manageriale” si applica ai titolari di incarico di tipo gestionale (sia dirigenza sia comparto).

La scala di valutazione delle competenze **relazionali, organizzative e gestionali** prevede un punteggio che va da un minimo di 1 a un massimo di 4 (minimo, sufficiente, buono, benchmark) mentre la scala di valutazione delle competenze **professionali** prevede un punteggio che va da 0 (nel caso di competenza non richiesta) a 4.

*Tabella - Livello di possesso delle **competenze organizzative, relazioni, manageriali***

minimo	1	Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente
sufficiente	2	Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza
buono	3	Competenze espresse a livello elevato in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza Competenza già acquisita, è competente per effettuare il compito specifico senza supervisione
benchmark	4	Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda e il proprio settore

Tabella - Graduazione delle competenze tecnico-specialistiche

L0	Competenza da non sviluppare in quanto non rientra nelle attività previste per la propria funzione
L1	Competenza da acquisire/sviluppare, ha bisogno di training per effettuare il compito specifico
L2	Competenza da acquisire/sviluppare, ha bisogno di supervisione per effettuare il compito specifico
L3	Competenza già acquisita, è competente per effettuare il compito specifico senza supervisione
L4	Competenza già acquisita, è competente per formare altri ad effettuare il compito specifico

Strumenti e modelli di schede

Tipologie di valutazione	Periodicità	Dimensioni valutative	Tipologia scheda	Strumento a supporto della	Profilo
Valutazione annuale	Annuale	Valutazione annuale	Scheda di valutazione annuale individuale sezione: misurazione del contributo	Es. Partecipazione a corsi, riunioni	Dirigenza e Comparto titolari di incarico
		Obiettivi di incarico	Scheda di valutazione annuale individuale sezione: obiettivi individuali	Job description di incarico Relazione annuale	Dirigenza e Comparto titolari di incarico
Valutazione delle competenze	Annuale	Tecnico-specialistiche	Scheda di valutazione annuale individuale sezione: misurazione delle competenze	Stato di formazione Dossier formativo	Dirigenza e Comparto
		Organizzative			
		Relazionali			
		Manageriali			Dirigenza e Comparto titolari di incarico

Allegati

Scheda valutazione annuale dirigenza

Scheda valutazione annuale comparto

La valutazione annuale delle competenze è propedeutica alla definizione del piano aziendale della formazione.

Valutazioni contestate o negative

Nel caso in cui il valutatore dovesse esprimere un giudizio finale complessivo o sui singoli item non pienamente sufficiente, dovrà indicare nella scheda una motivazione articolata e complessiva.

In caso di non condivisione degli esiti della valutazione, il valutato potrà richiedere una revisione del percorso di valutazione annuale qualora ritenga che non si sia svolto in maniera corretta avanzando richiesta all' OAS. La valutazione di 2° istanza dovrà sempre essere preceduta dal tentativo di composizione a cura della Direzione di afferenza, per favorire la conclusione del disaccordo.

La valutazione di seconda istanza, ai sensi della delibera 2/2015 dell'OIV-SSR, si attiva sulla valutazione annuale e viene esercitata dall'Organismo Aziendale di Supporto (OAS) .

L'OAS non si sostituisce in alcun modo al responsabile della valutazione ma si limita a dare supporto verificando che il percorso e gli indicatori scelti siano validi e usati correttamente.

La composizione dell'OAS, in occasione delle valutazioni di 2° istanza, deve prevedere la presenza di almeno 3 componenti di cui almeno un membro esterno. E' presieduta dal Coordinatore dell'OAS o da un sostituto scelto tra i membri dell'OAS.

La valutazione di 2° istanza è attivabile dall'OAS in caso di valutazione negativa o qualora i dipendenti valutati non condividano gli esiti della valutazione "ricevuta". In questo caso il dipendente sottoscrive la scheda di valutazione per "presa visione".

L'istanza di riesame deve essere inoltrata al Coordinatore dell'OAS e, per conoscenza, al Responsabile del Programma Valutazione del Personale entro 20 giorni dalla data di presa conoscenza della valutazione, compilando il modulo allegato che deve contenere le generalità del valutato, nome del valutatore, l'esposizione delle ragioni poste a fondamento della richiesta di revisione della valutazione, eventuali allegati. La predetta istanza deve essere datata e sottoscritta dall'interessato. L'istanza deve riportare anche la data del tentativo di composizione e l'indicazione della Direzione di afferenza.

Insediatosi, l'OAS si pronuncia sull'istanza dandone comunicazione al valutato e al valutatore oppure, valutate le evidenze addotte, può richiedere eventuali ulteriori chiarimenti. L'OAS dovrà esprimersi entro 45 giorni dall'insediamento con atto formale.

L'OAS comunicherà le attività svolte nell'ambito delle Valutazioni di 2° istanza all'OIV-SSR nei tempi previsti dall'Organismo stesso (delibera 2/2015 dell'OIV-SSR).

Allegati

Modulo – Richiesta di seconda istanza

Tempistica

Il sistema di valutazione sostiene il proprio processo avvalendosi di riferimenti dal punto di vista temporale: è di fondamentale importanza, infatti, impostare il processo con una ritmicità capace di sostenere gli obiettivi del sistema stesso.

