



# **GUIDA ALLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

## **AZIENDA USL di BOLOGNA**

**AGGIORNATA AL 25 GENNAIO 2024**

## Sommario<sup>1</sup>

<b>1. SCOPO E PRINCIPI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>2. TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE ATTIVATE E PROFILI VALUTATIVI .....</b>	<b>6</b>
VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE .....	7
SITUAZIONI PARTICOLARI PERCORSO VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE ANNUALE .....	10
VALUTAZIONE PLURIENNALE .....	11
VALUTAZIONE DEI PERIODI DI PROVA .....	11
2.1 VALUTAZIONE DIRETTORE DI DIPARTIMENTO .....	12
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI DIPARTIMENTO .....	12
2.2 VALUTAZIONE DIRETTORE DI DISTRETTO .....	14
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI DISTRETTO .....	14
2.3 VALUTAZIONE DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA .....	16
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA .....	16
2.4 VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE .....	18
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE .....	18
2.5 VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE .....	20
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE .....	20
2.6 VALUTAZIONE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE .....	22
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE .....	22
2.7 VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE ORGANIZZATIVA .	25
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE ORGANIZZATIVA .....	25
2.8 VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE PROFESSIONALE	27
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE PROFESSIONALE .....	27
2.9 VALUTAZIONE PERSONALE DELLE CATEGORIE (A-B-C-D) .....	29
TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE PERSONALE DELLE CATEGORIE (A-B-C-D) – COMPARTO SENZA INCARICHI .....	29
<b>3. ATTORI DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>31</b>
PROTAGONISTI .....	31
FIGURE POTENZIALMENTE COINVOLTE .....	32
SOGGETTI DI GARANZIA .....	32
ORGANISMO AZIENDALE DI SUPPORTO (OAS) .....	33
PROCEDURE DI SECONDA ISTANZA DI COMPETENZA DELL’OAS .....	34
COLLEGIO TECNICO NELLE VALUTAZIONI PLURIENNALI DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE .....	35

<sup>1</sup> Si specifica che per evitare di appesantire il testo, si è scelto di usare la versione maschile senza le formule “maschile/femminile”

<b>4. COLLEGAMENTO CON SVILUPPO E FORMAZIONE DELLE COMPETENZE DEI PROFESSIONISTI.....</b>	<b>36</b>
<b>5. DOCUMENTI AZIENDALI DI ADOZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>37</b>
<b>6. RIFERIMENTI NORMATIVI E CONTRATTUALI .....</b>	<b>38</b>
<b>SINTESI DELLE TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE .....</b>	<b>39</b>
<b>MODELLI DI SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE AUSL BOLOGNA .....</b>	<b>43</b>
ALLEGATO 1 - MODELLO DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE – PERSONALE DELL’AREA DIRIGENZA, PERSONALE DELL’AREA COMPARTO SANITÀ TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE.....	44
ALLEGATO 2 - MODELLO DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE – PERSONALE DELL’AREA COMPARTO – NON TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE.....	48
ALLEGATO 3 - SCHEDA DI BILANCIO DELLE COMPETENZE GESTIONALI DIRETTORE DI DIPARTIMENTO .....	51
ALLEGATO 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DIRETTORE DI DIPARTIMENTO .....	54
ALLEGATO 5 - SCHEDA DI BILANCIO DELLE COMPETENZE GESTIONALI DIRETTORE DI DISTRETTO .....	59
ALLEGATO 6 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DIRETTORE DI DISTRETTO .....	63
ALLEGATO 7 - SCHEDA DI BILANCIO DELLE COMPETENZE GESTIONALI.....	66
ALLEGATO 8 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA.....	69
ALLEGATO 9 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE O DI PROGRAMMA EQUIPARATO .....	73
ALLEGATO 10 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE O DI PROGRAMMA EQUIPARATO .....	77
ALLEGATO 11 - SCHEDA DI BILANCIO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI .....	81
ALLEGATO 12 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA INCARICO PROFESSIONALE .....	84
ALLEGATO 13 - SCHEDA DI BILANCIO DELLE COMPETENZE INCARICO DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA .....	87
ALLEGATO 14 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA INCARICO DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA .....	90
ALLEGATO 15 - SCHEDA DI BILANCIO DELLE COMPETENZE INCARICO DI FUNZIONE PROFESSIONALE .....	92
ALLEGATO 16 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA INCARICO DI FUNZIONE PROFESSIONALE.....	95
ALLEGATO 17 - SCHEDA DI SINTESI DEL CURRICULUM FORMATIVO E PROFESSIONALE .....	97
ALLEGATO 18 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA RELATIVA ALLA MATURAZIONE DEI 5-15 ANNI DI ATTIVITÀ...	100
ALLEGATO 19 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA INCARICO DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA COMPLESSA PER CONFERMA AL TERMINE DEL PERIODO DI PROVA .....	102
ALLEGATO 20 - SCHEDA PIANO DI INSERIMENTO .....	106

## 1. SCOPO E PRINCIPI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

La **valutazione del personale** nelle Aziende del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) è una procedura che individua per ogni dipendente, periodicamente e secondo criteri omogenei, il rendimento e i comportamenti professionali espressi nello svolgimento del lavoro.

La valutazione del dipendente è un processo di comunicazione e di valorizzazione del personale che, in alcuni casi, ha un collegamento con la progressione professionale o con il riconoscimento di un premio (retribuzione di risultato annuale) <sup>2</sup>.

La valutazione del lavoro svolto è una caratteristica essenziale del rapporto di lavoro e rappresenta il rispetto delle disposizioni normative, contrattuali e aziendali (a seconda del tipo di valutazione): inoltre, si tratta di un processo di comunicazione e valorizzazione del personale, che mira a mettere in evidenza le capacità di ognuno al fine di massimizzare l'impatto delle competenze.

“Valutare” la prestazione individuale è uno strumento di miglioramento e sviluppo di ogni singolo professionista e significa **“dare valore”** all’impegno di ognuno: l’oggetto della valutazione individuale è sempre il lavoro svolto dalla persona e non la persona stessa. Il termine va inoltre inteso sia come rivolto al passato, nel senso di valutare le prestazioni già offerte, che come uno sguardo al futuro, nel senso di valutare il potenziale di miglioramento e sviluppo.

L'obiettivo principale del sistema deve essere di superare il più possibile la soggettività delle valutazioni usando metodi e strumenti appropriati e coerenti; è fondamentale creare una cultura della valutazione formale e informale a tutti i livelli (a partire dal vertice), limitare gli elementi di arbitrarietà e formare valutatori e valutati a gestire in modo attivo e capace il processo di valutazione. Servono, quindi, strumenti condivisi e criteri omogenei e trasparenti: per questo il processo di valutazione è stabilito a partire da norme, legislative o derivanti dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, che forniscono una cornice di riferimento nazionale. A cascata, poi, ogni Regione può emanare linee-guida che definiscono con maggiore precisione il sistema da adottare nelle Aziende Sanitarie che operano nel proprio territorio di riferimento.

La Regione Emilia-Romagna con la Deliberazione della Giunta Regionale n. 334/2014 sancisce l'istituzione e dettaglia 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, che prende il nome di Organismo Indipendente di valutazione per gli Enti del Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia-Romagna (OIV-SSR). Il compito specifico dell'organismo è la verifica da un lato della correttezza metodologica dei sistemi di valutazione annuale della **prestazione individuale** e dall'altro delle attività ad esse correlate. Tale attività è svolta sulla base di linee guida e di indirizzo, modelli attuativi e verifica sia legati al ciclo della performance che

---

<sup>2</sup> Linee Guida n.1 OIV-SSR Emilia-Romagna “Sistema di valutazione integrata del personale delle Aziende sanitarie”

alla correttezza metodologica dei sistemi aziendali di valutazione integrata del personale dipendente.

La Regione evidenzia l'opportunità di investire sul significato profondo del processo di valutazione, che non deve essere un puro ambito contrattuale ma un vero e proprio orizzonte di motivazione individuale, in grado di aumentare il coinvolgimento del personale: per avvicinarsi a questa meta è importante lavorare per armonizzare gli strumenti di valutazione in uso nelle Aziende, condividere e rendere omogenei i criteri e i metodi di valutazione e soprattutto per rendere il più possibile trasparenti le comunicazioni (tra colleghi e tra responsabili componenti di équipe, tra professionisti e utenti) e più equa la gestione dei collaboratori.

La valutazione è diventata quindi uno degli strumenti per migliorare e orientare i comportamenti, per valorizzare i professionisti, per sostenere l'efficacia dell'assetto organizzativo, per migliorare il servizio, ma anche per garantire che il collaboratore risponda nel tempo quanto meno agli standard minimi di qualità, divenendo quindi anche attestazione delle competenze maturate dal professionista.

Il sistema di valutazione della prestazione individuale è quindi anche una attività manageriale attraverso la quale chi ha la responsabilità gestionale dei professionisti svolge una funzione di guida.

Lo strumento attraverso cui si esprime la valutazione della prestazione individuale è il colloquio fra valutatore e il professionista il cui lavoro viene valutato: è il "cuore" dell'intero processo di valutazione, con il quale esplicitare gli aspetti positivi ed individuare anche azioni per potenziare i punti di forza e/o le aree di miglioramento, dando modo anche di definire, insieme al proprio responsabile, azioni e percorsi di sostegno per le proprie competenze.

Indispensabile strumento di supporto al Sistema di Valutazione è costituito dal Piano di formazione aziendale, personalizzato e finalizzato a soddisfare le esigenze organizzative dell'Azienda e l'evoluzione delle competenze professionali del dipendente e della sua équipe, attraverso la progettazione e realizzazione del Dossier formativo individuale e di équipe, triennale. Lo stretto collegamento fra sistema di valutazione della prestazione individuale e sistema formativo contribuisce, quindi, al miglioramento della performance individuale e allo sviluppo delle competenze di ogni professionista.

## 2. TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE ATTIVATE E PROFILI VALUTATIVI

Le **tipologie di valutazione** previste dalla normativa vigente per il personale dipendente che opera nelle Aziende Sanitarie e individuate, in Azienda USL di Bologna, sono le seguenti:

### VALUTAZIONI ANNUALI:

- risultati raggiunti,
- competenze espresse;

### VALUTAZIONI PLURIENNALI:

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

### VALUTAZIONI DEI PERIODI DI PROVA:

- di norma, a 6 mesi dall'assunzione.

La valutazione del lavoro prestato dal professionista è effettuata dal Responsabile gestionale che ne ha la responsabilità diretta e continuativa ed è a conoscenza delle attività svolte.

Nella tabella sotto riportata sono indicate le tipologie di valutazione attivate per i diversi profili valutativi ad oggi presenti in Azienda:

Tipologie di Valutazione → Profili valutativi ↓	Area negoziale del contratto	Annuale - Risultati	Annuale - Competenze	Pluriennale - di fine incarico	Pluriennale - di esclusività a 5/15 anni	Periodo di prova <sup>3</sup>
Direttore di Dipartimento/Distretto	Dirigenza	x	x	x	x	
Titolare di incarico Gestionale (Direttore Struttura Complessa, Responsabile Struttura Semplice Dipartimentale, Responsabile Struttura Semplice, Responsabile Programma)	Dirigenza	x	x	x	x	prevista solo per il Direttore di Struttura Complessa

<sup>3</sup> Per tutti i professionisti al momento dell'assunzione è previsto un periodo di prova regolato dalla procedura aziendale P032AUSLBO.

Tipologie di Valutazione → Profili valutativi ↓	Area negoziale del contratto	Annuale - Risultati	Annuale - Competenze	Pluriennale - di fine incarico	Pluriennale - di esclusività a 5/15 anni	Periodo di prova <sup>3</sup>
Titolare di incarico professionale di base, di consulenza/studio/ricerca etc., di Alta Specializzazione o di Altissima Professionalità	Dirigenza	x	x	x	x	
Titolare di Incarichi di funzione (organizzativa e professionale)	Comparto	x	x	x	Non si applica	
Professionisti delle Categorie (A-B-C-D) – comparto senza incarichi	Comparto	x	x	Non si applica	Non si applica	

## VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione annuale della prestazione individuale riguarda tutto il personale dipendente, che opera nei servizi dell'Azienda USL di Bologna: sia quello giuridicamente dipendente dalle Aziende del Servizio Sanitario Nazionale, sia quello universitario convenzionato, in comando da altri Enti pubblici, in assegnazione temporanea o con contratto "15-septies", indipendentemente dal profilo professionale e dalla posizione ricoperta nell'organizzazione.

Su base annuale si tiene la valutazione della prestazione individuale, che è composta da valutazione dei **risultati** individuali raggiunti e valutazione delle **competenze** espresse.

### VALUTAZIONE ANNUALE DEI RISULTATI

In Azienda USL di Bologna, si identificano due possibili tipologie di valutazione:

1. Valutazione dei risultati collegati al **contributo individuale** che ogni professionista ha fornito all'équipe di appartenenza, in termini di "impegno" (per tutto il personale dipendente).
2. Valutazione dei risultati collegati al raggiungimento di **obiettivi specifici**, attribuiti individualmente dal diretto Responsabile a ciascun professionista (per il personale dirigente e per il personale del comparto titolare di incarico di funzione)

L'esito della valutazione annuale dei risultati individuali raggiunti ha ricadute sugli incentivi di risultato, normati secondo le indicazioni contenute nei CCNL vigenti e definiti, nello specifico di ogni Azienda Sanitaria, attraverso **accordi di contrattazione**



**decentrata** sottoscritti da Azienda e Organizzazioni Sindacali di rappresentanza dei lavoratori (consultabili in quanto pubblicati nell'Area Amministrazione Trasparente - <https://www.ausl.bologna.it/asl-bologna/staff/pec/trasparenza/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della> - e anche nelle pagine dedicate alla valutazione del personale - <https://www.ausl.bologna.it/pro/val/accordi-e-verbali-dintesa-con-le-organizzazioni-sindacali-aziendali-in-tema-di-valutazione-del-personale> ).

Di seguito, le scale di punteggio applicate alle tipologie di valutazione per l'Area della dirigenza e per l'Area del comparto.

