

# GUIDA ALLA VALUTAZIONE AZIENDALE DEL PERSONALE

## 1. Documenti aziendali di adozione del sistema di valutazione e sue modifiche

Il sistema di valutazione del personale è definito a partire dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro vigenti ed a cascata dalla normativa e dalle linee guida regionali, che hanno recepito le norme di legge sulla valutazione e hanno fornito conseguentemente una cornice di riferimento per lo sviluppo del sistema di valutazione all'interno delle Aziende Sanitarie anche relativamente alla contrattazione integrativa locale a cui è stata delegata la funzione di ripartizione delle risorse destinate alla retribuzione di risultato e le conseguenti modalità di distribuzione.

In tale ambito, l'Organismo indipendente di valutazione del Servizio sanitario regionale (OIV-SSR) con delibera 1/2014 ha definito le "Linee guida per lo sviluppo del sistema aziendale di valutazione integrata del personale degli enti ed aziende del SSR " successivamente aggiornate con delibera 2/2015 e ulteriormente approfondite con delibera 5/2017 "Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali " con la quale viene, tra l'altro, ribadito che un sistema aziendale di valutazione integrata debba articolarsi in un insieme coerente di vari strumenti tra i quali la "Guida alla valutazione aziendale del personale" da intendersi come documento che descrive scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi e attori e conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione aziendale componendole in un unico quadro organico.

La presente Guida rappresenta la fotografia dei sistemi e dei processi attualmente utilizzati dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna nell'ambito del sistema di valutazione aziendale.

Il sistema di valutazione del personale del Policlinico di Sant'Orsola rappresenta l'insieme di metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione e lo sviluppo della performance, apportate dai soggetti e dalle strutture, per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi aziendali finalizzati a garantire l'assistenza polispecialistica, la ricerca e la formazione. Nella mission aziendale è chiaramente espresso che l'Azienda promuove l'innovazione, persegue la centralità del paziente/utente e dello studente e favorisce la valorizzazione dei professionisti anche mediante la condivisione degli obiettivi e la responsabilizzazione sui risultati.

Il Policlinico S.Orsola-Malpighi al fine di sviluppare il sistema di valutazione aziendale e ai sensi dei Contratti Nazionali di Lavoro vigenti si è dotato di accordi integrativi, regolamenti, delibere e procedure che concorrono a regolamentare il sistema di valutazione del personale:

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

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 collettivo integrativo aziendale 2006-2009 – Area di contrattazione del comparto	Contratto colettivo 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
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	15 settembre 2015
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	giugno 2016
Percorso di attribuzione degli incarichi afferenti ai DAI	Nota informativa	9 maggio 2017
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

Tabella 1: documenti a supporto del sistema di valutazione aziendale

### 2. Scopi e principi del sistema di valutazione

Le "Risorse umane" nelle organizzazioni, e a maggior ragione in quelle che erogano servizi sanitari, ricerca e formazione come il Policlinico S. Orsola-Malpighi, 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), sottolineano che obiettivo primario del processo di valutazione è 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.

In particolare all'interno dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna tale sistema dovrà essere ulteriormente sviluppato e affinato nei prossimi anni al fine di assolvere in maniera sempre più completa ai principi e agli scopi che intende conseguire.

Il sistema aziendale di valutazione intende assolvere ai principi di:

- trasparenza dei processi e dei criteri utilizzati e delle valutazioni effettuate;
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla 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 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;
- accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione del personale;
- rappresentare la base dalla quale costruire piani e percorsi finalizzati allo sviluppo delle competenze dei singoli dipendenti;
- supportare i processi decisionali che riguardano la gestione delle persone producendo informazioni utili che vengano raccolte nel dossier curriculare personale;

### 3. Tipologie di valutazione attivate e raggruppamenti di dimensioni valutative

In Azienda sono attivi processi su diverse tipologie di valutazione:

**1. 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 ed individuale e finalizzato anche all'utilizzo del sistema premiante per la valorizzazione dei meriti (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 dei consumi e obiettivi di performance qualitativa;
- 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;
- 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.

**2. Valutazione Annuale delle Competenze:** è una delle aree che il Policlinico Sant'Orsola intende sviluppare e potenziare nel corso dei prossimi anni. Ad oggi l'Azienda si è dotata di due processi di valutazione delle competenze legati prevalentemente all'ambito della formazione: il dossier formativo di gruppo e lo Stato della Formazione.