Gli elementi di base del sistema di valutazione (gli obiettivi da raggiungere, i comportamenti attesi, la descrizione dei ruoli di responsabilità clinica o organizzativa) devono essere definiti ex ante per poter permettere ai ruoli di coordinamento e responsabilità ma anche ai singoli collaboratori e professionisti di avere dei riferimenti di sviluppo e di crescita perseguibili in un arco temporale definito.

E' importante prevedere un momento intermedio di verifica senza effetti formali in modo da poter "correggere" e regolare il sistema di valutazione per obiettivi e per poter realizzare un momento gestionale intermedio: lo scopo della valutazione, va ricordato, è quello di orientare i comportamenti dei professionisti in modo da raggiungere il più elevato successo in termini di:

1. raggiungimento degli obiettivi;
2. crescita dei professionisti anche grazie alle azioni formative collegate al sistema di valutazione

Fasi del ciclo di valutazione annuale

FASI	CHI	QUANDO	SIGNIFICATO
Apertura del percorso di valutazione annuale di ogni professionista	Valutazione del personale	inizio anno	Avvio del percorso informatizzato di ciascuna valutazione
Colloquio di inizio periodo (ex-ante)	Valutatore	di norma entro il primo trimestre	Presentazione e condivisione delle aspettative, dei risultati e competenze attese
Colloquio intermedio di metà periodo (facoltativo)	Valutatore	a metà periodo	Monitoraggio dell'attività di ciascun valutato per fare il punto insieme sul lavoro svolto
Valutazione annuale	Valutatore	di norma entro il primo semestre dell'anno successivo	Il valutatore registra la valutazione finale sulla scheda informatizzata di ciascun professionista
Colloquio di esplicitazione della valutazione finale (colloquio ex-post)	Valutatore	a fine valutazione	Colloquio di condivisione, tra il valutatore e il valutato, della valutazione finale annuale; registrazione delle eventuali osservazioni del valutato
Completamento del percorso di valutazione	Valutatore	a fine valutazione	Chiusura della scheda di valutazione annuale, stampa della scheda, firma del valutatore e del valutato.
Eventuale seconda istanza	Superiore gerarchico OAS	nei tempi previsti	Tentativo di composizione Gestione di eventuale seconda istanza
Chiusura definitiva archiviazione	Valutazione del personale	conclusione del percorso	Chiusura del percorso annuale e della eventuale seconda istanza.

3.2 Valutazione annuale “performance organizzativa”

In Azienda sono attivi processi di valutazione su diverse tipologie di **Valutazione annuale dei risultati raggiunti**.

Tale percorso di valutazione si inserisce all'interno del processo relativo al ciclo di gestione della performance organizzativa caratterizzato dall'identificazione di obiettivi, valori attesi e relativi risultati e da momenti periodici di monitoraggio.

Nell'ambito del processo di budget vengono definiti annualmente obiettivi, indicatori e risultati che si intendono raggiungere. A completamento del processo di programmazione e controllo, viene condotta annualmente la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (di equipe) ed individuale, anche ai fini della corresponsione del sistema premiante per la valorizzazione dei risultati raggiunti (retribuzione di risultato). Le dimensioni valutative gestite nell'ambito del processo di budget sono:

- **obiettivi di unità operativa** (centro di responsabilità) che si riferiscono a volumi/efficienza di attività, razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse e obiettivi di performance qualitativa dell'equipe (per dirigenza e comparto);
-
- obiettivi individuali identificati come “**Obiettivi specifici differenziati individuali**” per i quali ogni anno si identificano e si pesano gli obiettivi individuali e a consuntivo anno il responsabile di unità operativa effettua la valutazione del contributo individuale alla realizzazione dell'obiettivo di budget (dirigenza sanitaria);
-
- **progetti** di innovazione e trasversali a carattere aziendale e dipartimentale attraverso i quali il responsabile di progetto individua obiettivi, indicatori e risultati attesi e valuta a consuntivo anno il contributo individuale alla realizzazione del progetto (dirigenza PTA e comparto).

In Azienda si realizzano processi valutativi sviluppati attraverso distinte modalità organizzative.

Processo di valutazione della performance organizzativa

Il processo di valutazione della performance organizzativa si inserisce nel processo relativo al Ciclo di gestione della performance che si sviluppa nelle seguenti fasi tipiche del ciclo di programmazione e controllo:



La definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere a livello di performance organizzativa (obiettivi di budget) si realizza attraverso un confronto con i professionisti per condividere gli obiettivi oggetto di valutazione annuale al fine di sensibilizzare il personale della dirigenza e del comparto ad un impegno e ad una disponibilità tali da favorire il raggiungimento dei migliori risultati.