**SCALA DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE DEL PERSONALE DELL'AREA DELLA DIRIGENZA**

<b>Classe di punteggio</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali</b>
<b>1</b> "basso (insufficiente)"	Risultato raggiunto di livello minimo, incompleto, saltuario, insufficiente	0 - 59%
<b>2</b> "buono"	Risultato raggiunto di livello sufficiente, ma ancora migliorabile	60 - 80%
<b>3</b> "ottimo"	Risultato raggiunto di livello soddisfacente	81 - 100%
<b>4</b> "benchmark"	Risultato eccellente, di riferimento per tutta l'equipe	Prestazione di eccellenza

**SCALA DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE DEL PERSONALE DI AREA COMPARTO (CONTRIBUTO INDIVIDUALE AI RISULTATI DI EQUIPE)**

<b>Classe di punteggio</b>	<b>Descrizione</b>
<b>1</b> "basso (insufficiente)"	Impegno dimostrato di livello minimo, incompleto, saltuario, insufficiente
<b>2</b> "buono"	Impegno dimostrato di livello sufficiente, ma ancora migliorabile
<b>3</b> "ottimo"	Buon livello di impegno, soddisfacente
<b>4</b> "benchmark"	Contributo eccellente, di riferimento per tutta l'equipe

**VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE**

Il processo di valutazione annuale delle competenze espresse dai professionisti, dipendenti, che operano in Azienda, riguarda la qualità dei comportamenti professionali e organizzativi messi in atto per conseguire gli obiettivi, sia di équipe che individuali.

In coerenza con le indicazioni dell'OIV-SSR dell'Emilia-Romagna, i "raggruppamenti di competenze", cioè le dimensioni di competenze da valutare, che tutte le Aziende del Servizio Sanitario Regionale devono utilizzare, sono i seguenti:



- Competenze professionali/tecniche
- Competenze organizzative
- Competenze relazionali
- Competenze manageriali

I primi tre raggruppamenti (competenze professionali/tecniche, organizzative e relazionali) si applicano a tutti i professionisti, quello “manageriale” solo a chi, titolare di un incarico di posizione di tipo gestionale, ha effettivamente responsabilità di coordinamento di altre persone.

L’esito della valutazione annuale delle competenze espresse non ha ricadute sugli incentivi di risultato, per indicazione dell’OIV-SSR della Regione Emilia-Romagna.

Di seguito, la scala di punteggio applicata alle valutazioni delle competenze (identica per tutte le aree contrattuali):

<b>Classe di punteggio</b>	<b>Descrizione</b>
<b>1 “basso”</b>	Ampio gap da colmare/competenza da costruire. Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente
<b>2 “buono”</b>	Piccolo gap da colmare. Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d’applicazione, completezza e frequenza
<b>3 “ottimo”</b>	Buon livello di competenza, eventualmente da affinare
<b>4 “benchmark”</b>	Competenza espressa a livello eccellente, di “best practice”, di riferimento per l’azienda ed il proprio settore

In Azienda USL di Bologna, di norma, la titolarità della valutazione del lavoro svolto nell’anno precedente è del Responsabile di équipe attuale nel momento in cui viene effettuata la valutazione. Questo per permettere, nel medesimo colloquio, di condividere anche obiettivi e aspettative per l’anno in corso.

A partire dal percorso di valutazione della performance individuale per l’attività svolta nel 2023, la valutazione della performance individuale annuale, inoltre, si attiva per il professionista che abbia effettuato, presso l’Azienda, un periodo di servizio, di almeno 6 mesi e 1 giorno nell’anno di riferimento.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Viene escluso dalla valutazione della performance individuale annuale il periodo di prova, in quanto esso ha le sue modalità specifiche di valutazione.

## ***SITUAZIONI PARTICOLARI PERCORSO VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE ANNUALE***

Alcune situazioni particolari sono disciplinate come segue:

- **nel caso di lunga assenza del Responsabile**: la valutazione e gli adempimenti correlati (es. colloquio individuale) vengono effettuati dal Responsabile facente funzione o, in alternativa, dal diretto superiore gerarchico, qualora non sia nominato un facente funzione;
- **nel caso di mobilità interna del professionista da valutare**, la funzione di valutazione viene attribuita al Responsabile dell'équipe di destinazione;
- nel caso in cui un professionista abbia prestato, contemporaneamente, nel corso dell'anno, la propria **attività all'interno di differenti équipe** e articolazioni organizzative, il Responsabile indentificato 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 "a tutto tondo" l'attività svolta e le esigenze di crescita.
- **nel caso di comandi/assegnazione temporanea**: il professionista deve ricevere la valutazione dal Responsabile diretto dell'Ente presso cui presta servizio, utilizzando le schede di valutazione adottate in Azienda USL di Bologna;
- **nel caso di personale che non ha giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno**: non deve ricevere la valutazione della performance individuale annuale, in quanto non è stato possibile osservare alcuna attività;
- **personale che ha giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno, ma non è più in servizio**: deve ricevere la valutazione per l'attività che effettivamente ha svolto; il Responsabile non dovrà effettuare il colloquio individuale con il professionista;
- **personale neoassunto**: se per l'anno di riferimento, il professionista era ancora soggetto al periodo di prova, non deve ricevere la valutazione individuale, in quanto per i periodi di prova esiste già un altro iter valutativo.

Ci sono situazioni in cui anche il colloquio individuale fra Responsabili di prima istanza e professionista (obbligatorio in Azienda USL di Bologna) non è possibile:

- **personale che non è più in servizio presso Azienda USL**: il professionista, se ha giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno di riferimento, deve comunque ricevere la valutazione per l'attività svolta.
- **personale che non può essere invitato a colloquio per lunga assenza**: il professionista, se ha giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno di riferimento, deve comunque ricevere la valutazione per l'attività svolta.
- **personale neoassunto**: se per l'anno di riferimento, il professionista era ancora soggetto al periodo di prova, non deve ricevere la valutazione individuale e, quindi, il colloquio individuale.

## **VALUTAZIONE PLURIENNALE**

Il percorso di valutazione pluriennale riprende e capitalizza gli esiti delle valutazioni annuali che contribuiscono alla definizione della valutazione finale.

### ***VALUTAZIONE PLURIENNALE DI FINE INCARICO***

Valutazione alla scadenza dell'incarico conferito in relazione alle attività svolte ed ai risultati raggiunti. Tale valutazione deve essere fatta entro la scadenza dell'incarico stesso allo scopo di assicurare, senza soluzione di continuità, il rinnovo o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di un'efficace organizzazione dei servizi.

### ***VALUTAZIONE PLURIENNALE 5-15 ANNI DI ATTIVITA'***

Valutazione effettuata al termine del primo quinquennio di servizio per i dirigenti di nuova assunzione e valutazione al superamento del quindicesimo anno di esperienza professionale.

In Azienda USL di Bologna, per il professionista che abbia ricevuto una valutazione pluriennale di fine incarico positiva e che debba ricevere anche la valutazione di esclusività (5-15 anni), l'esclusività verrà comunque attribuita senza richiedere, al Responsabile di prima istanza, la compilazione, oltre a quella di fine incarico già effettuata, di una ulteriore scheda di valutazione. Più precisamente, la valutazione di esclusività può basarsi sulla valutazione di fine incarico solo se questa sia stata effettuata non anteriormente a 12 mesi dalla scadenza per la valutazione di esclusività.

## **VALUTAZIONE DEI PERIODI DI PROVA**

Il dipendente assunto in servizio a tempo indeterminato è soggetto ad un periodo di prova, la cui durata è differente a seconda che si tratti di una assunzione a tempo determinato o indeterminato. Le modalità adottate sono descritte nella Procedura aziendale P032AUSLBO "Inserimento del Personale Dipendente nelle Articolazioni Organizzative Aziendali".

## 2.1 VALUTAZIONE DIRETTORE DI DIPARTIMENTO

<i>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI DIPARTIMENTO</i>							
Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)  <b>Allegato 1</b>
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze  tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	

***TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI DIPARTIMENTO***

<b>Tipologie di Valutazione</b>	<b>Dimensioni della valutazione</b>	<b>Processi e metodologie della valutazione</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Effetti della valutazione</b>	<b>Conseguenze delle valutazioni negative</b>	<b>Quando</b>	<b>Schede di valutazione</b>
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	<p>A fine incarico:</p> <p>Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;</p> <p>Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.</p> <p>La valutazione di seconda istanza è demandata al Collegio Tecnico, cui compete il compito di esprimere la valutazione finale.</p>	<p>SOCS;</p> <p>SUMAGP;</p> <p>Responsabile diretto di prima istanza;</p> <p>Collaboratore;</p> <p>Collegio Tecnico</p>	Esito positivo costituisce condizione per conferma	Il risultato negativo della verifica non consente la conferma nell'incarico già affidato	Scadenza incarico	<p>Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 3</b></p> <p>Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 4</b></p>

## 2.2 VALUTAZIONE DIRETTORE DI DISTRETTO

<b>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI DISTRETTO</b>							
<b>Tipologie di Valutazione</b>	<b>Dimensioni della valutazione</b>	<b>Processi e metodologie della valutazione</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Effetti della valutazione</b>	<b>Conseguenze delle valutazioni negative</b>	<b>Quando</b>	<b>Schede di valutazione</b>
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)  <b>Allegato 1</b>
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze  tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	

**TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI DISTRETTO**

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	<p>A fine incarico:</p> <p>Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;</p> <p>Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.</p> <p>La valutazione di seconda istanza è demandata al Collegio Tecnico, cui compete il compito di esprimere la valutazione finale.</p>	<p>SOCS;</p> <p>SUMAGP;</p> <p>Responsabile diretto di prima istanza;</p> <p>Collaboratore;</p> <p>Collegio Tecnico</p>	Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi	Il risultato negativo della verifica non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività ove da attribuire nel medesimo anno	Scadenza incarico	<p>Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 5</b></p> <p>Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 6</b></p>



## 2.3 VALUTAZIONE DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA

<i>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA</i>							
Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)  <b>Allegato 1</b>
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	

**TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA**

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	A fine incarico:  Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;  Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.  La valutazione di seconda istanza è demandata al Collegio Tecnico, cui compete il compito di esprimere la valutazione finale.	SOCS;  SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore;  Collegio Tecnico	Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi	1. La perdita totale o parziale della retribuzione di risultato 2. La revoca dell'incarico ed affidamento di altro incarico di valore economico inferiore a quello in atto. La revoca dell'incarico comporta la perdita dell'indennità di struttura complessa e l'attribuzione dell'indennità di esclusività prevista per la fascia immediatamente inferiore 3. Contenuti art. 62 comma 5 4. Contenuti art. 62 comma 6 da riferirsi al CCNL Sanità; tali contenuti sono analoghi a quelli ricompresi nell'art. 81 PTA	Scadenza incarico	Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 7</b>  Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 8</b>
<b>Periodo di prova</b>  (Solo per le SC di area sanitaria, no per area PTA)	Risultati raggiunti, comportamenti organizzativi, efficacia ed efficienza nell'impiego delle risorse assegnate	Attorno al compimento del sesto mese, viene richiesta, dal SUMAGP, la compilazione della scheda di valutazione, da effettuarsi in un colloquio di condivisione tra Responsabile e collaboratore	SUMAGP; Responsabile gestionale Direttore di Dipartimento; Collaboratore	Mantenimento in servizio e conferma incarico Direttore di SC	A seguito di una valutazione negativa si estingue il rapporto di lavoro o, nel caso di figure già dipendenti dell'Azienda, rientro nella qualifica progressa	Secondo quanto stabilito dai CCNL	Scheda di valutazione di prima istanza incarico di responsabilità di Unità Operativa Complessa per conferma al termine del periodo di prova <b>Allegato 19</b>

## 2.4 VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE

### *TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE*

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)  <b>Allegato 1</b>
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	

**TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE**

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	<p>A fine incarico:</p> <p>Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;</p> <p>Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.</p> <p>La valutazione di seconda istanza è demandata al Collegio Tecnico, cui compete il compito di esprimere la valutazione finale.</p>	<p>SOCS;</p> <p>SUMAGP;</p> <p>Responsabile diretto di prima istanza;</p> <p>Collaboratore;</p> <p>Collegio Tecnico</p>	<p>Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi</p>	<p>Il risultato negativo della verifica non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività ove da attribuire nel medesimo anno</p> <p>Art. 62 comma 5 Art. 62 comma 6 Art. 62 comma 7 da riferirsi al CCNL Sanità; tali contenuti sono analoghi a quelli ricompresi nell'art. 81 PTA</p>	<p>Scadenza incarico</p>	<p>Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 7</b></p> <p>Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 9</b></p>

## 2.5 VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE

<b>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE</b>							
<b>Tipologie di Valutazione</b>	<b>Dimensioni della valutazione</b>	<b>Processi e metodologie della valutazione</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Effetti della valutazione</b>	<b>Conseguenze delle valutazioni negative</b>	<b>Quando</b>	<b>Schede di valutazione</b>
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	<b>Allegato 1</b>

**TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE E RESPONSABILE DI PROGRAMMA EQUIPARATO A STRUTTURA SEMPLICE**

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	A fine incarico:  Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;  Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.  La valutazione di seconda istanza è demandata al Collegio Tecnico, cui compete il compito di esprimere la valutazione finale.	SOCS;  SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore;  Collegio Tecnico	Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi	Il risultato negativo della verifica non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività ove da attribuire nel medesimo anno  Art. 62 comma 5 Art. 62 comma 6 Art. 62, comma 7 da riferirsi al CCNL Sanità; tali contenuti sono analoghi a quelli ricompresi nell'art. 81 PTA	Scadenza incarico	Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 7</b>  Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 10</b>

## 2.6 VALUTAZIONE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE

<i>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE</i>							
<b>Tipologie di Valutazione</b>	<b>Dimensioni della valutazione</b>	<b>Processi e metodologie della valutazione</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Effetti della valutazione</b>	<b>Conseguenze delle valutazioni negative</b>	<b>Quando</b>	<b>Schede di valutazione</b>
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze tecnico-professionali, organizzative e relazionali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	<b>Allegato 1</b>



**TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE**

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	A fine incarico:  Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;  Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.  La valutazione di seconda istanza è demandata al Collegio Tecnico, cui compete il compito di esprimere la valutazione finale.	SOCS;  SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore;  Collegio Tecnico	Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi	La perdita totale o parziale della retribuzione di risultato  Art. 62, comma 3 per IP Art. 62, comma 4 per IP Base Art. 62 comma 5 per tutti Art. 62 comma 6 per tutti Art. 62 comma 7 per tutti da riferirsi al CCNL Sanità; tali contenuti sono analoghi a quelli ricompresi nell'art. 81 PTA	Scadenza incarico	Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 11</b>  Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 12</b>
<b>Pluriennale – di esclusività a 5/15 anni<sup>5</sup></b>  Solo per i dirigenti sanitari, ad esclusione dei dirigenti delle professioni sanitarie	Competenze acquisite, risultati conseguiti e comportamenti espressi nel periodo dei 5-15 anni	A seguito della maturazione del periodo, il SUMAGP invia la richiesta al valutato di autovalutazione cui segue una valutazione del valutatore di prima istanza e un colloquio di condivisione fra valutatore e valutato	SUMAGP; Responsabile gestionale (valutatore); Professionista (valutato); Segreteria amministrative decentrate; Collegio Tecnico	Esito positivo valutazione:  -dei dirigenti di nuova assunzione dopo il termine del primo quinquennio di servizio costituisce condizione per l'attribuzione di una diversa tipologia di	Ritardo di un anno nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività, con nuova verifica nell'anno successiva. Decurtazione della retribuzione di posizione complessiva in misura non superiore al 40%	Al termine dei primi 5-15 anni di esperienza professionale nel SSN	Scheda di sintesi del curriculum formativo e professionale (autovalutazione) <b>Allegato 17</b>  Scheda di valutazione di prima istanza relativa alla maturazione dei 5-

<sup>5</sup> Anche in questa tipologia di valutazione, la responsabilità della valutazione di prima istanza compete al responsabile diretto del professionista: nel caso in cui si tratti di un servizio prestato presso un Ente diverso da quello di appartenenza giuridica, la valutazione va effettuata a carico del responsabile di équipe dell'Ente presso il quale è stato svolto il servizio.

**TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE**

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
				incarico e del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività  -per gli altri dirigenti alla maturazione del 15° anno di esperienza professionale ai fini del passaggio alla fascia dell'indennità di esclusività			15 anni di attività <b>Allegato 18</b>

## 2.7 VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE ORGANIZZATIVA

<i>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE ORGANIZZATIVA</i>							
Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze  tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	<b>Allegato 1</b>

**TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE ORGANIZZATIVA**

Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	A fine incarico: Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;  Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.	SOCS;  SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore	Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi	La valutazione negativa determina la perdita dell'indennità di funzione, ed il ritorno del dipendente alle funzioni proprie del profilo di appartenenza, nel rispetto delle procedure previste in materia dal CCNL ed eventualmente dalla contrattazione integrativa	Scadenza incarico	Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 13</b>  Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 14</b>

## 2.8 VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE PROFESSIONALE

<i>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE PROFESSIONALE</i>							
Tipologie di Valutazione	Dimensioni della valutazione	Processi e metodologie della valutazione	Attori coinvolti	Effetti della valutazione	Conseguenze delle valutazioni negative	Quando	Schede di valutazione
<b>Annuale-Risultati</b>	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'equipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale	ogni anno	Scheda aziendale trasversale  (obiettivi individuali raggiunti + contributo individuale legato all'incarico+ competenze espresse)
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze tecnico-professionali, organizzative, relazionali	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	Piano formativo del professionista inserito nel PAF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista	ogni anno	<b>Allegato 1</b>

***TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE: FUNZIONE PROFESSIONALE***

<b>Tipologie di Valutazione</b>	<b>Dimensioni della valutazione</b>	<b>Processi e metodologie della valutazione</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Effetti della valutazione</b>	<b>Conseguenze delle valutazioni negative</b>	<b>Quando</b>	<b>Schede di valutazione</b>
<b>Pluriennale – di fine incarico</b>	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	A fine incarico: Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;  Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.	SOCS;  SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore	Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi	La valutazione negativa determina la perdita dell'indennità di funzione, ed il ritorno del dipendente alle funzioni proprie del profilo di appartenenza, nel rispetto delle procedure previste in materia dal CCNL ed eventualmente dalla contrattazione integrativa	Scadenza incarico	Scheda di bilancio delle competenze <b>Allegato 15</b>  Scheda di valutazione di prima istanza <b>Allegato 16</b>

## 2.9 VALUTAZIONE PERSONALE DELLE CATEGORIE (A-B-C-D)

<b>TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE PERSONALE DELLE CATEGORIE (A-B-C-D) – COMPARTO SENZA INCARICHI</b>							
<b>Tipologie di Valutazione</b>	<b>Dimensioni della valutazione</b>	<b>Processi e metodologie della valutazione</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Effetti della valutazione</b>	<b>Conseguenze delle valutazioni negative</b>	<b>Quando</b>	<b>Schede di valutazione</b>
<b>Annuale-Risultati</b>	Contributo individuale all'équipe (indicatori di impegno e allineamento)	<p>Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> <p>Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore</p>	<p>Responsabile di prima istanza</p> <p>Collaboratore</p> <p>OAS</p>	<p>Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;</p> <p>Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali</p>	<p>Abbattimento della retribuzione annuale di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno di riferimento della verifica, secondo quanto sottoscritto nelle Intese fra Azienda e OO.SS. di rappresentanza del personale</p>	ogni anno	<p>Scheda aziendale trasversale</p> <p>(Contributo individuale al risultato di équipe + competenze espresse)</p> <p><b>Allegato 2</b></p>
<b>Annuale-Competenze</b>	Misurazione delle Competenze tecnico-professionali, organizzative e relazionali	<p>Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul> <p>Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore</p>	<p>Responsabile di prima istanza</p> <p>Collaboratore</p> <p>OAS</p>	<p>Piano formativo del professionista inserito nel PAF</p> <p>Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali</p>	<p>Non esistono valutazioni negative. La valutazione annuale va a comporre la valutazione di fine incarico. È prevista una stretta correlazione fra competenze da migliorare e investimenti formativi per ciascun professionista</p>	ogni anno	



## SINTESI DELLE TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE PER PROFILI VALUTATIVI: MODULISTICA AZIENDALE DI RIFERIMENTO

Tipologie di Valutazione → Profili valutativi ↓	Area negoziale del contratto	Individuale Annuale- (Risultati e Competenze)	Pluriennale – di fine incarico	Pluriennale – di esclusività a 5/15 anni	Periodo di prova <sup>6</sup>	
Direttore di Dipartimento	Dirigenza	<b>Allegato 1</b>	<b>Allegato 3</b> <b>Allegato 4</b>	<b>Allegato 17</b> <b>Allegato 18</b>		
Direttore di Distretto			<b>Allegato 5</b> <b>Allegato 6</b>			
Titolare di incarico Gestionale Direttore Struttura Complessa	Dirigenza		<b>Allegato 7</b> <b>Allegato 8</b>			<b>Allegato 19</b>
Titolare di incarico Gestionale Struttura Semplice Dipartimentale e Responsabile di Programma equiparato a Struttura Semplice Dipartimentale			<b>Allegato 7</b> <b>Allegato 9</b>			
Titolare di incarico Gestionale Struttura Semplice e Responsabile di Programma equiparato a Struttura Semplice			<b>Allegato 7</b> <b>Allegato 10</b>			
Titolare di incarico Professionale (compresa Alta Specialità)	Dirigenza		<b>Allegato 11</b> <b>Allegato 12</b>			
Titolare di Incarico di funzione	Comparto		Funzione Organizzativa gestionale <b>Allegato 13</b> <b>Allegato 14</b>	<b>Non si applica</b>		
		Funzione Organizzativa professionale <b>Allegato 15</b> <b>Allegato 16</b>				
Professionisti delle Categorie (A-B-C-D)	Comparto Sanità	<b>Allegato 2</b>	<b>Non si applica</b>	<b>Non si applica</b>		

<sup>6</sup> Per tutti i professionisti al momento dell'assunzione è previsto un periodo di prova regolato dalla procedura aziendale P032AUSLBO (**Allegato 20**).

### 3. ATTORI DELLA VALUTAZIONE

Il coordinamento del sistema di valutazione del personale in Azienda USL di Bologna è integrato tra il Servizio Unico Metropolitan Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP), la UOC Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff e la UOC Programmazione e Controllo.

- **Referente Aziendale del Sistema di Valutazione:** Dott.ssa Caterina Macciantelli.

Per quanto riguarda gli attori coinvolti nel percorso di valutazione, possono essere divisi tra protagonisti, figure che possono essere coinvolte e soggetti di garanzia.

#### PROTAGONISTI

- **Valutato/Professionista che riceve la valutazione della propria prestazione:** persona impegnata e collaborante nel confronto per individuare le azioni per migliorare le proprie competenze e i propri risultati, anche attraverso l'eventuale autovalutazione;
- **Valutatore:** responsabile diretto del Valutato, monitora e si prende cura del miglioramento e della crescita nel tempo delle competenze e della qualità dei risultati di ciascun professionista a lui affidato;
- **Responsabile del Valutatore:** Responsabile (di prima istanza) diretto dell'équipe a cui appartiene il professionista, monitora e si prende cura del miglioramento e della crescita nel tempo delle competenze e della qualità dei risultati di ciascun operatore. Periodicamente viene aggiornato l'Albo dei valutatori e pubblicato sulla pagina internet aziendale dedicata al sistema di valutazione integrata del personale

Tutti i processi di valutazione sono fortemente imperniati sulla *line* gestionale: la valutazione è effettuata dal diretto responsabile gestionale al quale ogni professionista è affidato per il suo percorso di miglioramento e sviluppo. Nell'Azienda USL di Bologna i valutatori sono identificati come segue<sup>7</sup>:

VALUTATORE	VALUTATO
Direttore Generale	Direttori di Distretto, Direttore operativo IRCCS-Istituto delle Scienze Neurologiche Bellaria (ISNB), Direttori di Struttura Complessa (SC) e dirigenti professional dello staff Direttore Generale (DG) e Direttore Attività Socio-Sanitaria

<sup>7</sup> Dal 2019, sono inseriti nell'Albo Valutatori tutti i dirigenti, i titolari di incarico di Funzione in area Comparto che si occupano della valutazione del personale assegnato. L'Albo Aziendale dei Valutatori è pubblicato sul Web aziendale, sul sito internet e periodicamente aggiornato (<https://www.ausl.bologna.it/pro/val/albo-aziendale-dei-valutatori>).

VALUTATORE	VALUTATO
Direttore Sanitario	Direttori dei Dipartimenti sanitari, sia ospedalieri sia territoriali, Direttore del Presidio Ospedaliero, Direttore Assistenziale, Tecnico e Riabilitativo (DATeR), Direttori di Struttura Complessa (SC) e dirigenti professional dello staff del Direttore Sanitario (DS)
Direttore Amministrativo	Direttori dei Dipartimenti Tecnici ed Amministrativi, Direttori delle SC e Responsabili SSD dello Staff di Direzione Amministrativa e professionisti direttamente assegnati
Direttore Direzione Assistenziale, Tecnica e Riabilitativa aziendale	Professionisti assegnati alla Direzione Assistenziale, Tecnica e Riabilitativa: dirigenti e titolari di incarichi di funzione
Direttori di Distretto	Professionisti direttamente assegnati
Direttori di Dipartimento	Direttori di SC, Responsabili di SSD, Responsabili Programmi gestionali e dirigenti professional afferenti al Dipartimento
Direttori di Struttura Complessa	Responsabili di Struttura Semplice e/o Responsabili Programmi gestionali e dirigenti professional afferenti alla struttura complessa
Responsabili Struttura Semplice Dipartimentale, Struttura Semplice e di Programmi gestionali	Professionisti direttamente assegnati e titolari di incarichi di funzione
Titolari di incarico di Funzione	Professionisti direttamente assegnati

## FIGURE POTENZIALMENTE COINVOLTE

- **Colleghi/collaboratori:** possono contribuire al processo di valutazione delle prestazioni di ciascun professionista, attraverso la partecipazione alle indagini di clima organizzativo. La richiesta di feedback rivolta ai collaboratori e ai colleghi ha lo scopo di raccogliere direttamente alla fonte, cioè dai professionisti, un ritorno d'informazione su alcuni ambiti, legati, ad esempio, alla comunicazione e alla collaborazione nell'équipe;
- **Pazienti, utenti, familiari:** possono contribuire attraverso indagini sulla qualità percepita e sulla esperienza fatta nell'incontro con gli operatori e con i servizi.

## SOGGETTI DI GARANZIA

- **Funzione aziendale Valutazione del personale:** garantisce un governo unitario e una progettazione coordinata fra tutti le articolazioni aziendali coinvolte, a vario titolo, nei processi di valutazione del personale; garantisce inoltre l'attivazione dei necessari confronti tra valutato e valutatore in tutti i processi di valutazione, passaggio che si ritiene essenziale e propedeutico all'intervento di seconda istanza. Istruisce il confronto, in sede di pianificazione e di valutazione dei risultati del sistema di valutazione integrata del personale, tra Azienda e Organismo Aziendale di Supporto alla valutazione del personale (OAS);
- **Servizio di gestione del personale (nelle sue componenti, giuridica ed economica):** assicura il raccordo delle valutazioni annuali con i processi di

valutazione pluriennale degli incarichi e con le politiche di sviluppo delle carriere. Inoltre, insieme al servizio Tecnologie Informatiche e di Comunicazione (ICT) assicura la progettazione e la funzionalità del Sistema Informativo Gestione Risorse Umane (GRU). La componente economica assicura l'utilizzazione degli esiti del sistema di valutazione della prestazione individuale del personale ai fini delle politiche di incentivazione e di riconoscimento economico del livello di prestazione individuale;

- **Funzione aziendale Formazione:** in qualità di fornitore/organizzatore di servizi formativi alle équipes, svolge anche il ruolo di garante della loro qualità e di supporto allo sviluppo delle competenze;
- **UO Affari generali e Legali** (settore relazioni sindacali), il quale assicura la collaborazione con i tavoli tecnici e i tavoli negoziali per l'applicazione dei Contratti collettivi nazionali di lavoro dal punto di vista degli accordi attuativi e della contrattazione decentrata aziendale che utilizzano i sistemi di valutazione della prestazione individuale del personale.