Il Dossier Formativo di gruppo è stato predisposto come strumento di programmazione, rendicontazione e verifica della formazione a livello di équipe o di gruppo professionale, e si affianca agli altri strumenti di pianificazione e valutazione aziendali (PAF).

Il dossier formativo valuta le competenze di équipe divise nelle quattro categorie previste dal sistema regionale:

- a. competenze trasversali
- b. competenze tecnico professionali
- c. competenze organizzativo gestionali
- d. competenze comunicativo relazionali

La programmazione dello sviluppo e del consolidamento delle competenze è rappresentata dalla definizione e aggiornamento del dossier formativo di gruppo che viene predisposto a livello di U.O./SSD/Direzione/Ufficio di Staff ed eventualmente anche a livello dipartimentale, sulla base delle necessità e dei contenuti della formazione di area specifica.

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

Ogni Unità operativa predispone lo schema dell'offerta formativa (pag 5 sez. 2 delle linee guida per la compilazione e gestione del dossier formativo di gruppo) in cui evidenzia quale tipo di competenze approfondire (delle sopra esposte a.b.c.d.) per i propri professionisti (o gruppi di professionisti) identificando l'evento formativo specifico. L'output di questa attività è il piano della formazione della U.O. (e quindi del piano aziendale della formazione).

Il dossier formativo di gruppo si integra con il preesistente "Stato di Formazione" (R06/PA18 ultima release 2015) che raccoglie i 4 livelli (L1, L2, L3, L4) di competenza individuale di tipo tecnico professionale di ogni singola struttura. Il livello di aggiornamento e di gestione di queste informazioni è poco ritmico e con un allineamento temporale differenziato tra le diverse U.O.

**3. La valutazione a scadenza dell'incarico:** è 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 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 dimostrate nel periodo di incarico.

La verifica a scadenza dell'incarico avviene attraverso la compilazione di una scheda di autovalutazione corredata da una relazione di scadenza del mandato che ricomprende le attività prevalenti svolte nel periodo di incarico e da un curriculum aggiornato, una valutazione del responsabile diretto, un colloquio di valutazione. La valutazione a scadenza dell'incarico della dirigenza prevede sempre anche la valutazione da parte di un collegio tecnico di seconda istanza.

**4. 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 medici e del ruolo sanitario 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.

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

- Risultati conseguiti nel periodo;
- Competenze dimostrate nel periodo.

La valutazione pluriennale avviene attraverso la compilazione di una scheda di autovalutazione che ricomprende gli item definiti a livello contrattuale, corredata da una relazione delle attività svolte nel periodo e da un curriculum aggiornato, una valutazione del responsabile diretto, un colloquio di valutazione e da un collegio tecnico di seconda istanza.

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

**5. Periodo di prova:** la valutazione del periodo di prova rispetta le indicazioni contrattuali in termini di durata e debito informativo.

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 dalla Direzione delle Professioni Sanitarie.

**Tabella 2: Tipologie di valutazioni aziendali**

Tipologie di valutazione	Periodicità	Dimensioni valutative	Strumenti
Valutazione risultati raggiunti	Annuale	Obiettivi di CDR	Budget: attività, costi, obiettivi qualitativi
		Obiettivi individuali	Obiettivi specifici differenziati individuali
		Contributo individuale alla realizzazione dei progetti	Progetti aziendali, dipartimentali
Valutazione delle competenze	Annuale	Professionali	Il dossier formativo di gruppo comprende gli elementi utili a rappresentare le competenze possedute dal personale afferente ad una struttura
		Organizzative	
		Relazionali	
Valutazione a scadenza dell'incarico	3 anni 5-7 anni (per direttori U.O.)	Obiettivi di incarico	Job description (dirigenza, comparto solo P.O.)
		Risultati di periodo di incarico	Verifica degli obiettivi di incarico con riferimento agli indicatori previsti per ogni obiettivo
		Competenze dimostrate	Verifica dei contenuti del Curriculum Vitae
Valutazione pluriennale 5-15 anni	pluriennale 5/15 anni	Risultati conseguiti nel periodo	Verifica degli obiettivi di mandato con riferimento agli indicatori previsti per ogni obiettivo
		Competenze dimostrate	Verifica dei contenuti del Curriculum Vitae
Periodo di prova	6 mesi	Individuale	Valutazione degli elementi valutativi relativi a ciascun profilo professionale. Per il comparto viene valutata la presenza in servizio e gli elementi previsti nelle schede della Direzione delle Professioni Sanitarie

## 4. Processi, metodologie valutative e conseguenze

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

### 1. 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:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, a livello di performance organizzativa e a livello di performance individuale;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, integrandosi con il ciclo economico-finanziario e di predisposizione del bilancio economico preventivo;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti;
- f) rendicontazione dei risultati.