In corso d'anno la performance relativa ad indicatori tracciati da sistema informativi viene monitorata anche mediante reportistica predisposta dal Controllo di Gestione consultabile sul portale intranet aziendale. Inoltre in corso di esercizio gli obiettivi di budget negoziati vengono monitorati nell'ambito del Riesame della Direzione eseguito prima a livello di Unità operative e poi a livello di Dipartimento mentre le strutture trasversali relazionano alla Direzione Aziendale. Il Riesame della Direzione prende in considerazione gli obiettivi di budget e altri indicatori di processo e di struttura secondo una tempistica congruente con la valutazione da parte della Direzione Aziendale, avvalendosi di reportistica specifica unitamente ai verbali che esplicitano l'analisi effettuata. I verbali sono il risultato di specifico confronto con i professionisti interessati, e definiscono le eventuali decisioni e azioni intraprese a seguito degli scostamenti, con le relative responsabilità e tempi.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di budget, al fine del sistema incentivante, viene definito nei tempi e con le modalità previste dalla procedura di budget (PA01), in coerenza con la valutazione della performance aziendale e conformemente a quanto stabilito dalle disposizioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione e dall'Organismo Aziendale di Supporto.

Il processo della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget prevede che:

- 1) il Controllo di Gestione raccolga i dati di attività e consumi di risorse e misuri il grado di raggiungimento dei risultati sulla base di precisi criteri di valutazione;
- 2) la Direzione aziendale verifichi tale valutazione aggiungendo elementi utili alla valutazione stessa, in particolare rispetto ad elementi di criticità rilevati.

In base alla ripartizione prevista negli accordi integrativi aziendali del premio (tra le varie categorie di obiettivi) viene definita e individuata la pesatura degli obiettivi:

- il 30% relativo agli obiettivi di attività;
- il 30% relativo agli obiettivi di razionalizzazione delle risorse;
- il 40% relativo ad obiettivi qualitativi, trasversali e specifici;

Gli esiti della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di budget determinano la percentuale di corresponsione degli incentivi, nel rispetto di quanto previsto dagli accordi integrativi locali con le OOS.

Sulla base delle percentuali di raggiungimento dei risultati, l'eventuale mancata realizzazione degli obiettivi comporta, per il personale dirigente, una riduzione proporzionale rispetto al saldo della quota annualmente spettante. Per quanto riguarda il personale del comparto si procede alla corresponsione delle quote spettanti per la partecipazione al raggiungimento dei risultati degli obiettivi di budget sulla base della performance complessiva dell'azienda, in quanto si valuta che la responsabilità del mancato raggiungimento degli obiettivi di budget sia attribuibile solo al personale dirigente. La corresponsione dell'incentivo al personale del comparto è calcolata inoltre in base alla presenza in servizio nell'anno di riferimento secondo le regole declinate nello specifico articolo contrattuale.

L'OAS, a seguito del controllo metodologico della gestione procedimentale del processo valutativo, provvede a validare il percorso di valutazione annuale per procedere all'attribuzione dei premi al personale.

Allegati

Scheda di valutazione degli obiettivi di budget (performance organizzativa di equipe)

Processo di valutazione degli obiettivi specifici individuali della dirigenza

Parte del sistema premiante destinato agli obiettivi di budget è annualmente assegnato per il raggiungimento di obiettivi strategici dell'Unita Operativa o del Dipartimento.

Il percorso prevede i seguenti step di realizzazione:

- 1) prima dell'avvio del processo di negoziazione del budget, la Direzione Aziendale, supportata dal Controllo di Gestione e dal Programma Valutazione del Personale, provvede ad individuare le aree prioritarie di intervento;
- 2) durante il processo di negoziazione di budget la Direzione effettua la graduazione delle U.O. per l'anno di riferimento in relazione alla complessità e strategicità degli obiettivi assegnati (pesi attribuiti: 1 – 1,5 – 2), definisce quindi la conseguente quota economica spettante alla singola U.O. e valida gli obiettivi specifici individuali negoziati con il responsabile di U.O. ;
- 3) terminato il processo di negoziazione di budget, il Direttore di U.O. / Responsabile ha il compito di illustrare a tutta l'equipe dei dirigenti (attraverso una riunione verbalizzata) gli obiettivi di Budget generali e specifici differenziati e gli eventuali progetti. Tale verbale deve essere

sottoscritto da tutti i dirigenti della stessa U.O., affisso in bacheca o trasmesso tramite mail agli interessati e inviato al Controllo di Gestione.

- 4) per gli obiettivi specifici differenziati dovrà essere compilata, a cura del Responsabile, una scheda riepilogativa di U.O. nella quale saranno indicati:
 1. la quota economica derivante dalla suddivisione della quota complessiva di U.O., ad ogni obiettivo specifico differenziato (assegnata dal Responsabile).
 2. l'elenco dei dirigenti che partecipano al raggiungimento degli obiettivi (sono esclusi i dipendenti a contratto e gli "extramoenia"):
 - ogni dirigente deve partecipare ad almeno 1 obiettivo specifico differenziato;
 - per ogni obiettivo al quale partecipa ad ogni professionista deve essere affiancato l'apporto individuale (sulla base dei criteri 1 – 1,3 - 1,5);
 - ogni obiettivo possiede inoltre gli indicatori di riferimento per la valutazione del raggiungimento.