Alla base del sistema integrato di valutazione del personale si trova l'**Albero della valutazione**, uno strumento informatico aziendale che permette di ricostruire la cascata delle responsabilità in modo da assegnare, con certezza, a ciascun professionista il proprio valutatore di prima. L'albero consente di generare, sul "Portale GRU del dipendente" di ogni dipendente e del suo Responsabile diretto, valutatore di prima istanza, i percorsi di valutazione. Lo strumento è collegato ai sistemi correnti di gestione e aggiornamento delle informazioni relative allo stato giuridico e all'anagrafe del personale dipendente, per cui è aggiornato nel tempo rispetto alle eventuali variazioni di équipes e alla attribuzione degli incarichi che comportano responsabilità gestionali.

Sulla base di questa banca dati viene periodicamente aggiornato e pubblicato sulla sito internet aziendale l'Albo dei valutatori (<https://www.ausl.bologna.it/pro/val/albo-aziendale-dei-valutatori>).

## **ORGANISMO AZIENDALE DI SUPPORTO (OAS)**

È l'organismo aziendale che garantisce la qualità dei processi valutativi del personale. In particolare, la Deliberazione aziendale n. 55/2022 di nomina dei componenti dell'OAS della AUSL di Bologna, prevede che le principali funzioni svolte siano:

- *assicurare il supporto all'attività di programmazione e valutazione aziendale, in particolare per la definizione e manutenzione della metodologia, degli indicatori e degli strumenti di valutazione;*
- *verificare la correttezza metodologica dei sistemi di programmazione, misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, monitorando il Sistema di valutazione aziendale;*
- *verificare e promuovere il corretto confronto tra valutato e valutatore in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nei casi di posizioni difformi, anche*

*nell'ambito delle valutazioni di seconda istanza, validando il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale, in applicazione dei CCNL vigenti;*

- *supportare l'OIV-SSR nei compiti e nelle funzioni attribuiti allo stesso;*
- *svolgere eventuali altre funzioni assegnate dalla Direzione aziendale, compatibili e coerenti con quanto sopra riportato.*

### **PROCEDURE DI SECONDA ISTANZA DI COMPETENZA DELL'OAS**

L'ambito di intervento dell'OAS riguarda solo le valutazioni annuali individuali.

Per quanto concerne la definizione attuativa dei percorsi di seconda istanza relativi alla valutazione annuale dei risultati, vi è da chiarire che:

- in caso di valutazione negativa (vale a dire, in presenza di una scheda con punteggio complessivo attribuito pari a "insufficiente"): per il personale dirigente di Area Sanitaria e PTA, si procede d'ufficio ad una rivalutazione sia della correttezza metodologica del percorso valutativo effettuato sia del merito della valutazione (art. 57, comma 5 del CCNL vigente per la dirigenza sanitaria; artt. 79-80 per la dirigenza PTA). Per il personale di Area comparto, sia pur in assenza di specificazione nel contratto, l'OAS procede ad una valutazione d'ufficio della sola correttezza metodologica del percorso valutativo effettuato;
- in caso di valutazione positiva (vale a dire, in presenza di una scheda con punteggio complessivo attribuito superiore a 1 (quindi, con punteggio 2 - buono, 3 - ottimo, o 4 - benchmark): l'OAS si attiva su eventuale richiesta del valutato per esaminare il merito della valutazione solo qualora vi sia una discrepanza tra la posizione del valutato e quella del valutatore tale da determinare una conseguenza di tipo economico. Pertanto, l'OAS interviene su richieste di rivalutazione relative ai giudizi espressi sui livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali, non sulle competenze.

In tutti i casi in cui l'Organismo Aziendale di Supporto alla valutazione interviene, caso per caso stabilirà se intervenire direttamente o affidare la valutazione di seconda istanza ad un collegio specifico presieduto da un membro dell'OAS e composto da altri soggetti individuati dalla Direzione aziendale che possano garantire un adeguato livello di competenza e indipendenza professionale.

Le ricadute economiche, positive o negative, sull'incentivo legato alla performance individuale annuale sono normati dai Verbali di intesa sottoscritti, ogni anno, fra l'Azienda e le organizzazioni sindacali di rappresentanza dei professionisti, in attuazione dei CCNLL (reperibili alla pagina del sito web di AUSL Bologna, <https://www.ausl.bologna.it/asl-bologna/staff/pec/trasparenza/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della> ).

## **COLLEGIO TECNICO NELLE VALUTAZIONI PLURIENNALI DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE**

È l'organismo collegiale che ha il compito di esaminare la valutazione di prima istanza, la relazione sull'attività svolta predisposta dalla/dal dirigente valutata/o ed effettua ogni altro approfondimento utile ai fini della verifica.

L'ambito di intervento del Collegio Tecnico riguarda le valutazioni pluriennali (valutazione di fine incarico, valutazione dei 5-15 anni).

Per maggiori dettagli consultare la Deliberazione n. 364/2021 sugli indirizzi applicativi in merito alle valutazioni pluriennali della performance individuale del personale (<https://www.ausl.bologna.it/asl-bologna/staff/pec/trasparenza/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della>).

## 4. COLLEGAMENTO CON SVILUPPO E FORMAZIONE DELLE COMPETENZE DEI PROFESSIONISTI

Indispensabile strumento di supporto al Sistema di Valutazione è costituito dal Piano di formazione aziendale, personalizzato e finalizzato a soddisfare le esigenze organizzative dell'Azienda e l'evoluzione delle competenze professionali del dipendente e della sua équipe (Dossier formativo individuale e di équipe).

Si tratta dunque di un Piano di formazione frutto di un processo di condivisione mirante a creare alleanza e individuare spazi di crescita per una progettualità condivisa.

### *FORMAZIONE IN TEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE: FORMAZIONE DEDICATA AI VALUTATORI*

Funzione di valutazione aziendale in collaborazione con la Funzione Formazione offre un percorso di formazione di base dei nuovi valutatori:

- DARE VALORE AI PROFESSIONISTI: LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE - CORSO BASE

Dall'anno 2019, periodicamente, si offre una formazione di base per i nuovi valutatori finalizzata ad introdurre gli elementi conoscitivi dei processi di valutazione del personale e ad analizzare opportunità, metodi e strumenti a disposizione.

Il corso si svolge periodicamente in metodologia blended sulla piattaforma Self-PA.

Ai valutatori, viene offerta periodicamente una formazione avanzata:

- IL MESTIERE DI VALUTARE

centrato sulla revisione della esperienza di valutazione praticata, alla luce dei nuovi standard regionali e sulle tecniche di feedback e di coaching utilizzate.

Il corso si svolge periodicamente in metodologia blended sulla piattaforma Self-PA.

### *FORMAZIONE IN TEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE: FORMAZIONE DEDICATA AI VALUTATI*

- CORSO "+VALORE@LAVORO" (PIÙ VALORE AL LAVORO)

Evento formativo (svolto in modalità FAD - formazione a distanza) rivolto a tutti i dipendenti delle Aziende Sanitarie dell'Emilia-Romagna sul processo di valutazione annuale dei risultati e delle competenze.

Il percorso è stato sviluppato in collaborazione tra Azienda USL di Bologna e la Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna.

Su richiesta dell'Azienda di appartenenza, il corso può essere accessibile gratuitamente a tutti i dipendenti del Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia-Romagna.



## 5. DOCUMENTI AZIENDALI DI ADOZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Procedura aziendale P171AUSLBO - Sistema di valutazione integrata del personale

Istruzione operativa IO 63AUSLBO - Valutazione della prestazione individuale annuale del personale dipendente pubblico

Protocollo Generale 117209 AUSL Bologna “Piano 2023-2025 di sviluppo e miglioramento del sistema di valutazione” – 31/10/2023

Deliberazione AUSL Bologna n. 353 del 20.10.2023 “Adozione del Regolamento per l’istituzione, la graduazione, il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione e di funzione dell’Azienda USL di Bologna”

Delibera AUSL Bologna n. 495 del 23.12.2021 “Adozione del Regolamento sull’individuazione delle posizioni dirigenziali e sulle modalità di conferimento e revoca degli incarichi, aziendali e interaziendali, relativamente alla dirigenza dell’Area della Sanità”

Accordo tra l’Azienda USL di Bologna e le OO.SS. della dirigenza area sanità in merito al sistema incentivante anno 2021 – 08/07/2021 (prorogato per l’anno 2022)

Accordo tra l’Azienda USL di Bologna e le OO.SS. della dirigenza tecnica, professionale e amministrativa - il sistema incentivante - anno 2021 – determinazioni conclusive in ordine all’utilizzo risorse ancora disponibili nei fondi dell’anno – 12/04/2021 (prorogato per l’anno 2022)

Deliberazione n. 364/2021 sugli indirizzi applicativi in merito alle valutazioni pluriennali della performance individuale del personale

Deliberazione n. 10/2019 Piano di Avvicinamento allo Standard Regionale previsto dalla deliberazione n. 5/2017 dell’OIV-SSR

Procedura AUSL Bologna P032 Procedura Aziendale “Inserimento del Personale Dipendente nelle Articolazioni Organizzative Aziendali” – revisione 2 del 10/08/2015

## 6. RIFERIMENTI NORMATIVI E CONTRATTUALI

**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

**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”

**CCNL Area Sanità** - triennio 2016-2018

**CCNL Area Funzioni Locali** (ex Area III dirigenza professionale, tecnica e amministrativa) - triennio 2016-2018

**CCNL 2016-2018 del Comparto Sanità** – triennio 2019-2021

Linee Guida n.1 OIV-SSR Emilia-Romagna “Sistema di valutazione integrata del personale delle Aziende sanitarie” – 18/07/2022.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> La Linea Guida 1/2022 va a sostituire la Delibera n. 1/2014 OIV-SSR Emilia-Romagna «Prime indicazioni metodologiche ed operative alle Aziende e agli OAS», la Delibera n. 2/2015 OIV-SSR Emilia-Romagna «Linee guida ed indirizzi operativi per le Aziende Sanitarie ed OAS» e la Delibera n. 5/2017 OIV-SSR Emilia-Romagna «Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali».

## SINTESI DELLE TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

	Tipologie di valutazione AUSL BO	Dimensioni della valutazione	Effetti della valutazione	Profili valutativi	Processi e metodologie della valutazione	Principali attori coinvolti	Quando	Schede di valutazione
Valutazione Annuale della prestazione individuale (performance individuale)	Valutazione annuale dei <b>Risultati</b> individuali raggiunti	Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> + Contributo individuale all'équipe (progressiva attuazione degli obiettivi legati all'incarico)	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni	Dirigenza, Incarichi di Funzione	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"><li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li><li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li><li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li><li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li></ul>	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	ogni anno	Scheda Aziendale unica trasversale (obiettivi raggiunti)
	Valutazione annuale dei <b>Risultati</b> individuali raggiunti	<b>Contributo</b> individuale all'équipe (indicatori di impegno e allineamento)	Riconoscimento dei premi/incentivi di risultato sulla performance individuale annuale;  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali	Categoria comparto (A, B, C, D)	Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	ogni anno	Scheda aziendale unica trasversale (contributo individuale)

	Tipologie di valutazione AUSL BO	Dimensioni della valutazione	Effetti della valutazione	Profili valutativi	Processi e metodologie della valutazione	Principali attori coinvolti	Quando	Schede di valutazione
Valutazione annuale delle <b>Competenze</b> espresse	Valutazione annuale delle <b>Competenze</b> espresse	Misurazione delle Competenze  tecnico-professionali, organizzative, relazionali e manageriali (per i gestionali)	Piano formativo del professionista inserito nel POF  Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali	Dirigenza, Incarichi di Funzione	Ad inizio anno, avvio del percorso di ciascuna singola valutazione che prevede vari stati di avanzamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio ex-ante (tappa obbligatoria)</li> <li>• Colloquio in itinere di metà periodo (tappa consigliata)</li> <li>• Autovalutazione (tappa consigliata)</li> <li>• Colloquio ex-post (tappa obbligatoria): esplicitazione della valutazione finale</li> </ul>	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	ogni anno	Scheda aziendale unica trasversale (valutazione annuale delle competenze)  <b>N.B.</b> le dimensioni da valutare sono tre (tecnico-professionale, organizzativa e relazionale) a cui si aggiunge un'area manageriale per chi ha responsabilità gestionale.
	Valutazione annuale delle <b>Competenze</b> espresse	Misurazione delle Competenze  tecnico-professionali, organizzative, relazionali	Piano formativo del professionista inserito nel POF	Categoria comparto (A, B, C, D)	Presentazione e condivisione delle aspettative e, registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste da parte del valutatore in condivisione con il proprio collaboratore	Responsabile di prima istanza  Collaboratore  OAS	ogni anno	

	Tipologie di valutazione AUSL BO	Dimensioni della valutazione	Effetti della valutazione	Profili valutativi	Processi e metodologie della valutazione	Principali attori coinvolti	Quando	Schede di valutazione	
								Dirigenza	Inc. Funzione
Valutazione Pluriennale	Valutazione pluriennale di <b>fine incarico</b> (incarichi gestionali, incarichi professionali, incarichi di funzione)	Competenze professionali specifiche e/o manageriali, risultati professionali ottenuti, comportamenti espressi nel periodo dell'incarico assegnato	Esito positivo costituisce condizione per conferma o attribuzione di nuovi incarichi	Dirigenza, Incarichi di funzione	<p>A fine incarico:</p> <p>Compilazione «Scheda di bilancio delle competenze» da parte del professionista, richiesta da SOCS a circa 3 mesi dalla scadenza incarico;</p> <p>Valutazione del valutatore di prima istanza alla scadenza dell'incarico, in un colloquio di condivisione fra valutatore e collaboratore.<sup>9</sup></p>	SOCS;  SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore;  Collegio Tecnico	Scadenza incarico	La scheda di valutazione di prima istanza è specifica per ogni posizione, sia nell'Area della Dirigenza che nell'Area del Comparto	
	Valutazione pluriennale <b>ESCLUSIVITA' 5-15 anni</b> di servizio SSN TI e/o TD	Competenze acquisite, risultati conseguiti e comportamenti espressi nel periodo dei 5-15 anni	Esito positivo valutazione 5 anni costituisce condizione per attribuzione di incarichi di natura professionale o gestionale, riconoscimento indennità economica sulla retribuzione di posizione (5-15 anni)	Dirigenza	<p>Un mese prima della maturazione del periodo, SOCS invia la richiesta al valutato per la compilazione della «Scheda di sintesi del curriculum formativo e professionale», cui segue una valutazione del valutatore di prima istanza e un colloquio di condivisione fra valutatore e valutato<sup>10</sup></p>	SOCS;  SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore;  Collegio Tecnico	Al termine dei primi 5-15 anni di esperienza professionale nel SSN	Scheda unica per tutti i profili della Dirigenza	<b>Non si applica</b>

<sup>9</sup> L'estrazione per la verifica delle decorrenze e scadenze incarichi viene richiesta a fine anno al SUMAGP (settore incarichi). SOCS procede poi all'invio delle richieste.