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 la dirigenza ad un impegno e ad una disponibilità tali da favorire il raggiungimento dei migliori risultati.

In corso d'anno la performance viene monitorata anche mediante reportistica predisposta dal Controllo di Gestione ed inviata alle singole strutture per un confronto periodico tra Dipartimenti e Direzione 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, con le modalità previste 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, stabiliti i criteri utilizzati per le valutazioni della performance organizzativa, prevede che:*

- 1) il Controllo di Gestione e Sistema Informativo 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.

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

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% premio è legato agli obiettivi di attività;
- il 30% del premio è legato agli obiettivi di razionalizzazione delle risorse;
- il 40% del premio è legato 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 OOSS. 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 indipendentemente dal livello di raggiungimento dell'obiettivo, 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 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 e l'attribuzione dei premi al personale.

### ***2. 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'Unità Operativa o del Dipartimento.

Il percorso prevede i seguenti step di realizzazione:

- 1) prima dell'avvio del processo di negoziazione del budget, la Direzione Generale, supportata dal Controllo di Gestione, provvede ad individuare le aree prioritarie di intervento;
- 2) durante il processo di negoziazione di budget la Direzione Aziendale 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 ed inviato al Controllo di Gestione e O.A.S.;
- 4) per gli obiettivi specifici differenziati dovrà essere redatta, a cura del Responsabile, una scheda riepilogativa di U.O. nella quale saranno indicati:
  - la quota economica derivante dalla suddivisione della quota complessiva di U.O., ad ogni obiettivo specifico differenziato (assegnata dal Responsabile);
  - 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);



## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

- ogni obiettivo possiede inoltre gli indicatori di riferimento per la valutazione del raggiungimento.

La scheda, una volta definita, dovrà essere inviata al Controllo di Gestione e al Programma Aziendale Referente della Direzione Aziendale per la valutazione dei dirigenti.

- 5) per ogni singolo professionista il Direttore/Responsabile dovrà inserire gli obiettivi di pertinenza, le modalità di misurazione e il risultato atteso in una scheda di misurazione dell'apporto individuale e dovrà inoltre:
  - confrontarsi con il singolo professionista relativamente agli obiettivi inseriti, mediante un colloquio iniziale;
  - fare una misurazione in itinere dello stato di avanzamento (in un momento intermedio del periodo di valutazione);
  - riportare, a consuntivo di fine anno, il risultato raggiunto.
- 6) Successivamente al confronto tra gli interessati, la suddetta scheda di misurazione verrà sottoscritta dal professionista valutato e dal Responsabile e inviata al Controllo di Gestione e Sistema Informativo e al Programma Aziendale Referente della Direzione Aziendale per la valutazione dei dirigenti e per l'assegnazione delle quote spettanti.

### ***3. Processo di valutazione dei progetti aziendali***

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 formulate dai Dipartimenti e dalla unità operative;
- 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. Per il personale del comparto si prevede, come parametro di valutazione, la presenza in servizio in base alle regole declinate nello specifico articolo contrattuale. A conclusione del percorso l'OAS, provvede al controllo metodologico del processo valutativo e a validare il percorso di valutazione dei progetti e l'attribuzione dei premi al personale.

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

### **4. Processo di valutazione a scadenza dell'incarico (dirigenza e posizioni organizzative del comparto) e pluriennale 5/15anni (dirigenza)**

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

- a. Esplicitazione 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'équipe 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;
- 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): terminata la prima fase (autovalutazione + valutazione da parte del diretto superiore) lo strumento utilizzato per la valutazione viene inoltrato 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 che attesta l'avvenuta conoscenza dell'esito del procedimento;
- g. Terminato l'iter della valutazione la scheda viene trasmessa al settore "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 Metropolitan "Amministrazione del personale" che provvederà, altresì, a porre in essere tutte le necessarie attività conseguenti alla valutazione.