La scheda, una volta definita, dovrà essere inviata al Programma Valutazione del Personale.
3. A conclusione del periodo, per ogni singolo professionista, il Direttore/Responsabile dovrà rendicontare nella scheda "Misurazione dell'apporto individuale" gli obiettivi di pertinenza del singolo dirigente e il risultato raggiunto confrontandosi con il singolo professionista.
- 5) Successivamente al confronto tra gli interessati, la scheda di misurazione verrà sottoscritta dal professionista valutato e dal Responsabile e inviata al Programma Valutazione del Personale per l'assegnazione delle quote spettanti.
- 6) A conclusione del percorso, la Direzione aziendale effettua una valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi ed infine l'OAS provvede alla verifica della correttezza metodologica del processo valutativo e a validare il percorso di valutazione degli obiettivi specifici differenziati ai fini dell'attribuzione dei premi al personale.

Allegati

Scheda riepilogo UO obiettivi specifici differenziati

Scheda di misurazione dell'apporto individuale obiettivi specifici differenziati

Processo di valutazione dei Progetti aziendali (dirigenza PTA e personale del comparto)

Un ulteriore strumento aziendale utilizzato per riconoscere le potenzialità dei professionisti e la loro capacità di contribuire allo sviluppo dell'azienda sia in termini professionali sia di crescita complessiva dell'organizzazione sono i progetti specifici.

I Progetti specifici devono rispondere a logiche di miglioramento, razionalizzazione e innovazione, possono coinvolgere professionisti di più Unità Operative e ai fini della valutazione devono fare riferimento a indicatori chiari, significativi e misurabili. Il percorso si realizza attraverso fasi successive:

- individuazione dei progetti specifici che avviene all'interno del processo di negoziazione di budget: le proposte di progetto vengono definite dalla Direzione;
- successivamente, l'elenco dei progetti ammessi alla retribuzione di risultato dalla Direzione Generale viene validato dall'Organismo Aziendale di Supporto e pubblicato sul sito aziendale; ai progetti specifici sono attribuiti due livelli di coinvolgimento del personale: partecipazione e responsabilità; viene assegnato diverso peso alla responsabilità con un valore all'interno di

un intervallo che va da 1,3 a 1,5, con riferimento alla complessità del progetto presentato mentre ai partecipanti viene assegnato il peso 1;

- i progetti sono pesati con un valore all'interno di un intervallo che va da un minimo di 1 ad un massimo di 5 a seconda della connotazione di innovazione e complessità;
- la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi programmati è effettuata sulla base delle schede di rendicontazione presentate per ciascun progetto; nelle stesse schede, a cura del responsabile del progetto, è riportata l'indicazione in ordine alla partecipazione di ciascun professionista della dirigenza e del comparto. A conclusione del percorso la Direzione aziendale effettua una valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi del progetto ed infine l'OAS, provvede alla verifica della correttezza metodologica del processo valutativo ai fini dell'attribuzione dei premi al personale.

Allegati

Scheda di progetto aziendale

3.3 Valutazione pluriennale

Processi e metodologie valutative utilizzate

Valutazione di fine incarico

E' il processo con il quale l'Azienda orienta la propria azione verso principi che riconoscano i diversi ruoli e le diverse prerogative tanto dell'organizzazione quanto dei professionisti nell'espletamento di funzioni organizzative e/o professionali. Ad ogni dirigente con incarico e alle Posizioni Organizzative/incarichi di funzione del comparto è attribuita una job description individuale attraverso la quale è possibile effettuare una valutazione finale; la job description possiede una sezione nella quale vengono definiti i singoli obiettivi di incarico affiancati ognuno da una modalità di misurazione del singolo obiettivo (indicatore o altra forma di riferimento). Le dimensioni valutative gestite nell'ambito della valutazione di fine incarico sono:

- Obiettivi di incarico e risultati conseguiti nel periodo di incarico;
- Competenze relazionali, organizzative e manageriali dimostrate nel periodo di incarico.

La verifica a scadenza dell'incarico avviene attraverso la compilazione di una scheda di autovalutazione, una valutazione del responsabile diretto e un colloquio di valutazione; per gli incarichi rilevanti, l'autovalutazione deve essere corredata da una relazione di fine mandato e da un curriculum aggiornato a supporto della valutazione.

La valutazione a scadenza dell'incarico della dirigenza prevede la valutazione da parte di un collegio tecnico di seconda istanza.

Valutazione pluriennale 5-15 anni – equiparazione

La retribuzione di posizione minima contrattuale è raggiunta da tutti i dirigenti, in subordine all'esito positivo della verifica.

La fascia superiore dell'indennità di esclusività è riconosciuta ai dirigenti sanitari in subordine all'esito positivo della verifica. Le verifiche previste sono due:

- Verifica effettuata al termine dei primi cinque anni di esperienza professionale nel SSN;
- Verifica effettuata al termine dei primi quindici anni di esperienza professionale nel SSN.

Le dimensioni valutative gestite nell'ambito della verifica pluriennale sono:

- Risultati conseguiti nel periodo;
- Competenze relazionali, organizzative e manageriali dimostrate nel periodo.