<sup>10</sup> L'estrazione per la verifica delle decorrenze e scadenze incarichi viene richiesta a fine anno al SUMAGP (settore incarichi). SOCS procede poi all'invio delle richieste.

	Tipologie di valutazione AUSL BO	Dimensioni della valutazione	Effetti della valutazione	Profili valutativi	Processi e metodologie della valutazione	Principali attori coinvolti	Quando	Schede di valutazione	
								Dirigenza, Inc. Funzione	Comparto (A-B-C-D)
Periodo di Prova	<b>Periodo di Prova</b> "neo-assunto"	Risultati raggiunti, comportamenti organizzativi, efficacia ed efficienza nell'impiego delle risorse assegnate	Mantenimento in servizio	Tutte le professioni	Direttore/Responsabile/Coordinatore assistenziale e/o Tutor, nell'ambito del colloquio, pianificano il percorso di inserimento personalizzato.	SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore;  Tutor	secondo quanto stabilito dai CCNL	La scheda di valutazione del periodo di prova è contenuta nella Procedura aziendale P032AUSLBO	
	<b>Periodo di Prova</b> per l'incarico di <b>Direttore di Struttura Complessa</b>	Risultati raggiunti, comportamenti organizzativi, efficacia ed efficienza nell'impiego delle risorse assegnate	Mantenimento in servizio e conferma incarico di Direttore SC	Direttore di SC	Attorno al compimento del sesto mese, viene richiesta dal SUMAGP la compilazione della scheda, da effettuarsi in un colloquio di condivisione fra valutatore e valutato	SUMAGP;  Responsabile diretto di prima istanza;  Collaboratore;	secondo quanto stabilito dai CCNL	Scheda di valutazione incarico di Direttore di Struttura Complessa per conferma al termine del periodo di prova	

## MODELLI DI SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE AUSL BOLOGNA

I valutatori hanno a disposizione un database aziendale collegato con il Sistema informativo di Gestione delle Risorse Umane (GRU) da utilizzare durante l'anno per completare i percorsi di valutazione del personale loro assegnato. Gradualmente questo sistema che, ad oggi, si riferisce solo alle valutazioni della prestazione individuale annuale, verrà esteso anche alle valutazioni pluriennali, superando l'attuale gestione ancora in gran parte non collegata a GRU.

I formati delle schede di valutazione presenti in questa Guida continueranno ad essere disponibili e tempestivamente aggiornati sulle pagine del sito internet dell'Azienda dedicate alla valutazione del personale (<https://www.ausl.bologna.it/pro/val>).

## Allegato 1 - Modello di scheda di valutazione della performance individuale annuale - Personale dell'area Dirigenza, personale dell'area Comparto Sanità titolare di incarico di funzione<sup>11</sup>

### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE

**VALUTATO/VALUTATA:**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Dipartimento/Distretto/Macrogestione: \_\_\_\_\_

UO/UA: \_\_\_\_\_

**VALUTATORE/VALUTATRICE:**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

PERIODO DI VALUTAZIONE: DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

### VALUTAZIONE ANNUALE DEI RISULTATI INDIVIDUALI

LEGENDA VALUTAZIONE		
Punteggio	Descrizione	% raggiungimento obiettivo
1 "basso" (insufficiente)	Risultato raggiunto di livello minimo, incompleto, saltuario, insufficiente	da 0 a 59%
2 "buono"	Risultato raggiunto di livello sufficiente, ma ancora migliorabile	da 60% a 80%
3 "ottimo"	Risultato raggiunto di livello soddisfacente, più che buono	da 81% a 100%
4 "benchmark"	Risultato eccellente, di riferimento per tutta l'équipe	benchmark

Risultati individuali da raggiungere - OBIETTIVI DI PRODUZIONE, INNOVAZIONE E QUALITA'				
Obiettivo 1				
Valutazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Obiettivo 2				
Valutazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

<sup>11</sup> Si tratta di un modello facsimile, in quanto quello definitivo, IDENTICO PER CONTENUTI, sarà generato dalla procedura informatizzata dell'applicativo "Valutazione 2.0" del Sistema Informativo GRU.



Obiettivo 3				
Valutazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Contributi individuali all'équipe - OBIETTIVI ANNUALI LEGATI ALL'INCARICO				
Obiettivo 1 (almeno un obiettivo individuale deve essere collegato all'incarico):				
Valutazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Obiettivo 2 (almeno un obiettivo individuale deve essere collegato all'incarico):				
Valutazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Obiettivo 3 (almeno un obiettivo individuale deve essere collegato all'incarico):				
Valutazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

### VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE

LEGENDA VALUTAZIONE	
<b>1</b> "basso"	Ampio gap da colmare / competenza da costruire
<b>2</b> "buono"	Piccolo gap da colmare
<b>3</b> "ottimo"	Buon livello di competenza, eventualmente da affinare
<b>4</b> "benchmark"	Competenza espressa a livello eccellente

	COMPORAMENTI DA VALUTARE	VALUTAZIONE
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	1.1 Agisce con autonomia e responsabilità nel risolvere i problemi della propria area di lavoro, nel rispetto del contesto organizzativo di riferimento e nella logica del servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.2 Mantiene aggiornate le proprie competenze, in linea con i cambiamenti (tecnici, scientifici, organizzativi, normativi) e l'evoluzione del proprio ruolo professionale in azienda	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.3 Eroga la propria attività professionale in ottemperanza e pieno rispetto dei criteri e standard qualitativi collegati alle attività assegnate (comprese le attività di Tutoring, Ricerca e Didattica) e alle priorità dell'organizzazione, in linea con le disposizioni del Codice di Comportamento dei dipendenti della Pubblica Amministrazione e del Codice di Condotta Interaziendale	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.4 Nell'azione professionale coniuga con flessibilità le esigenze degli interlocutori esterni ed interni con i vincoli organizzativi e le risorse disponibili promuovendo un'immagine positiva e qualificata del Servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.5 Adotta un approccio collaborativo nel contesto del Servizio, contribuendo al mantenimento di un buon clima organizzativo nell'équipe	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

	COMPORAMENTI DA VALUTARE	VALUTAZIONE
	1.6 Mantiene lo standard professionale nelle situazioni critiche o sotto stress, dimostrando equilibrio emotivo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	2.1 Effettua correttamente analisi e diagnosi dei problemi (raccolta dei dati, quantificazione, ricerca delle soluzioni) ed elabora soluzioni documentate e fattibili, prospettando alternative	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.2 Affronta i problemi in modo costruttivo e flessibile rispetto alle soluzioni, per consentire risposte concrete e risultati tempestivi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.3 Si informa e partecipa alla realizzazione degli obiettivi di programmazione aziendali e di équipe	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.4 Utilizza le risorse (professionali, tecnologiche, materiali, logistiche, strutturali) in modo responsabile, anche attraverso la loro condivisione, dimostrando consapevolezza e sensibilità nei confronti dell'impatto economico e ambientale dei propri comportamenti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.5 Partecipa attivamente e in modo propositivo ai processi di cambiamento in atto, adeguando il proprio agire professionale ai valori aziendali e alle priorità	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
COMPETENZE RELAZIONALI	3.1 Mantiene con pazienti, utenti, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni rapporti positivi, promuovendo l'immagine dell'organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo attivamente i feedback	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.2 Comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.3 Dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.4 Contribuisce alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio e tutela la riservatezza delle informazioni confidenziali	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.5 Assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.6 Collabora attivamente con tutte le componenti del gruppo interprofessionale	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.7 Dimostra di mettere in pratica l'integrazione professionale ed organizzativa e promuove la comunicazione fra professionisti e strutture che intervengono nel processo di erogazione del servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

	COMPORAMENTI DA VALUTARE	VALUTAZIONE
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b> Solo per titolari di incarico/funzione con personale assegnato <sup>12</sup>	4.1 Conosce e condivide le priorità aziendali, che comunica in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo i professionisti della Struttura nella definizione dei propri obiettivi e dei piani di azione per conseguirli	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.2 Valuta le attività dei professionisti e il loro contributo alle performance del gruppo di lavoro e utilizza il feedback sulle competenze per evidenziare i gap e disegnare percorsi personalizzati di miglioramento	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.3 Promuove investimenti mirati in formazione e piani di sviluppo dei professionisti in una visione prospettica, finalizzandoli a migliorare la qualità dei risultati per gli utenti (con esplicite ricadute sul Dossier formativo individuale ed il Piano Annuale della Formazione)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.4 Utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.5 Esplora e mette in atto soluzioni che cambiano, in meglio e in modo significativo, la qualità del processo di lavoro e i risultati operativi per gli utenti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.6 Dimostra decisione nell'affrontare le problematiche della unità organizzativa e nel fare rispettare le regole e i valori professionali e del servizio. Mette in atto correttivi gestendo, con equità e trasparenza, l'autorità e il controllo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

**PUNTI DI FORZA/AREE DI MIGLIORAMENTO/MOTIVAZIONE VALUTAZIONE: (compilazione obbligatoria)**

**COLLOQUIO INDIVIDUALE (compilazione obbligatoria)<sup>13</sup>**

- Effettuato
- Non effettuato perché il valutato non è attualmente in servizio presso l'AUSL di Bologna
- Non effettuato perché il valutato non può essere invitato a colloquio per lunga assenza
- Non effettuato per rifiuto del valutato
- Non effettuato perché i giorni lavorati nell'anno coincidono con il periodo di prova

<sup>12</sup> Le dimensioni dell'area di competenza manageriale si applicano solo a chi è titolare di incarico gestionale, con personale assegnato

<sup>13</sup> Chiusa definitivamente la scheda di valutazione della performance individuale annuale da parte del Responsabile di prima istanza, sul Portale GRU del dipendente del professionista si attiva la Fase del Feedback del valutato, con la quale il professionista può integrare la scheda con proprie eventuali osservazioni e chiudere la fase "per presa visione".

## Allegato 2 - Modello di scheda di valutazione della performance individuale annuale – Personale dell’area Comparto – NON titolare di incarico di funzione<sup>14</sup>

### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNUALE

**VALUTATO/VALUTATA:**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Dipartimento/Distretto/Macrogestione: \_\_\_\_\_

UO/UA: \_\_\_\_\_

**VALUTATORE/VALUTATRICE:**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

PERIODO DI VALUTAZIONE: DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

### VALUTAZIONE ANNUALE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE FORNITO ALL’EQUIPE

	LEGENDA VALUTAZIONE
<b>1</b> “basso (insufficiente)”	Impegno dimostrato di livello minimo, incompleto, saltuario, insufficiente
<b>2</b> “buono”	Impegno dimostrato di livello sufficiente, ma ancora migliorabile
<b>3</b> “ottimo”	Buon livello di impegno, soddisfacente
<b>4</b> “benchmark”	Contributo eccellente, di riferimento per tutta l’équipe

Contributi individuali all’équipe (impegno e allineamento)	
Contributo al miglioramento	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Rispetto dei codici comportamentali, dei regolamenti e delle direttive aziendali	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Impegno nel dialogo e nella collaborazione, nel gruppo e con gli utenti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Rispetto dell’orario di lavoro	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

<sup>14</sup> Si tratta di un modello facsimile, in quanto quello definitivo, IDENTICO PER CONTENUTI, sarà generato dalla procedura informatizzata dell’applicativo “Valutazione 2.0” del Sistema Informativo GRU.

## VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE

LEGENDA VALUTAZIONE	
1 "basso"	Ampio gap da colmare / competenza da costruire
2 "buono"	Piccolo gap da colmare
3 "ottimo"	Buon livello di competenza, eventualmente da affinare
4 "benchmark"	Competenza espressa a livello eccellente

	COMPORAMENTI DA VALUTARE	VALUTAZIONE
COMPETENZE PROFESSIONALI	1.1 Agisce con autonomia e responsabilità nel risolvere i problemi della propria area di lavoro, nel rispetto del contesto organizzativo di riferimento e nella logica del servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.2 Mantiene aggiornate le proprie competenze, in linea con i cambiamenti (tecnici, scientifici, organizzativi, normativi) e l'evoluzione del proprio ruolo professionale in azienda	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.3 Eroga la propria attività professionale in ottemperanza e pieno rispetto dei criteri e standard qualitativi collegati alle attività assegnate (comprese le attività di Tutoring, Ricerca e Didattica) e alle priorità dell'organizzazione, in linea con le disposizioni del Codice di Comportamento dei dipendenti della Pubblica Amministrazione e del Codice di Condotta Interaziendale	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.4 Nell'azione professionale coniuga con flessibilità le esigenze degli interlocutori esterni ed interni con i vincoli organizzativi e le risorse disponibili promuovendo un'immagine positiva e qualificata del Servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.5 Adotta un approccio collaborativo nel contesto del Servizio, contribuendo al mantenimento di un buon clima organizzativo nell'équipe	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.6 Mantiene lo standard professionale nelle situazioni critiche o sotto stress, dimostrando equilibrio emotivo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	2.1 Effettua correttamente analisi e diagnosi dei problemi (raccolta dei dati, quantificazione, ricerca delle soluzioni) ed elabora soluzioni documentate e fattibili, prospettando alternative	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.2 Affronta i problemi in modo costruttivo e flessibile rispetto alle soluzioni, per consentire risposte concrete e risultati tempestivi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.3 Si informa e partecipa alla realizzazione degli obiettivi di programmazione aziendali e di équipe	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.4 Utilizza le risorse (professionali, tecnologiche, materiali, logistiche, strutturali) in modo responsabile, anche attraverso la loro condivisione, dimostrando consapevolezza e sensibilità nei confronti dell'impatto economico e ambientale dei propri comportamenti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.5 Partecipa attivamente e in modo propositivo ai processi di cambiamento in atto, adeguando il proprio agire professionale ai valori aziendali e alle priorità	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

	COMPORAMENTI DA VALUTARE	VALUTAZIONE
COMPETENZE RELAZIONALI	3.1 Mantiene con pazienti, utenti, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni rapporti positivi, promuovendo l'immagine dell'organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo attivamente i feedback	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.2 Comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.3 Dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.4 Contribuisce alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio e tutela la riservatezza delle informazioni confidenziali	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.5 Assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.6 Collabora attivamente con tutte le componenti del gruppo interprofessionale	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.7 Dimostra di mettere in pratica l'integrazione professionale ed organizzativa e promuove la comunicazione fra professionisti e strutture che intervengono nel processo di erogazione del servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

**PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO/MOTIVAZIONE VALUTAZIONE: (compilazione obbligatoria)**

**COLLOQUIO INDIVIDUALE (compilazione obbligatoria)<sup>15</sup>**

- Effettuato
- Non effettuato perché il valutato non è attualmente in servizio presso l'AUSL di Bologna
- Non effettuato perché il valutato non può essere invitato a colloquio per lunga assenza
- Non effettuato per rifiuto del valutato
- Non effettuato perché i giorni lavorati nell'anno coincidono con il periodo di prova

<sup>15</sup> Chiusa definitivamente la scheda di valutazione della performance individuale annuale da parte del Responsabile di prima istanza, sul Portale GRU del dipendente del professionista si attiva la Fase del Feedback del valutato, con la quale il professionista può integrare la scheda con proprie eventuali osservazioni e chiudere la fase "per presa visione".