Unitamente all'autovalutazione, il valutando dovrà produrre una relazione sintetica nella quale siano evidenziati gli eventi/attività di maggior rilievo occorsi nel triennio di riferimento, in relazione all'incarico svolto.

Il valutato avrà, inoltre, la facoltà di produrre l'ulteriore documentazione che dovesse ritenere utile a supporto del giudizio - con particolare riferimento ai singoli fattori riportati nella scheda -, ivi compresa

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

una relazione (senza allegare certificazioni) inerente – con riferimento al triennio dell'incarico - il proprio iter formativo nonché le attività didattiche e di ricerca eventualmente svolte.

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

In ogni caso, i tre attori della valutazione (valutato, valutatore di prima istanza, Collegio tecnico) sono tenuti ad annotare – 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.

Gli **effetti della valutazione** a scadenza di incarico e pluriennale 5/15 anni è articolato come segue:

### a) *Valutazione triennale e valutazione al termine dell'incarico dirigenziale*

#### **Esito positivo:**

- costituisce condizione per la conferma o il conferimento di nuovi incarichi, di maggior rilievo, professionali o gestionali;
- per i dirigenti neoassunti l'esito positivo, al termine del quinto anno, costituisce requisito per l'attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettive, di verifica e di controllo, nonché incarichi di direzione di struttura semplice.

#### **Esito negativo**, la valutazione negativa, può determinare:

- per i *dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa*:
  - la perdita totale o parziale della retribuzione di risultato;
  - la revoca dell'incarico ed affidamento di altro incarico di valore economico inferiore a quello in atto. La revoca dell'incarico comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività prevista per la fascia immediatamente inferiore;
  - la revoca dell'incarico affidato ai sensi del punto precedente ed affidamento di un incarico di alta specializzazione o professionale specialistico di valore economico inferiore a quello revocato in caso di accertata responsabilità grave e reiterata se, in sede valutazione, è accertata la responsabilità dirigenziale dovuta alla inosservanza delle direttive ed ai risultati negativi della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa;
  - il mantenimento in servizio con un altro incarico (di direzione di struttura semplice, di alta specializzazione o, anche con un incarico professionale specialistico) se, comunque, la valutazione dovesse risultare complessivamente negativa.
- per i *dirigenti con incarico di direzione di struttura semplice*:
  - la perdita totale o parziale della retribuzione di risultato;
  - la revoca dell'incarico ed affidamento di altro incarico di valore economico inferiore a quello in atto;

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

- la revoca dell'incarico affidato ai sensi del punto precedente ed affidamento di un incarico di alta specializzazione o professionale specialistico di valore economico inferiore a quello revocato → in caso di accertata responsabilità grave e reiterata se, in sede valutazione, è accertata responsabilità dirigenziale dovuta alla inosservanza delle direttive ed ai risultati negativi della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa.
- per i dirigenti con incarichi di alta specializzazione o incarichi professionali specialistici:
  - la perdita totale o parziale della retribuzione di risultato;
  - la revoca dell'incarico e l'affidamento di altro incarico professionale specialistico di valore economico inferiore;
  - la revoca dell'incarico affidato ai sensi del punto precedente ed affidamento di un incarico professionale specialistico di valore economico inferiore a quello revocato → in caso di accertata responsabilità grave e reiterata se, in sede valutazione, è accertata responsabilità dirigenziale dovuta ad inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme all'articolo 32 comma 5 del CCNL 1998/2001.

I provvedimenti adottati devono, comunque, essere sempre commisurati alla posizione rivestita dal dirigente in ambito aziendale e dall'entità degli scostamenti rilevati rispetto agli obiettivi ed ai compiti professionali propri di ciascun dirigente.

Resta ferma la facoltà, da parte dell'Azienda di attivare le procedure per il recesso nei confronti dei dirigenti per i quali la valutazione negativa sia stata determinata da elementi di particolare gravità.

### *b) Valutazione a scadenza dell'incarico di posizione organizzativa*

**Esito positivo:** costituisce condizione per la conferma o il conferimento di nuovi incarichi;

**Esito negativo:** comporta la revoca dell'incarico ed affidamento di altro incarico di valore economico inferiore a quello in atto.

### *c) Valutazione ai fini del raggiungimento della retribuzione di posizione minima contrattuale (5 anni)*

Il raggiungimento della retribuzione di posizione minima contrattuale è subordinato, al compimento del quinto anno di attività, in seguito all'esito positivo della verifica del dirigente interessato.