La valutazione pluriennale avviene attraverso la compilazione di una scheda di autovalutazione che ricomprende gli item definiti a livello contrattuale, una valutazione del responsabile diretto, un colloquio di valutazione e una valutazione del collegio tecnico di seconda istanza.

Strumenti e modelli di schede

Tipologie di valutazione	Periodicità	Dimensioni valutative	Tipologia scheda	Strumento a supporto	Profilo
Valutazione a scadenza di incarico	5 anni	Obiettivi di incarico	Scheda di valutazione finale incarico dirigenza Scheda di valutazione incarico di funzione / posizione organizzativa	Scheda job description per dirigenza/comparto o Schede annuali di valutazione	Dirigenza e Comparto titolari di incarico
		Risultati di periodo di incarico			
		Competenze dimostrate			
Valutazione pluriennale 5-15 anni	Pluriennale 5/15 anni	Risultati di periodo di incarico	Scheda di valutazione finale	Schede annuali di valutazioni	Dirigenza
		Competenze dimostrate			

Allegati

Scheda job description per la dirigenza

Scheda di valutazione fine incarico dirigenza - responsabile di struttura semplice dipartimentale

Scheda di valutazione fine incarico dirigenza - Direttore di struttura complessa

Scheda di valutazione fine incarico comparto - Posizione organizzativa

Scheda di valutazione pluriennale dirigenza - esclusività 5- 15 anni

Valutazioni contestate o negative

Nel caso in cui il valutatore dovesse esprimere un giudizio finale negativo, dovrà fornire una motivazione articolata e complessiva; la motivazione è necessaria anche qualora la valutazione negativa dovesse essere correlata a singoli fattori di valutazione.

† tre attori della valutazione (valutato, valutatore di prima istanza, Collegio tecnico per la dirigenza) annotano – negli appositi spazi - osservazioni sintetiche in relazione all'esercizio dell'incarico ed a eventuali/auspicabili prospettive di miglioramento. Infine, al valutato è riconosciuta la possibilità, pur nella positività della valutazione complessiva, di evidenziare criticità e l'eventuale disaccordo in relazione al giudizio fornito dal valutatore complessivamente o in riferimento a singoli fattori.

Tempistica

Il **processo di valutazione** a scadenza di incarico e pluriennale 5/15 anni è articolato come segue:

- Eslicitazione degli obiettivi: gli obiettivi affidati risultano dalla lettura congiunta:
 - della descrizione della posizione ricoperta dallo stesso (contenuto, finalità, scopo)

- del budget della propria struttura organizzativa (obiettivi d'equipe e/o individuali).
- b. Autovalutazione: ciascun professionista deve partecipare attivamente al procedimento di valutazione che lo riguarda e, non esserne, mero soggetto passivo; il percorso di valutazione, pertanto, ha inizio con un momento di autovalutazione in cui il professionista esprime un giudizio sul proprio operato, nel corso del periodo di riferimento. I soggetti e gli organismi deputati alla valutazione devono prendere in considerazione l'autovalutazione al momento della formulazione del proprio giudizio;
 - c. Valutazione in prima istanza: il valutatore in prima istanza è identificato nel responsabile della struttura organizzativa del professionista o, comunque, nel suo diretto superiore, nel rispetto del principio che chi valuta in prima istanza deve essere direttamente a conoscenza dell'attività svolta da parte del professionista valutato. Una volta effettuata l'autovalutazione il professionista sottopone la stessa al diretto superiore il quale esprimerà, a sua volta, il proprio giudizio nella scheda di valutazione;
 - d. Colloquio di valutazione: definito il proprio giudizio, il valutatore convoca il valutato per illustrare e discutere la valutazione effettuata;
 - e. Valutazione in seconda istanza (esclusivamente per la dirigenza): completata la prima fase (autovalutazione + valutazione da parte del diretto superiore), la scheda della valutazione viene inoltrata all'organismo (Collegio Tecnico) deputato alla valutazione in seconda istanza. Il Collegio Tecnico esprime il proprio giudizio in piena autonomia, tenendo in considerazione gli elementi già emersi nel corso della prima istanza. Qualora intendesse formulare un giudizio negativo, il Collegio dovrà previamente attivare il contraddittorio con il dirigente valutato, acquisendone le controdeduzioni e consentendo l'eventuale assistenza da parte di persona di fiducia. A seguito dell'espletamento di tale procedura il Collegio deciderà se confermare o meno il giudizio negativo;
 - f. Comunicazione dell'esito della valutazione: il valutato deve essere informato circa il giudizio definitivo. A tal fine è richiesta la sottoscrizione della scheda di valutazione per presa visione che attesta l'avvenuta conoscenza dell'esito del procedimento;
 - g. Terminato l'iter della valutazione la scheda viene trasmessa al Programma "Valutazione del personale" per gli adempimenti di competenza (inserimento in procedura informatica). La scheda di valutazione e l'eventuale documentazione allegata saranno archiviate nel fascicolo personale del dipendente valutato, a cura del Servizio Unico Metropolitano "Amministrazione del personale" che provvederà, altresì, a porre in essere tutte le necessarie attività conseguenti alla valutazione.