## **Allegato 3 - Scheda di bilancio delle competenze gestionali Direttore di Dipartimento**

**Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

Scheda "A1dirDIP"

### **SCHEDA DI BILANCIO COMPETENZE GESTIONALI**

**Nome:**

**Cognome:**

**Incarico: DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO**

**Periodo di incarico: dall'                      al**

**STRUTTURA: Dipartimento \_\_\_\_\_**

n.        Aree Dipartimentali afferenti al Dipartimento

n.        Strutture Complesse afferenti al Dipartimento

Personale assegnato:              Dirigenza: N°

   Comparto: N°

#### **RAGGIUNGIMENTO QUALI- QUANTITATIVO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ANNUALMENTE IN SEDE DI NEGOZIAZIONE BUDGET**

(breve valutazione del Valutato sull'andamento del Dipartimento per il raggiungimento degli obiettivi di budget negli anni di incarico)

---

---

---

#### **RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI FISSATI ANNUALMENTE DALLA REGIONE COMBINATI AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE GENERALE**

(breve valutazione del Valutato sull'andamento del Dipartimento per il raggiungimento degli obiettivi regionali negli anni di incarico)

---

---

---



## **RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI PREVISTI DAL CONTRATTO INDIVIDUALE**

Clima organizzativo funzionale al raggiungimento dei risultati attesi (coinvolgimento e partecipazione del personale);

---

---

---

Gestione delle risorse affidate (pianificazione delle attività; attribuzione di compiti; controllo dell'articolazione dell'orario di lavoro dei collaboratori; utilizzo beni aziendali)

---

---

---

Motivazione del personale (sviluppo delle capacità/competenze; prevenzione/gestione situazione di crisi o conflitto; rispetto e fiducia nelle relazioni; valorizzazione del personale);

---

---

---

Integrazione funzionale con le altre strutture aziendali (partecipazione attiva al Collegio di Direzione; definizione di programmi, protocolli comuni)

---

---

---

Orario di lavoro (presenza in Servizio correlata all'orario di lavoro del Personale assegnato alla Struttura diretta)

---

---

---

### **VALORI AZIENDALI**

Spirito di servizio (consapevolezza di lavorare per soddisfare i bisogni della collettività; coerenza con strategie e politiche aziendali, disponibilità e flessibilità)

---

---

---

Appropriatezza e sostenibilità delle decisioni intraprese (indicatori di efficacia del servizio prestato dal Dip.to)

---

---

---

Trasparenza e imparzialità nelle decisioni e nelle relazioni con il personale e l'utenza

---

---

---

Pari opportunità (comportamenti volti a salvaguardare pari opportunità nel contesto lavorativo)

---

---

---

Sicurezza negli ambienti di lavoro (salvaguardia della salute psico-fisica e della sicurezza dei lavoratori)

---

---

---

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

---

**Allegato 4 - Scheda di valutazione di prima istanza Direttore di  
Dipartimento  
Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA  
INCARICO DI DIREZIONE DI DIPARTIMENTO**

**VALUTATO**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Incarico: DIRETTORE DI DIPARTIMENTO

Periodo di incarico: dall' \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

STRUTTURA: Dipartimento \_\_\_\_\_

n. \_\_\_\_\_ Aree Dipartimentali afferenti al Dipartimento

n. \_\_\_\_\_ Strutture Complesse afferenti al Dipartimento

**VALUTATORI DI PRIMA ISTANZA**

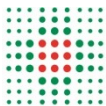
Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Incarico: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Incarico: \_\_\_\_\_

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI	DOCUMENTI A CUI FARE RIFERIMENTO
Raggiungimento qualitativo degli obiettivi assegnati annualmente in sede di negoziazione budget	Per ogni anno indicare il livello di raggiungimento <input type="checkbox"/> Ottimo (Raggiung. 100%)      Anni di rif. _____ <input type="checkbox"/> Buono (Raggiung. sup. al 70%)      Anni di rif. _____ <input type="checkbox"/> Suff. (Raggiung. dal 50 al 70%)      Anni di rif. _____ <input type="checkbox"/> Scarso (Raggiung. inf. al 50%)      Anni di rif. _____ _____ _____ _____	Verbali del Nucleo di Valutazione, scheda "A1dirDIP, informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
Raggiungimento obiettivi fissati annualmente dalla Regione combinati agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____ _____	Report inviato alla Regione e sua valutazione



<p>Raggiungimento obiettivi generali e specifici previsti dal contratto individuale</p>	<p>-creaz. clima org.vo funzionale al raggiungimento dei risultati attesi (coinvolgimento e partecipazione del personale);  <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- efficiente gestione delle risorse affidate (pianificazione delle attività; attribuzione di compiti; controllo dell'articolazione dell'orario di lavoro dei collaboratori; utilizzo beni aziendali)  <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- motivazione del personale (sviluppo delle capacità/competenze; prevenzione/gestione situazione di crisi o conflitto; rispetto e fiducia nelle relazioni; valorizzazione del personale);  <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- integrazione funzionale con le altre strutture aziendali (partecipazione attiva al Collegio di Direzione; definizione di programmi, protocolli comuni)  <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Orario di lavoro (presenza in Servizio correlata all'orario di lavoro del Personale assegnato alla Struttura diretta)  <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Scheda "A1dirDIP" e colloquio</p>
---	---	--------------------------------------

<p>Valori aziendali</p>	<p>- spirito di servizio (consapevolezza di lavorare per soddisfare i bisogni della collettività; coerenza con strategie e politiche aziendali, disponibilità e flessibilità)</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- appropriatezza e sostenibilità delle decisioni intraprese (indicatori di efficacia del servizio prestato dal Dip./Distretto)</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- trasparenza e imparzialità nelle decisioni e nelle relazioni con il personale e l'utenza</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- pari opportunità (comportamenti volti a salvaguardare pari opportunità nel contesto lavorativo)</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- sicurezza negli ambienti di lavoro (salvaguardia della salute psico-fisica e della sicurezza dei lavoratori)</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>PROPOSTA DI VALUTAZIONE FINALE</b></p>	<p><b>POSITIVA</b> <input type="checkbox"/></p> <p><b>NEGATIVA</b> <input type="checkbox"/></p>	

Data \_\_\_\_\_

Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



---

---

---

Firma del Valutato

---

---



## **Allegato 5 - Scheda di bilancio delle competenze gestionali Direttore di Distretto**

**Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

### **SCHEDA DI BILANCIO COMPETENZE GESTIONALI**

#### **DIRETTORE DI DISTRETTO**

Nome: ..... Cognome: .....

Denominazione incarico: **DIRETTORE DISTRETTO**

Periodo di incarico:

Personale assegnato: personale Dirigenza: N° \_\_\_\_\_

personale Comparto: N° \_\_\_\_\_

#### **CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO QUALI - QUANTITATIVO DEGLI OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE ANNUALE AZIENDALI**

(breve relazione del Valutato riguardante l'item in oggetto)

---

---

---

---

---

---

---

#### **RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI FISSATI ANNUALMENTE DALLA REGIONE COMBINATI AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA DIREZIONE GENERALE**

(breve relazione del Valutato riguardante l'item in oggetto)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI PREVISTI**

Garanzia della funzione di accesso dei cittadini alle prestazioni sociali e sanitarie

---

---

---

Gestione delle attività finalizzate all'integrazione sociale e sanitaria

---

---

---

Gestione del FRNA e del bilancio sociale (se presente delega)

---

---

---

Sviluppo di progetti per l'integrazione tra le UU.OO. presenti nel territorio di riferimento a garanzia della multidimensionalità e della continuità della presa in carico

---

---

---

Presidio dei rapporti interistituzionali e rappresentanza della direzione aziendale presso istituzioni, enti ed associazioni presenti sul territorio

---

---

---

Valutazione dei risultati e delle attività svolte dai servizi presenti sul territorio

---

---

---

### **VALORI AZIENDALI**

Spirito di servizio (consapevolezza di lavorare per soddisfare i bisogni della collettività; coerenza con strategie e politiche aziendali, disponibilità e flessibilità)

---

---

---

Appropriatezza e sostenibilità delle decisioni intraprese (indicatori di efficacia del servizio prestato dal Distretto)

---

---

---

Trasparenza e imparzialità nelle decisioni e nelle relazioni con il personale e l'utenza

---

---

---

Pari opportunità (comportamenti volti a salvaguardare pari opportunità nel contesto lavorativo)

---

---

---

Sicurezza negli ambienti di lavoro (salvaguardia della salute psico-fisica e della sicurezza dei lavoratori)

---

---

---

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

---

## Allegato 6 - Scheda di valutazione di prima istanza Direttore di Distretto Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA INCARICO DI DIREZIONE DI DISTRETTO

#### VALUTATO

Nome:..... Cognome: .....

DIRETTORE DEL DISTRETTO .....

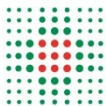
Periodo di incarico:

#### VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA

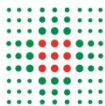
Nome:..... Cognome: .....

Direttore Generale AUSL di Bologna

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI Indicare il livello di raggiungimento	DOCUMENTI A CUI FARE RIFERIMENTO
Contributo al raggiungimento qualitativo degli obiettivi di programmazione annuale aziendali	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____ _____ _____	Verbali del Nucleo di Valutazione e scheda di Bilancio delle competenze
Raggiungimento obiettivi fissati annualmente dalla Regione combinati agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____ _____ _____	Report inviato alla Regione e sua valutazione Scheda di Bilancio delle competenze



<p>Raggiungimento obiettivi generali e specifici previsti dall'incarico</p>	<p>Garanzia della funzione di accesso dei cittadini alle prestazioni sociali e sanitarie</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Scheda di bilancio delle competenze e colloquio</p>
	<p>Gestione delle attività finalizzate all'integrazione sociale e sanitaria</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
	<p>Gestione del FRNA e del bilancio sociale (dove presente delega)</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
	<p>Sviluppo di progetti per l'integrazione tra le UU.OO. presenti nel territorio di riferimento a garanzia della multidimensionalità e della continuità della presa in carico</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
	<p>Presidio dei rapporti interistituzionali e rappresentanza della direzione aziendale presso istituzioni, enti ed associazioni presenti sul territorio</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
	<p>Valutazione dei risultati e delle attività svolte dai servizi presenti sul territorio</p> <p><input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



Valori aziendali	<p>- spirito di servizio (consapevolezza di lavorare per soddisfare i bisogni della collettività; coerenza con strategie e politiche aziendali, disponibilità e flessibilità)  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- appropriatezza e sostenibilità delle decisioni intraprese (indicatori di efficacia del servizio prestato dal Distretto)  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- trasparenza e imparzialità nelle decisioni e nelle relazioni con il personale e l'utenza  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- pari opportunità (comportamenti volti a salvaguardare pari opportunità nel contesto lavorativo)  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <p>- sicurezza negli ambienti di lavoro (salvaguardia della salute psico-fisica e della sicurezza dei lavoratori)  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>PROPOSTA DI VALUTAZIONE FINALE</b>	<p><b>POSITIVA</b>                      <input type="checkbox"/></p> <p><b>NEGATIVA</b>                    <input type="checkbox"/></p>	

Data \_\_\_\_\_

Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato

---



---



---



---



---

Firma del Valutato

---



---



## Allegato 7 - Scheda di bilancio delle competenze gestionali

Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

Scheda “A1”

### SCHEDA DI BILANCIO DELLE COMPETENZE GESTIONALI

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Denominazione incarico: \_\_\_\_\_

Dipartimento: \_\_\_\_\_

Periodo di incarico: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

#### RAGGIUNGIMENTO QUALI - QUANTITATIVO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ANNUALMENTE

(breve valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati negli anni di incarico)

#### ANALISI E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE GESTIONALI ESPRESSE NELLE ATTIVITÀ SVOLTE, DELLE ATTITUDINI E DEI COMPORTAMENTI

Qualità dei modelli organizzativi adottati (assegnazione di compiti, risorse, tempi e procedure) (1)

Capacità decisionale e livello di autonomia (2)

Progettualità (capacità di proporre iniziative volte all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali)  
(3)

Gestione e sviluppo delle risorse umane (4)

Capacità relazionali e di gestione (5)

Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione (6)

Partecipazione e collaborazione (7)

Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda (8)

## **VALUTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO SEGUITO**

(breve elencazione dei titoli - accademici e non – acquisiti nel periodo di incarico che il Valutato ritiene maggiormente significativi per l'espletamento dell'incarico assegnatogli)

## **RISPETTO DEL CODICE DEONTOLOGICO E DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI DELLA P.A.**

(al Valutato si chiede di dichiarare l'eventuale esistenza di contenziosi – censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc. che lo riguardano)

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

### **Note per la compilazione**

Di seguito sono esplicitati alcuni parametri utili per la compilazione della scheda.  
Per ciascuna nota vengono indicati alcuni esempi che devono essere considerati unitariamente al fine dell'espressione globale del giudizio.