In caso di verifica negativa, l'adeguamento della retribuzione di posizione ha luogo al superamento della verifica triennale successiva.

### *d) Valutazione ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività (5/15anni)*

Il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività del rapporto di lavoro è subordinata, al compimento del quinto o quindicesimo anno di attività, in seguito all'esito positivo della verifica del dirigente interessato. In questo caso, l'indennità decorre dal primo giorno del mese successivo alla maturazione dell'esperienza richiesta.

In caso di verifica negativa, il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività ha luogo al superamento della verifica triennale successiva.

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

Il mancato rinnovo dell'incarico di direzione di struttura complessa determina l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore.

### **5. Il dossier formativo e lo stato di formazione**

Il dossier formativo ha cadenza annuale e attraverso l'attività di supporto degli animatori di formazione viene gestito il sistema di rilevazione delle competenze così come descritto nel paragrafo 3. Tipologie di valutazione attivate e raggruppamenti di dimensioni valutative.

Lo schema prevede che venga individuato per ogni U.O.:

- a) le informazioni sulla articolazione della U.O.;
- b) i principali obiettivi formativi;
- c) la mappatura delle competenze nelle 4 aree individuate (trasversali, professionali, organizzative e comunicative).

Ogni U.O. definisce il fabbisogno formativo individuale o di gruppi di professionisti associandolo ad una tipologia di competenza.

Lo schema di sintesi prevede l'individuazione degli eventi formativi, dei professionisti coinvolti, della tipologia di evento formativo (residenziale, FAD, formazione sul campo ecc.) e dell'area di competenza a cui si collega.

A completamento e approvazione il dossier formativo di gruppo viene inoltrato al responsabile dell'area formazione che lo utilizza per la strutturazione del PAF.

Lo stato di formazione contiene le informazioni individuali sulle competenze tecnico specialistiche di ogni Unità operativa. Il processo della gestione delle informazioni relative a questo strumento dovrebbe essere legato alla procedura del dossier formativo (quindi annuale). Lo stato di formazione riguarda sia i professionisti dell'area del comparto sia quelli della dirigenza.

Lo schema prevede che vengano mappate e descritte le peculiari attività e/o processi tecnico specialistici professionali tipici di ogni unità operativa.

Ad ogni competenza descritta corrisponde una colonna con i nominativi dei professionisti presenti nella U.O. ed è possibile attribuire il livello di competenza specifico; i livelli di competenza sono:

- vuoto: competenza da non sviluppare
- L1: necessità di training
- L2: necessità di supervisione
- L3: autonomo
- L4 formatore

Per quanto riguarda le competenze del personale del comparto è il coordinatore a svolgere queste attività, mentre per quanto riguarda la dirigenza è il responsabile di struttura complessa.

### 5.Valutazioni di seconda istanza

Le valutazioni di seconda istanza, ai sensi della delibera 2/2015 dell'OIV-SSR vengono esercitate dagli OAS con una gestione che può essere diretta oppure, in alcuni casi, coadiuvata da un collegio presieduto da un membro dell'OAS e da altri soggetti individuati dalla Direzione Aziendale.

Come previsto dalla delibera 2/2015 dell'OIV-SSR, la valutazione di 2° istanza su una valutazione annuale è attivabile dall'OAS :

- d'ufficio in caso di valutazione negativa;
- a seguito di richiesta del valutato, previa verifica che le posizioni del valutato e del valutatore si discostino in modo significativo (a giudizio dell'OAS stesso) e previo tentativo di composizione a cura della Direzione o di altra funzione aziendale individuata.

Si precisa che l'azienda ha attivo un percorso di valutazione di seconda istanza per la valutazione degli incarichi dell'area della dirigenza, in questo caso inteso come secondo livello nel percorso di valutazione.