Il valutato avrà la facoltà di produrre ulteriore documentazione che dovesse ritenere utile a supporto del giudizio - con particolare riferimento ai singoli fattori riportati nella scheda -, ivi compresa una relazione (senza allegare certificazioni) inerente – con riferimento al quinquennio dell'incarico - il proprio iter formativo nonché le attività didattiche e di ricerca eventualmente svolte.

3.4 Valutazione periodo di prova

Processi e metodologie valutative utilizzate

La valutazione del periodo di prova rispetta le indicazioni contrattuali in termini di durata e debito informativo.

La valutazione è effettuata dal Responsabile che ne ha la responsabilità diretta e continuativa (superiore gerarchico) ed è a conoscenza delle attività svolte. Le tipologie di valutazione del periodo di prova sono di seguito indicate.

tempo indeterminato:

- 2 mesi per i dipendenti inquadrati nella categoria A e B (comparto);
- 6 mesi per le restanti categorie (dirigenza neo assunti e incarichi di struttura complessa, comparto).

tempo determinato:

- fino a 14gg. per contratti <= 6 mesi
- fino a 28 giorni per i contratti > 6 mesi

La valutazione degli elementi valutativi relativi a ciascun profilo professionale avviene in maniera differenziata come segue:

- Dirigenza – è prevista la formalizzazione in caso di valutazione negativa
- Comparto - è prevista la valutazione della presenza in servizio e la formalizzazione in caso di valutazione negativa
- Comparto sanitario - gli elementi sono riportati nelle singole schede predisposte per i diversi profili (allegati alla presente guida alla valutazione), compilate dal Coordinatore del servizio e validati dal servizio “Politiche del personale e governo delle professioni sanitarie e del personale di supporto”.

Strumenti e modelli di schede

Tipologie di valutazione	Periodicità	Dimensioni valutative	Tipologia scheda	Profilo
Periodo di prova tempo indeterminato	2/6 mesi	Contributo individuale Competenze dimostrate	Scheda di valutazione periodo di prova tempo Dirigenza/Comparto	Dirigenza e Comparto
Periodo di prova tempo determinato	14/28 giorni	Contributo individuale Competenze dimostrate	Scheda di valutazione periodo di prova comparto	Comparto

Allegati

Scheda di valutazione periodo di prova comparto tecnico amministrativo

Scheda di valutazione periodo di prova comparto profilo sanitario

Scheda di valutazione periodo di prova dirigenza

Scheda di valutazione periodo di prova dirigenza incarichi di Struttura complessa

Valutazioni contestate o negative

A seguito di valutazione negativa si estingue il rapporto di lavoro

L'incarico di struttura complessa è soggetto a conferma al termine di un periodo di prova di 6 mesi, prorogabile di altri 6 mesi, a decorrere dalla data di nomina dell'incarico sulla base della valutazione.

Tempistica

Il Responsabile, in collaborazione con il tutor, valuta il processo di inserimento del neoassunto utilizzando la scheda di valutazione

La Valutazione finale, prima della scadenza del periodo di prova, è discussa con il dipendente, che sottoscrive la scheda per presa visione e condivisione. Il dipendente può formulare le proprie osservazioni sulla valutazione.

La valutazione finale del dipendente di nuova assunzione, sia positiva che negativa, è comunicata al Responsabile del Sumagp per i provvedimenti di competenza.

4. Attori della valutazione

Il sistema integrato di valutazione del personale è il risultato delle attività coordinate di figure e organismi coinvolti nel percorso.

Referente aziendale del sistema di valutazione

Programma Valutazione del Personale

Responsabile Dr.ssa Carmen Scotton

telefono 051-214.1330

telefono 051.214.1291/214.1297

e-mail: programma.valutazione@aosp.bo.it ; valutazione.personale@aosp.bo.it

Ruoli in gioco

ATTORI DELLA VALUTAZIONE	RESPONSABILITÀ	AMBITO DI INTERESSE PROFILI/TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE DI INTERESSE
Valutatore	Responsabile diretto del valutato	Valutazione annuale – pluriennale – periodo di prova
Valutato	professionista assegnato direttamente al Valutatore, al quale si applica il percorso di valutazione	Valutazione annuale – pluriennale – periodo di prova
Collegio Tecnico	Verifica e validazione della correttezza metodologica delle valutazioni pluriennali attuate in prima istanza	Il istanza per fine incarico per valutazioni pluriennali
Organismo Aziendale di supporto (OAS)	Verifica della correttezza metodologica del processo valutativo e del processo di definizione degli obiettivi annuali	Valutazione della performance annuale organizzativa e individuale Valutazioni di II istanza delle valutazioni annuali
Programma Valutazione del Personale	Gestione integrata del processo di valutazione	Valutazione annuale individuale Valutazione risultato individuale (OSD - dirigenza sanitaria) Valutazioni pluriennali Periodo di prova
Formazione	Programmazione del PAF	Supporto allo sviluppo delle competenze di valutazione e valorizzazione del personale
Controllo di Gestione	Monitoraggio periodico e annuale della performance organizzativa annuale Coordina l'OAS	Risultato di equipe (CdR) e progetti comparto e dirigenza PTA
SUMAGP	Elaborazione e monitoraggio delle scadenze delle diverse tipologie di valutazione	Archiviazione nel fascicolo del dipendente a valutazione conclusa
Direzione Aziendale	Valutazione dei risultati della performance organizzativa	Valutazione di risultato di equipe e individuale
SUMAEP	Verifica della congruità del debito orario	Pagamento compensi spettanti sulla base degli accordi vigenti e verifica del rispetto della normativa vigente

Albo dei valutatori

Tutto il percorso di valutazione è fortemente impennato sulla linea gerarchica: la valutazione è effettuata dal diretto responsabile gerarchico di ogni professionista.