---

(1) Qualità dei modelli organizzativi adottati

Capacità di attuare modelli organizzativi e procedure per il miglioramento organizzativo.

(2) Capacità decisionale e livello di autonomia

Capacità di sintesi e analisi finalizzate all'individuazione delle informazioni utili alla risoluzione dei problemi.

(3) Progettualità

Capacità nel contribuire e proporre innovazioni procedurali volte al miglioramento generale dell'organizzazione del lavoro.

(4) Gestione e sviluppo delle risorse umane

Capacità nel favorire istanze formative e motivazionali dei propri collaboratori fornendo loro opportunità di crescita professionale.

(5) Capacità relazionali e di gestione

Capacità di instaurare e favorire interazioni personali costruttive con i colleghi. In particolare capacità di individuare elementi di disagio e di difficoltà avvertite dai propri collaboratori in modo da prevenire momenti di crisi che potrebbero avere delle ricadute nell'organizzazione del lavoro.

(6) Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione

Capacità di porre attenzione all'utilizzo delle risorse e di promuovere comportamenti finalizzati all'efficienza contribuendo oltre che al mantenimento, alla riduzione dei costi.

(7) Partecipazione e collaborazione

Capacità di promuovere attività volte alla collaborazione e perseguire la condivisione per il raggiungimento degli obiettivi.

(8) Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'equipe e dell'Azienda

Capacità di organizzare l'orario di lavoro in relazione alle attività ed alle esigenze aziendali

Disponibilità a trasmettere conoscenze e condividere procedure con i propri colleghi

---

## Allegato 8 - Scheda di valutazione di prima istanza Direttore di Struttura Complessa

Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

Scheda “A2 SC”

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA

#### INCARICO DI RESPONSABILITA' DI UNITA' OPERATIVA COMPLESSA

#### VALUTATO

Nome:

Cognome:

Denominazione incarico: Direttore UOC \_\_\_\_\_

Periodo di incarico: dal            al

#### VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA

Nome:

Cognome:

Incarico: Direttore

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI		DOCUMENTI A CUI FARE RIFERIMENTO
Raggiungimento qualitativo degli obiettivi assegnati annualmente	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Scarso  _____ _____ _____ _____		Verbali del Nucleo di Valutazione e informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
Analisi e valutazione delle competenze gestionali espresse nelle attività svolte; delle attitudini e dei comportamenti	Qualità dei modelli organizzativi adottati (assegnazione di compiti, risorse, tempi e procedure) (1)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	Scheda "A1" e informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
	Capacità decisionale e livello di autonomia (2)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Progettualità (capacità di proporre iniziative volte all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali) (3)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Gestione e sviluppo delle risorse umane (4)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Capacità relazionali e di gestione (5)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione (6)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Partecipazione e collaborazione (7)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda (8)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	

Valutazione del percorso formativo seguito	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/> <hr/>	Scheda "A1" (Certificazioni ECM se previste)
Rispetto del codice deontologico e di comportamento dei dipendenti della P.A.	Presenza di contenziosi (censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc.) <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/> <hr/>	Comunicazioni dall'UOC Amministrazione e del Personale
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>POSITIVA</b> <input type="checkbox"/> <b>NEGATIVA</b> <input type="checkbox"/>	

Data \_\_\_\_\_ Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato

---



---



---



---

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

### **Note per la compilazione**

Di seguito sono esplicitati alcuni parametri utili a rendere maggiormente “oggettiva” l’espressione del giudizio richiesto nella scheda.

Per ciascuna nota vengono indicati alcuni esempi che devono essere considerati unitariamente al fine dell’espressione globale del giudizio.

---

(2) Qualità dei modelli organizzativi adottati

Capacità di attuare modelli organizzativi e procedure per il miglioramento organizzativo.

(2) Capacità decisionale e livello di autonomia

Capacità di sintesi e analisi finalizzate all’individuazione delle informazioni utili alla risoluzione dei problemi.

(3) Progettualità

Capacità nel contribuire e proporre innovazioni procedurali volte al miglioramento generale dell’organizzazione del lavoro.

(5) Gestione e sviluppo delle risorse umane

Capacità nel favorire istanze formative e motivazionali dei propri collaboratori fornendo loro opportunità di crescita professionale.

(5) Capacità relazionali e di gestione

Capacità di instaurare e favorire interazioni personali costruttive con i colleghi. In particolare capacità di individuare elementi di disagio e di difficoltà avvertite dai propri collaboratori in modo da prevenire momenti di crisi che potrebbero avere delle ricadute nell’organizzazione del lavoro.

(8) Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione

Capacità di porre attenzione all’utilizzo delle risorse e di promuovere comportamenti finalizzati all’efficienza contribuendo oltre che al mantenimento, alla riduzione dei costi.

(9) Partecipazione e collaborazione

Capacità di promuovere attività volte alla collaborazione e perseguire la condivisione per il raggiungimento degli obiettivi.

(8) Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell’equipe e dell’Azienda

Capacità di organizzare l’orario di lavoro in relazione alle attività ed alle esigenze aziendali

Disponibilità a trasmettere conoscenze e condividere procedure con i propri colleghi

---

**Allegato 9 - Scheda di valutazione di prima istanza Responsabile di  
Struttura Semplice Dipartimentale o di Programma equiparato  
Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

Scheda “A2 SSD”

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA**

**INCARICO DI RESPONSABILITA' DI UNITA' OPERATIVA SEMPLICE  
DIPARTIMENTALE O DI PROGRAMMA EQUIPARATO**

**VALUTATO**

**Nome:**

**Cognome:**

**Denominazione incarico:** Responsabile UOSD o Programma equiparato \_\_\_\_\_

**Periodo di incarico:** dal                      al

**VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA**

**Nome:**

**Cognome:**

**Incarico:** Direttore

**Dipartimento:**



<b>ELEMENTI DI VERIFICA</b>	<b>GIUDIZIO E OSSERVAZIONI</b>		<b>DOCUMENTI A CUI FARE RIFERIMENTO</b>
Raggiungimento qualitativo degli obiettivi assegnati annualmente	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Scarso  _____ _____ _____ _____		Verbali del Nucleo di Valutazione e informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
Analisi e valutazione delle competenze gestionali espresse nelle attività svolte; delle attitudini e dei comportamenti	Qualità dei modelli organizzativi adottati (assegnazione di compiti, risorse, tempi e procedure) (1)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	Scheda "A1" e informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
	Capacità decisionale e livello di autonomia (2)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Progettualità (capacità di proporre iniziative volte all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali) (3)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Gestione e sviluppo delle risorse umane (4)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Capacità relazionali e di gestione (5)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione (6)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Partecipazione e collaborazione (7)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda (8)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	

Valutazione del percorso formativo seguito	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/> <hr/>	Scheda "A1" (Certificazioni ECM se previste)
Rispetto del codice deontologico e di comportamento dei dipendenti della P.A.	Presenza di contenziosi (censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc.) <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/> <hr/>	Comunicazioni dall'UOC Amministrazione e del Personale
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>POSITIVA</b> <input type="checkbox"/> <b>NEGATIVA</b> <input type="checkbox"/>	

Data \_\_\_\_\_ Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato

---



---



---



---

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

### **Note per la compilazione**

Di seguito sono esplicitati alcuni parametri utili a rendere maggiormente “oggettiva” l’espressione del giudizio richiesto nella scheda.

Per ciascuna nota vengono indicati alcuni esempi che devono essere considerati unitariamente al fine dell’espressione globale del giudizio.

---

(3) Qualità dei modelli organizzativi adottati

Capacità di attuare modelli organizzativi e procedure per il miglioramento organizzativo.

(2) Capacità decisionale e livello di autonomia

Capacità di sintesi e analisi finalizzate all’individuazione delle informazioni utili alla risoluzione dei problemi.

(3) Progettualità

Capacità nel contribuire e proporre innovazioni procedurali volte al miglioramento generale dell’organizzazione del lavoro.

(6) Gestione e sviluppo delle risorse umane

Capacità nel favorire istanze formative e motivazionali dei propri collaboratori fornendo loro opportunità di crescita professionale.

(5) Capacità relazionali e di gestione

Capacità di instaurare e favorire interazioni personali costruttive con i colleghi. In particolare capacità di individuare elementi di disagio e di difficoltà avvertite dai propri collaboratori in modo da prevenire momenti di crisi che potrebbero avere delle ricadute nell’organizzazione del lavoro.

(10) Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione

Capacità di porre attenzione all’utilizzo delle risorse e di promuovere comportamenti finalizzati all’efficienza contribuendo oltre che al mantenimento, alla riduzione dei costi.

(11) Partecipazione e collaborazione

Capacità di promuovere attività volte alla collaborazione e perseguire la condivisione per il raggiungimento degli obiettivi.

(8) Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell’equipe e dell’Azienda

Capacità di organizzare l’orario di lavoro in relazione alle attività ed alle esigenze aziendali

Disponibilità a trasmettere conoscenze e condividere procedure con i propri colleghi

---

**Allegato 10 - Scheda di valutazione di prima istanza Responsabile di  
Struttura Semplice o di Programma equiparato  
Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

Scheda “A2 SS”

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA**

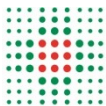
**INCARICO DI RESPONSABILITA' DI UNITA' OPERATIVA SEMPLICE O  
DI PROGRAMMA EQUIPARATO**

**VALUTATO**

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Denominazione incarico:</b> Responsabile UOS o Programma equiparato _____	
<b>Periodo di incarico:</b> dal _____ al _____	

**VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA**

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Incarico:</b> Direttore dell'UOC	
<b>Dipartimento:</b>	



ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI		DOCUMENTI A CUI FARE RIFERIMENTO
Raggiungimento qualitativo degli obiettivi assegnati annualmente	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Scarso  <hr/> <hr/> <hr/>		Verbali del Nucleo di Valutazione e informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
Analisi e valutazione delle competenze gestionali espresse nelle attività svolte; delle attitudini e dei comportamenti	Qualità dei modelli organizzativi adottati (assegnazione di compiti, risorse, tempi e procedure) (1)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	Scheda "A1" e informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
	Capacità decisionale e livello di autonomia (2)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	
	Progettualità (capacità di proporre iniziative volte all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali) (3)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	
	Gestione e sviluppo delle risorse umane (4)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	
	Capacità relazionali e di gestione (5)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	
	Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione (6)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	
	Partecipazione e collaborazione (7)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	
	Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'UO o Programma equiparato e dell'Azienda (8)	<input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff.   <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/>	

Valutazione del percorso formativo seguito	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso <hr/> <hr/> <hr/>	Scheda "A1" (Certificazioni ECM se previste)
Rispetto del codice deontologico e di comportamento dei dipendenti della P.A.	Presenza di contenzioni (censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc.) <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/> <hr/>	Comunicazioni dall'UOC Amministrazione e del Personale
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>POSITIVA</b> <input type="checkbox"/> <b>NEGATIVA</b> <input type="checkbox"/>	

Data \_\_\_\_\_ Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato

---



---



---



---

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

### **Note per la compilazione**

Di seguito sono esplicitati alcuni parametri utili a rendere maggiormente “oggettiva” l’espressione del giudizio richiesto nella scheda.

Per ciascuna nota vengono indicati alcuni esempi che devono essere considerati unitariamente al fine dell’espressione globale del giudizio.

---

(4) Qualità dei modelli organizzativi adottati

Capacità di attuare modelli organizzativi e procedure per il miglioramento organizzativo.

(2) Capacità decisionale e livello di autonomia

Capacità di sintesi e analisi finalizzate all’individuazione delle informazioni utili alla risoluzione dei problemi.

(3) Progettualità

Capacità nel contribuire e proporre innovazioni procedurali volte al miglioramento generale dell’organizzazione del lavoro.

(7) Gestione e sviluppo delle risorse umane

Capacità nel favorire istanze formative e motivazionali dei propri collaboratori fornendo loro opportunità di crescita professionale.

(5) Capacità relazionali e di gestione

Capacità di instaurare e favorire interazioni personali costruttive con i colleghi. In particolare capacità di individuare elementi di disagio e di difficoltà avvertite dai propri collaboratori in modo da prevenire momenti di crisi che potrebbero avere delle ricadute nell’organizzazione del lavoro.

(12) Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione

Capacità di porre attenzione all’utilizzo delle risorse e di promuovere comportamenti finalizzati all’efficienza contribuendo oltre che al mantenimento, alla riduzione dei costi.

(13) Partecipazione e collaborazione

Capacità di promuovere attività volte alla collaborazione e perseguire la condivisione per il raggiungimento degli obiettivi.

(8) Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell’equipe e dell’Azienda

Capacità di organizzare l’orario di lavoro in relazione alle attività ed alle esigenze aziendali

Disponibilità a trasmettere conoscenze e condividere procedure con i propri colleghi

---

## Allegato 11 - Scheda di bilancio delle competenze professionali

Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

Scheda “B1 PROF”

### SCHEDA DI BILANCIO COMPETENZE PROFESSIONALI

Nome:

Cognome:

Struttura di appartenenza (Dipartimento/Distretto):

Denominazione incarico: .....

Periodo di incarico: dal .... al .....

RAGGIUNGIMENTO QUALI - QUANTITATIVO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ANNUALMENTE

(breve valutazione del Valutato sul raggiungimento degli obiettivi assegnati negli anni di incarico)

---

---

---

ANALISI E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ESPRESSE NELLE ATTIVITÀ SVOLTE;  
DELLE ATTITUDINI E DEI COMPORAMENTI

Collaborazione interna e partecipazione del valutato all'attività del Dipartimento/Distretto/Area  
Funzionale (1)

---

---

---

Modalità di espletamento delle funzioni affidate nella gestione e qualità (2)

---

---

---

Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative  
dell'equipe e dell'Azienda (3)

---



---

---

Capacità relazionale e a lavorare in gruppo (4)

---

---

---

#### VALUTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO SEGUITO

(breve elencazione dei titoli - accademici e non – acquisiti nel periodo di incarico che il Valutato ritiene maggiormente significativi per l’espletamento dell’incarico assegnatogli)

---

---

---

#### RISPETTO DEL CODICE DEONTOLOGICO E DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI DELLA P.A.

(al Valutato si chiede di dichiarare l’eventuale esistenza di contenziosi –censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc. – che lo riguardano)

---

---

---

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

### **Note per la compilazione**

Di seguito sono esplicitati alcuni parametri utili a per la compilazione della scheda.