TABELLA 3: SINTESI DEI PROCESSI E DELLE METODOLOGIE VALUTATIVE UTILIZZATE

Tipologie di valutazione	Periodicità	Dimensioni valutative	Fasi del processo	Modalità organizzative
Valutazione risultati raggiunti	Annuale	Obiettivi di CDR	Ciclo di gestione della performance : a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, a livello di performance organizzativa e a livello di performance individuale; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, integrandosi con il ciclo economico-finanziario e di predisposizione del bilancio economico preventivo; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti; f) rendicontazione dei risultati.	Il processo della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget, stabiliti i criteri utilizzati per le valutazioni della performance organizzativa, prevede che: 1) il Controllo di Gestione e Sistema Informativo provveda alla raccolta dei dati di attività e consumi di risorse e a misurare il grado di raggiungimento dei risultati; 2) la Direzione aziendale verifichi tale valutazione aggiungendo elementi utili alla valutazione stessa, in particolare rispetto ad elementi di criticità rilevati
	Annuale	Obiettivi individuali	La Direzione effettua la graduazione delle UO in relazione alla complessità e strategicità degli obiettivi assegnati (1-1,5-2) e viene definita la quota economica per UO. Nel processo di budget vengono individuati gli obiettivi specifici differenziati e il responsabile di UO illustra a tutta l'equipe gli obiettivi e fa la declinazione degli obiettivi individuali e per ogni professionista viene affiancato l'apporto individuale (1-1,3-1,5)	Il processo della definizione e valutazione degli obiettivi individuali si articola in: 1) declinazione degli obiettivi, indicatori, risultati attesi e definizione delle quote individuali di partecipazione; 2) valutazione di prima istanza del Direttore di UO che preve il confronto fra professionista e responsabile; 3) verifica finale della congruità da parte della Direzione.
	Annuale	Contributo individuale alla realizzazione dei progetti	I progetti vengono individuati su proposte delle UO, dei dipartimenti e della direzione aziendale nell'ambito del processo di budget. L'elenco dei progetti viene valutato dalla Direzione e vengono individuati i progetti ammessi al sistema premiante. Il processo viene illustrato all'Organismo Aziendale di Supporto e l'elenco dei progetti viene pubblicato sul sito aziendale.	La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi è effettuata sulla base delle schede di verifica presentate per ciascun progetto; nelle stesse schede, a cura del responsabile del progetto, è riportata l'indicazione in ordine alla partecipazione di ciascun professionista. Per quanto riguarda il personale del comparto si prevede, come unico parametro di valutazione, la presenza in servizio in base alle regole declinate nello specifico articolo contrattuale
Valutazione delle competenze	Annuale	Professionali	La programmazione dello sviluppo e del consolidamento delle competenze è evidenziata e monitorata attraverso la definizione e l'aggiornamento del dossier formativo di gruppo che viene predisposto a livello di U.O., sulla base delle necessità e dei contenuti della formazione di area specifica.	Il Direttore/Coordinatore di U.O./SSD, in collaborazione con l'Animatore di formazione, predispone con frequenza annuale il dossier formativo. A completamento e approvazione, il Dossier viene inoltrato al Responsabile dell'Area Formazione della Struttura GCFQ che lo utilizza per la strutturazione del PAF
		Organizzative	Nel dossier formativo di gruppo sono rappresentate le competenze (eventualmente suddivise in livelli) con riferimento al personale afferente alla struttura.	
		Relazionali		