L'albo dei valutatori si applica alla valutazione annuale individuale.

VALUTATORE	VALUTATO
Direttore Generale	Strutture in staff e in line alla direzione generale
Direttore Sanitario	Strutture in staff e in line alla direzione sanitaria
Direttore Amministrativo	Strutture in staff e in line alla direzione amministrativa
Direttore Assistenziale	Strutture in staff e in line
Direttore Scientifico	Strutture in staff e line alla direzione scientifica
Direttori di Dipartimento	Direttori di Struttura Complessa, Responsabili di Struttura Semplice Dipartimentale
Direttori di Struttura Complessa	Personale direttamente assegnato (Diregenza/Comparto)*
Responsabili Struttura Semplice Dipartimentale, Struttura Semplice trasversale o Programmi	Personale direttamente assegnato (Diregenza/Comparto)
Responsabili di Incarichi di funzione/ Posizioni Organizzative	Titolari di Coordinamento e/o personale del comparto senza incarichi di funzione
Titolari di Coordinamento	Personale afferente all' area comparto (Area delle professioni sanitarie;-Area delle professioni socio-sanitarie;-Area amministrativa, Area tecnica)

Per le strutture interaziendali si applicano gli accordi previsti dalle singole convenzioni.

Per le altre tipologie di valutazione si rimanda al capitolo successivo.

5. Ricadute della valutazione

Collegamento col sistema premiante

Il collegamento con il sistema premiante è riferito alla valutazione annuale dei risultati di budget di equipe (performance organizzativa) ed individuale (obiettivi specifici differenziati e progetti specifici). Le ricadute sul sistema premiante sono definite in coerenza con le disposizioni normative in materia (CNLL) e quanto definito negli accordi integrativi locali con le organizzazioni sindacali.

Collegamento col sistema di conferimento degli incarichi

Il collegamento è riferito alla valutazioni del periodo di prova (Dirigenza), pluriennali di fine incarico/esclusività sulla base di quanto previsto dai CCNL e dagli accordi vigenti.

Collegamento col sistema formativo

Il collegamento col sistema informativo è riferito alla valutazione annuale delle competenze che permette di mappare le peculiari attività e/o i processi tecnico-specialistici professionali tipici di ogni struttura e definisce lo stato di formazione sulle competenze individuali e di equipe. In azienda è presente una specifica procedura aziendale (PA18 "procedura aziendale di formazione").

Si riporta a seguire la tabella riassuntiva delle ricadute per le varie tipologie di valutazione:

Tipologie di valutazione	Oggetto della valutazione	Conseguenze	Periodicità	Valutati	Valutatori
Valutazione risultati raggiunti	Raggiungimento degli obiettivi di budget (obiettivi di equipe)	Quota di retribuzione di risultato di equipe da corrispondere	Annuale	Dirigenza	1. Direzione aziendale 2. OAS: valutazione della correttezza metodologica del processo valutativo
Valutazione risultati raggiunti	Raggiungimento degli obiettivi specifici differenziati	Quota di retribuzione di risultato individuale da corrispondere	Annuale	Dirigenza sanitaria	1. Responsabile UO 2. Direzione aziendale 3. OAS: valutazione della correttezza metodologica del processo valutativo
Valutazione risultati raggiunti	Contributo individuale alla realizzazione dei progetti	Quota di retribuzione di risultato individuale da corrispondere per progetti di innovazione	Annuale	Personale dirigenza PTA e comparto	1. Responsabile di progetto 2. Direzione aziendale 3. OAS: valutazione della correttezza metodologica del processo valutativo
Valutazione delle competenze	Professionali	Formulazione di specifici percorsi formativi	Annuale	Tutto il personale	1. Responsabile gerarchico 2. Animatore di formazione
	Organizzative				
	Relazionali				
	Manageriali				
Valutazione del contributo	Contributo individuale fornito all'equipe in termini di impegno	In relazione a specifici accordi nell'ambito della contrattazione integrativa locale	Annuale	Tutto il personale	1. Responsabile gerarchico
Valutazione di fine incarico	Competenze professionali espresse e risultati ottenuti	Conferma incarico dirigenziale Conferimento altro incarico Conferimento e rinnovo incarico di PO	5 anni	Direttori struttura complessa Tutti altri incarichi compresa le PO/Incarichi di funzione	1. Autovalutazione 2. Responsabile gerarchico 3. Collegio tecnico
Valutazione pluriennale 5-15 anni	Competenze professionali espresse e risultati ottenuti	Conferma incarico dirigenziale Conferimento altro incarico Conferimento e rinnovo incarico di PO	5-15 anni	Dirigenza	1. Autovalutazione 2. Responsabile gerarchico 3. Collegio tecnico
Periodo di prova	Individuale	Conferma in ruolo	6 mesi	Neoassunti comparto e dirigenza Incarico SOC	Responsabili diretti