## POLICLINICO DI SANT'ORSOLA

Tipologie di valutazione	Periodicità	Dimensioni valutative	Fasi del processo	Modalità organizzative
Valutazione pluriennale a scadenza dell'incarico	Pluriennale 3 anni 5-7 anni (per direttori di U.O.)	Obiettivi di incarico	Attribuzione degli obiettivi dell'incarico, che derivano dagli obiettivi di budget e dalla posizione ricoperta	Il settore valutazione del personale attiva il percorso di definizione degli obiettivi dell'incarico in collaborazione con il responsabile gestionale
		Risultati di periodo di incarico	<p>Autovalutazione del valutato</p> <p>Valutazione di prima istanza: il responsabile gestionale esprime a sua volta il proprio giudizio</p> <p>Colloquio di valutazione fra valutato e valutatore</p> <p>Valutazione in seconda istanza da parte del Collegio Tecnico per la dirigenza</p> <p>Comunicazione dell'esito della valutazione al valutato con sottoscrizione della scheda di valutazione</p>	<p>Il settore valutazione del personale attiva il percorso informando il valutato e il valutatore dell'avvio del processo di valutazione invia la scheda di valutazione, richiedendo anche una versione aggiornata del curriculum personale</p> <p>Per la dirigenza, al termine del confronto fra valutato e valutatore la scheda di valutazione ed il curriculum vengono inviati al Settore Valutazione che convoca il Collegio Tecnico. Il collegio tecnico esprime un giudizio sulla base del curriculum e della scheda di valutazione. Il tutto viene archiviato nel fascicolo del personale del dipendente valutato</p>
		Competenze dimostrate	Al termine del periodo di incarico il valutato aggiorna il curriculum evidenziando le competenze dimostrate nel periodo di incarico	
Valutazione pluriennale 5-15 anni	pluriennale 5/15 anni	Risultati conseguiti nel periodo	<p>Autovalutazione del valutato</p> <p>Valutazione di prima istanza: il responsabile gestionale esprime a sua volta il proprio giudizio</p> <p>Colloquio di valutazione fra valutato e valutatore</p> <p>Valutazione in seconda istanza da parte del Collegio Tecnico</p> <p>Comunicazione dell'esito della valutazione al valutato con sottoscrizione della scheda di valutazione</p>	<p>Il settore valutazione del personale attiva il percorso informando il valutato e il valutatore dell'avvio del processo di valutazione invia la scheda di valutazione, richiedendo anche una versione aggiornata del curriculum personale</p> <p>Al termine del confronto fra valutato e valutatore la scheda di valutazione ed il curriculum vengono inviati al Settore Valutazione che convoca il Collegio Tecnico.</p> <p>Il collegio tecnico esprime un giudizio sulla base del curriculum e della scheda di valutazione. Il tutto viene archiviato nel fascicolo del personale del dipendente valutato</p>
		Competenze dimostrate	Al termine del periodo di riferimento e contemporaneamente all'autovalutazione il valutato aggiorna il curriculum evidenziando le competenze dimostrate nel periodo	
Periodo di prova	6 mesi	Inviduale	<p>Fatto salvo parere negativo da parte del responsabile il periodo di prova si ritiene superato 6 mesi dopo l'assunzione</p> <p>Per la Direzione delle Professioni sanitarie in caso di parere negativo del responsabile, il professionista viene convocato per un colloquio.</p> <p>Al termine del periodo di prova in caso di ulteriore valutazione negativa, previo colloquio si procede alla risoluzione del rapporto di lavoro</p>	Il responsabile si attiva in caso di valutazione negativa.



## 6. Profili valutativi

Nella tabella che segue, viene riportato uno schema che riassume le tipologie di valutazioni attivate, le conseguenze, la periodicità, i diversi ruoli dei valutati e valutatori.

**Tabella 4: Profili Valutativi, oggetto della valutazione, conseguenze e Attori**

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	Contributo individuale alla realizzazione 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	Tutto il personale	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 - PAF	Annuale	Tutto il personale	1. Direttore/Coordinatore di U.O. 2. Animatore di Formazione
	Organizzative				
	Relazionali				
Valutazione a scadenza dell'incarico	Competenze professionali espresse e risultati ottenuti	Conferma incarico dirigenziale Conferimento altro incarico Conferimento e rinnovo incarico di PO	3 anni 5-7 anni (per Direttore U.O.)	Direttori struttura complessa (5-6 anni) Tutti altri incarichi (3 anni) compresa le PO	1. Autovalutazione 2. Responsabile gerarchico 3. Collegio tecnico (per la dirigenza)
Valutazione pluriennale 5-15 anni	Competenze professionali espresse e risultati ottenuti	Conferma incarico dirigenziale Conferimento altro incarico	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	Responsabili diretti

## 7. Strumenti attivati

Il Policlinico adotta diversi strumenti di valutazione per rispondere ai diversi istituti contrattuali che vengono riportati nella tabella sottostante.

Tipologia di valutazione	Tipologia di Scheda	Riferimenti
Valutazione annuale dei risultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheda di valutazione degli obiettivi di budget (performance organizzativa di equipe)</li> <li>scheda di misurazione dell'apporto individuale per gli obiettivi specifici differenziati</li> <li>scheda di progetto aziendale</li> <li>report di valutazione debito orario per il comparto e dirigenza ai fini incentivanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accordo locale dirigenza 2015;</li> <li>Reportistica da Database Aziendale presenze</li> </ul>
Valutazione Annuale Competenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>scheda di valutazione del dossier formativo</li> <li>stato di formazione (clinical competence)</li> <li>scheda di valutazione dell'inserimento / addestramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedura PA18 e allegati</li> <li>R01 PA 18</li> <li>R06 PA 18</li> <li>R03 PA18 rev 3</li> </ul>
Valutazione a scadenza dell'incarico	<ul style="list-style-type: none"> <li>scheda job description per la dirigenza</li> <li>scheda di valutazione finale incarico dirigenza</li> <li>scheda di valutazione posizione organizzativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La valutazione del personale nell'Azienda Ospedaliera di Bologna</li> <li>Regolamento Aziendale sui "Criteri e modalità per l'individuazione delle posizioni organizzative dirigenziali, il conferimento e la gestione dei relativi incarichi</li> </ul>
Valutazione pluriennale 5-15 anni	<ul style="list-style-type: none"> <li>scheda di valutazione finale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Valutazione del personale nell'Azienda Ospedaliera di Bologna</li> </ul>
Periodo di Prova	<ul style="list-style-type: none"> <li>scheda di valutazione periodo di prova comparto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCNL</li> <li>Istruzioni Operative specifiche</li> </ul>