6.Documenti aziendali di adozione del sistema di valutazione e sue modifiche

TITOLO DEL DOCUMENTO	TIPOLOGIA DI ATTO	DATA DI PUBBLICAZIONE/ SOTTOSCRIZIONE
La Valutazione del personale nell’Azienda Ospedaliera di Bologna – Area di contrattazione della Dirigenza	Delibera	1 dicembre 2004
Contratto integrativo aziendale 2006/2009 – area di contrattazione del comparto	Contratto collettivo integrativo	30 dicembre 2009
Criteri e modalità per l’individuazione delle posizioni organizzative dirigenziali, il conferimento e la gestione dei relativi incarichi	regolamento Aziendale	29 marzo 2010
Regolamento aziendale per l’istituzione e graduazione delle posizioni funzionale e per il conferimento dei relativi incarichi	Delibera	17 febbraio 2021
Accordo per la revisione della retribuzione di risultato, ripartizione delle risorse e loro modalità di utilizzo-Area di contrattazione della dirigenza	Accordo	15 settembre 2015
Piano aziendale tecnico attuativo relativo all’Accordo per la revisione della retribuzione di risultato – Area di contrattazione della dirigenza	Documento tecnico	21 giugno 2016
PA18 – Procedura aziendale di Formazione, Rev. 3	Procedura aziendale	30 settembre 2013
PA PAC 01 Procedura aziendale di gestione del budget, Rev.1	Procedura	30 giugno 2015
Percorso per l’attuazione del processo di retribuzione di risultato anno 2016	Nota informativa	1 giugno 2016
Percorso di attribuzione degli incarichi afferenti ai DAI	Nota informativa	9 maggio 2017
Regolamento sull’individuazione delle posizioni dirigenziali e sulle modalità di conferimento e revoca dei relativi incarichi aziendali e interaziendali	Regolamento	29 dicembre 2021
Accordo per la graduazione degli incarichi di posizione (IAS e SS) e per gli incarichi interaziendali – Area di contrattazione della dirigenza	Accordo	27 settembre 2017
Accordo in materia di graduazione e valorizzazione degli incarichi professionali dirigenziali aziendali	Accordo	16 novembre 2021

7. Riferimenti normative e contrattuali

Riferimenti normativi e contrattuali Guida alla valutazione aziendale del personale

D.lgs. 502/1992 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" - *Seconda Riforma SSN*

D.lgs. 29/1993 "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421"

D.lgs. 229/1999 "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419" - *Riforma TER SSN Decreto Bindi*

D.lgs. 286/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"

D.lgs. 517/1999 "Disciplina dei rapporti fra Servizio sanitario nazionale ed università, a norma dell'articolo 6 della legge 30 novembre 1998, n. 419"

D.lgs. 165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"

D.lgs. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" - *Decreto Brunetta*

D.lgs. 141/2011 "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"

L. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"

D.L. 158/2012 "Disposizioni urgenti per promuovere lo sviluppo del Paese mediante un più alto livello di tutela della salute" - *Decreto Balduzzi*

D.lgs. 74/2017 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015"

L. Regionale 43/2001 "Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella regione Emilia-Romagna"

L. Regionale 26/2013 "Disposizioni urgenti in materia di organizzazione del lavoro nel sistema delle amministrazioni regionali"

DGR 334/2014 "Approvazione della disciplina per l'attivazione e il funzionamento dell'organismo indipendente di valutazione per gli enti e le aziende del servizio sanitario regionale e per l'agenzia regionale per la prevenzione e l'ambiente (arpa)" della regione Emilia-Romagna"

DGR 705/2015 "Modifica della deliberazione giunta regionale n. 334 del 17 marzo 2014"

Regolamento regionale n. 2/2019 per il funzionamento degli organismi indipendenti di valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli Enti del sistema delle Amministrazioni Regionali

DGR 819/2021 "Linee guida per lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance nelle aziende e negli enti del SSR"

Delibere OIV – SSR Emilia-Romagna:

- Delibera n. 1/2014 «Prime indicazioni metodologiche ed operative alle Aziende a agli OAS»
- Delibera n. 2/2015 «Linee guida ed indirizzi operativi per le Aziende Sanitarie ed OAS»
- Delibera n. 3/2016 «Aggiornamento delle linee guida sul sistema di misurazione e valutazione della performance»
- Delibera n. 4/2016 «Prevenzione Corruzione e Trasparenza: Prime indicazioni, ai sensi del D. Lgs 97/2016 e del PNA 2016, agli OAS e ai RPCT aziendali»
- Delibera n. 5/2017 «Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali»

Contratto Collettivo Nazionale di lavoro dell'Area Sanità vigente

Contratto Collettivo Nazionale di lavoro Area delle Funzioni Locali vigente

Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del Comparto Sanità vigente