**Tabella 5:** strumenti della valutazione

### 8. 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.

La tempistica attualmente seguita per la valutazione è:

- a) valutazione risultati raggiunti: a seguito della negoziazione degli obiettivi di budget, è previsto un monitoraggio quadrimestrale dei risultati (riesame della direzione) di performance organizzativa. A consuntivo anno, a seguito della verifica delle performance aziendali, viene effettuata:
  - annualmente la valutazione dei risultati di unità operativa (indicativamente maggio-giugno dell'anno successivo) finalizza alla corresponsione della retribuzione di risultato di equipe (indicativamente agosto);
  - annualmente la valutazione dei risultati individuali (indicativamente luglio-agosto dell'anno successivo) finalizza alla corresponsione della retribuzione di risultato individuale relativa ad obiettivi specifici differenziati e progetti (indicativamente settembre-ottobre);
- b) valutazione delle competenze: annualmente entro la programmazione e formulazione del piano di formazione;
- c) valutazione di fine incarico: il percorso per la valutazione dell'incarico viene normalmente completato entro l'anno di scadenza dell'incarico;
- d) valutazione pluriennale 5-15 anni: il percorso per la valutazione dell'incarico viene normalmente completato entro l'anno previsto dalla normativa contrattuale;
- e) valutazione periodo di prova: il percorso per la valutazione dell'incarico viene entro la tempistica prevista dalla normativa contrattuale

### ALLEGATI ALLA GUIDA ALLA VALUTAZIONE AZIENDALE DEL PERSONALE

- La Valutazione del personale nell'Azienda Ospedaliera di Bologna – Area di contrattazione della dirigenza – 1 dicembre 2004;
- Contratto collettivo integrativo aziendale 2006-2009 (30 dicembre 2009) – Area di contrattazione del comparto;
- Regolamento Aziendale sui “Criteri e modalità per l’individuazione delle posizioni organizzative dirigenziali, il conferimento e la gestione dei relativi incarichi – 29 marzo 2010;
- Accordo per la revisione della retribuzione di risultato, ripartizione delle risorse e loro modalità di utilizzo sottoscritto il 15 settembre 2015. Area di contrattazione della dirigenza;
- Piano aziendale tecnico attuativo relativo all’Accordo per la revisione della retribuzione di risultato sottoscritto il 15 settembre 2015. Area di contrattazione della dirigenza;
- PA18 – Procedura aziendale di Formazione Rev. 3;
- PA PAC 01 Procedura aziendale di gestione del budget Rev.1;
- Percorso per l’attuazione del processo di retribuzione di risultato anno 2016;
- Percorso di attribuzione degli incarichi afferenti ai DAI - PG9194/2017;
- Accordo 2017 per la valutazione degli incarichi di posizione (IAS e SS) e per gli incarichi interaziendali;
- Scheda di valutazione degli obiettivi di budget (performance organizzativa di equipe);
- Schede di misurazione dell’apporto individuale per gli obiettivi specifici differenziati;
- Scheda di progetto aziendale;
- Report di valutazione debito orario per il comparto e dirigenza ai fini incentivanti;
- Scheda di valutazione del dossier formativo;
- Stato di formazione (clinical competence);
- Scheda di valutazione dell’inserimento/addestramento;
- Scheda job description per la dirigenza;
- Scheda di valutazione a scadenza incarico dirigenza;
- Scheda di valutazione posizione organizzativa;
- Scheda per valutazione pluriennale 5/15 anni;
- Scheda di valutazione periodo di prova comparto.