Per ciascuna nota vengono indicati alcuni esempi che devono essere considerati unitariamente al fine dell'espressione globale del giudizio.

---

(1) Collaborazione interna e della partecipazione del valutato all'organizzazione del Dipartimento/Distretto/Area Dip.le

Contributo al lavoro di equipe

Livello di partecipazione all'attività del Dipartimento/Distretto/Area

Capacità di lavoro e di collaborazione con i colleghi di altre UU.OO./Strutture

(2) Modalità di espletamento delle funzioni affidate nella gestione e qualità

Capacità di lavoro personale (applicare/proporre/gestire nuovi modelli organizzativi, procedure, soluzione di problemi, ecc.)

Osservanza dei protocolli e delle linee guida

Rapidità e puntualità nell'esecuzione

Livello qualitativo del lavoro svolto e capacità professionali dimostrate

(3) Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'equipe e dell'Azienda

Capacità di organizzare l'orario di lavoro in relazione alle attività ed alle esigenze aziendali

Disponibilità a trasmettere conoscenze e condividere procedure con i propri colleghi

(4) Capacità relazionale e a lavorare in gruppo

Capacità di relazione (anche esterna) in funzione del ruolo

Capacità di promuovere e coordinare gruppi di lavoro

---

**Allegato 12 - Scheda di valutazione di prima istanza incarico professionale**  
**Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

**Scheda “B2 Prof”**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA**  
**INCARICO PROFESSIONALE**

**VALUTATO**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_  
STRUTTURA (DIPARTIMENTO/DISTRETTO/STAFF): \_\_\_\_\_  
Denominazione incarico professionale: .....

Periodo di incarico: dal ..... al .....

**VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_  
Incarico: \_\_\_\_\_

<b>ELEMENTI DI VERIFICA</b>	<b>GIUDIZIO E OSSERVAZIONI</b>		<b>DOCUMENTI A CUI FARE RIFERIMENTO</b>
Raggiungimento qualitativo degli obiettivi assegnati annualmente	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso  _____ _____ _____		Verbali del Nucleo di Valutazione  e scheda di Bilancio delle competenze
Analisi e valutazione delle competenze espresse nelle attività svolte; delle attitudini e dei comportamenti	Collaborazione interna e partecipazione del valutato all'attività del Dipartimento/Distretto/Area funzionale (1)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	Scheda "B1 PROF" e informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
	Modalità di espletamento delle funzioni affidate nella gestione e qualità (2)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'equipe e dell'Azienda (3)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Capacità relazionale e a lavorare in gruppo(4)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
Valutazione del percorso formativo seguito	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____ _____		Scheda "B1 PROFESSIONAL" (Certificazioni ECM se previste)
Rispetto del codice deontologico e di comportamento dei Dipendenti della P.A.	Presenza di contenziosi (censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc.) <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO _____ _____ _____		Comunicazioni dall'UOC Amm.ne del Personale
<b>PROPOSTA DI VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>POSITIVA</b> <input type="checkbox"/> <b>NEGATIVA</b> <input type="checkbox"/>		

Data \_\_\_\_\_

Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato \_\_\_\_\_

---

---

---

Firma del Valutato

---

### **Note per la compilazione**

Di seguito sono esplicitati alcuni parametri utili a rendere maggiormente "oggettiva" l'espressione del giudizio richiesto nella scheda.

Per ciascuna nota vengono indicati alcuni esempi che devono essere considerati unitariamente al fine dell'espressione globale del giudizio.

---

(2) Collaborazione interna e della partecipazione del valutato all'organizzazione del Dipartimento/Distretto/Area Dip.le

Contributo al lavoro di equipe

Livello di partecipazione all'attività del Dipartimento/Distretto/Area

Capacità di lavoro e di collaborazione con i colleghi di altre UU.OO./Strutture

(2) Modalità di espletamento delle funzioni affidate nella gestione e qualità

Capacità di lavoro personale (applicare/proporre/gestire nuovi modelli organizzativi, procedure, soluzione di problemi, ecc.)

Osservanza dei protocolli e delle linee guida

Rapidità e puntualità nell'esecuzione

Livello qualitativo del lavoro svolto e capacità professionali dimostrate

(3) Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'equipe e dell'Azienda

Capacità di organizzare l'orario di lavoro in relazione alle attività ed alle esigenze aziendali

Disponibilità a trasmettere conoscenze e condividere procedure con i propri colleghi

(4) Capacità relazionale e a lavorare in gruppo

Capacità di relazione (anche esterna) in funzione del ruolo

Capacità di promuovere e coordinare gruppi di lavoro

---

## Allegato 13 - Scheda di bilancio delle competenze incarico di Funzione Organizzativa

Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

### SCHEDA DI BILANCIO COMPETENZE INCARICO DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA

Nome:

Cognome:

Denominazione incarico:

Periodo di incarico: dal                      al

Compilare la scheda possibilmente descrivendo fatti, decisioni assunte, attività concrete legate agli ambiti sotto riportati

Raggiungimento quali- quantitativo degli obiettivi assegnati annualmente.

(breve valutazione del Valutato sul raggiungimento degli obiettivi assegnati negli anni di incarico)

Formazione / aggiornamento svolto nel periodo in oggetto

(breve elencazione dei titoli - accademici e non – acquisiti nel periodo di incarico maggiormente significativi per l'espletamento dell'incarico assegnato)

Rispetto del Codice Deontologico e/o di comportamento dei dipendenti della P.A.

(dichiarare l'eventuale presenza di contenziosi, censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc...)

Disponibilità e flessibilità

(propensione ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda)

---

---

---

**Capacità relazionali**  
(capacità di comprendere le percezioni, i bisogni e gli atteggiamenti degli altri ed interagire in modo costruttivo, anche in relazione alle esigenze dell'organizzazione)

---

---

---

### **Analisi delle competenze ORGANIZZATIVE espresse**

**Capacità decisionale e livello di autonomia.**

---

---

---

**Capacità di pianificazione efficace**  
(predefinire le attività da svolgere per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo)

---

---

---

**Integrazione con altre strutture aziendali**  
(partecipazione attiva ad Ufficio di Direzione/Comitato di Dipartimento/Direzione, definizione di procedure, progetti, protocolli comuni tra diverse strutture/servizi)

---

---

---

### **ANALISI DELLE COMPETENZE GESTIONALI ESPRESSE**

<p>Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione ed armonizzazione delle esigenze organizzative con i bisogni del personale</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Trasparenza nella gestione e allocazione delle risorse e della ridefinizione di modalità organizzative e/o assistenziali</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Equità nell'utilizzo degli strumenti gestionali e professionali (coerenza con le indicazioni normative ed aziendali in relazione ad orario di lavoro e connessi istituti contrattuali – part time, turnistica, riposi, recupero ore, ferie, straordinario, prestazioni aggiuntive)</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Capacità di motivare, valutare e sviluppare i collaboratori</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_



## Allegato 14 - Scheda di valutazione di prima istanza incarico di Funzione Organizzativa

### Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1<sup>A</sup> ISTANZA</b>  <b>INCARICO DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA</b>
--

#### VALUTATO

Nome:	Cognome:
Struttura:	
Denominazione incarico:	
Periodo di incarico: dal	al

#### VALUTATORE/I DI PRIMA ISTANZA

Nome:	Cognome:
Incarico:	

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI
Raggiungimento quali-quantitativo degli obiettivi assegnati annualmente	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso <hr/>
Formazione/aggiornamento finalizzato al ruolo ricoperto	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso <hr/>
Rispetto del codice deontologico e/o di comportamento dei Dipendenti della P.A.	Presenza di contenziosi (censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc.)  <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> SI                      <input type="checkbox"/> NO         </div>
Disponibilità e flessibilità	Propensione ad adattare l'attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda  <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso
Capacità relazionali.	Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi, collaborando in modo costruttivo anche in relazione alle esigenze istituzionali. <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI
Analisi e valutazione delle <u>competenze organizzative</u> espresse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità decisionale e livello di autonomia.  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Sufficiente.   <input type="checkbox"/> Scarso</li> <li>- Capacità di pianificare efficacemente le attività proprie ed altrui ed il tempo per il raggiungimento dei risultati previsti.  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Sufficiente   <input type="checkbox"/> Scarso</li> <li>- Integrazione con le altre strutture aziendali (partecipazione attiva all'Ufficio di Direzione/Comitato di Dipartimento/Direzione, definizione di progetti, programmi, protocolli comuni tra le diverse strutture/Servizi/Direzione)  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Sufficiente   <input type="checkbox"/> Scarso</li> </ul>
Analisi e valutazione delle <u>competenze gestionali</u> espresse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriatelyzza nella gestione delle risorse a disposizione ed armonizzazione delle esigenze organizzative e dei bisogni del personale.  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Sufficiente   <input type="checkbox"/> Scarso</li> <li>- Trasparenza nella gestione e allocazione delle risorse e della ridefinizione di modalità organizzative/assistenziali.  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Sufficiente   <input type="checkbox"/> Scarso</li> <li>- Equo utilizzo di strumenti gestionali e professionali (coerente con le indicazioni normative ed aziendali in relazione all'orario di lavoro e connessi istituti contrattuali – part time, turnistica, riposi, recupero ore, ferie, straordinario, prestazioni aggiuntive).  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Sufficiente   <input type="checkbox"/> Scarso</li> <li>- Capacità di motivare, valutare e sviluppare i collaboratori  <input type="checkbox"/> Ottimo   <input type="checkbox"/> Buono   <input type="checkbox"/> Sufficiente.   <input type="checkbox"/> Scarso</li> </ul>

<b>PROPOSTA DI VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>POSITIVA</b> <input type="checkbox"/>  <b>NEGATIVA</b> <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--

Data \_\_\_\_\_ Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

## **Allegato 15 - Scheda di bilancio delle competenze incarico di Funzione Professionale**

**Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

### **SCHEDA DI BILANCIO COMPETENZE INCARICO DI FUNZIONE PROFESSIONALE**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Denominazione incarico: \_\_\_\_\_

Periodo di incarico: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Compilare la scheda possibilmente descrivendo fatti, decisioni assunte, attività concrete legate agli ambiti sotto riportati

Raggiungimento quali- quantitativo degli obiettivi assegnati annualmente.

(breve valutazione del Valutato sul raggiungimento degli obiettivi assegnati negli anni di incarico)

Formazione / aggiornamento svolto nel periodo in oggetto

(breve elencazione dei titoli - accademici e non – acquisiti nel periodo di incarico maggiormente significativi per l'espletamento dell'incarico assegnato)

Rispetto del Codice Deontologico e/o di comportamento dei dipendenti della P.A.

(dichiarare l'eventuale presenza di contenziosi, censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc...)

Disponibilità e flessibilità

(propensione ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda)

---

---

---

**Capacità relazionali**

(capacità di comprendere le percezioni, i bisogni e gli atteggiamenti degli altri ed interagire in modo costruttivo, anche in relazione alle esigenze dell'organizzazione)

---

---

---

**ANALISI DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE ESPRESSE**

**Progettualità**

(Capacità di proporre iniziative volte all'innovazione ed al miglioramento dei processi aziendali)

---

---

---

**Stesura di rapporti e relazioni**

(Capacità di disegnare e realizzare documenti sistematici su argomenti vari in tempi brevi e riuscendo a trasmettere efficacemente descrizioni, contenuti e proposte)

---

---

---

**Comunicazione verbale**

(Capacità di esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore)

---

---

---

**Gestione di gruppi o riunioni**

(Capacità di coordinare funzionalmente gruppi di persone, sulla base di obiettivi comuni, orientando verso i risultati voluti)

_____
_____
_____
Competenza specifica
(Formazione, addestramento, sviluppo ed innovazione nello specifico ambito di competenza)
_____
_____
_____

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## Allegato 16 - Scheda di valutazione di prima istanza incarico di Funzione Professionale

### Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1<sup>A</sup> ISTANZA**

**INCARICO DI FUNZIONE PROFESSIONALE**

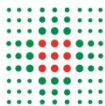
**VALUTATO**

Nome:	Cognome:
Struttura:	
Denominazione incarico:	
Periodo di incarico: dal	al

**VALUTATORE/I DI PRIMA ISTANZA**

Nome:	Cognome:
Incarico: Direttore Distretto	

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI
Raggiungimento quali- quantitativo degli obiettivi assegnati annualmente	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____ _____
Formazione/aggiornamento finalizzato al ruolo ricoperto	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso _____
Rispetto del codice deontologico e/o di comportamento dei Dipendenti della P.A.	Presenza di contenziosi (censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc.)  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Disponibilità e flessibilità	Propensione ad adattare l'attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda  <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso



Capacità relazionali.	Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi, collaborando in modo costruttivo anche in relazione alle esigenze istituzionali. <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso
-----------------------	---

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI
Progettualità	Capacità di proporre iniziative volte all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali. <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso
Stesura di rapporti e relazioni	Capacità di disegnare e realizzare documenti sistematici su argomenti vari in tempi brevi e riuscendo a trasmettere efficacemente descrizioni, contenuti e proposte. <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso
Comunicazione verbale	Capacità di esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore. <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso
Gestione dei gruppi e delle riunioni	Capacità di coordinare funzionalmente gruppi di persone, sulla base di obiettivi comuni, orientando verso i risultati voluti. <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso
Competenza specifica	Formazione, addestramento, sviluppo ed innovazione nello specifico ambito di competenza. <input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Sufficiente. <input type="checkbox"/> Scarso

<b>PROPOSTA DI VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>POSITIVA</b> <input type="checkbox"/>
	<b>NEGATIVA</b> <input type="checkbox"/>

Data \_\_\_\_\_ Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato

\_\_\_\_\_

Firma del Valutato

\_\_\_\_\_

## **Allegato 17 - Scheda di sintesi del curriculum formativo e professionale** **Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS**

### **SCHEDA DI SINTESI DEL CURRICULUM FORMATIVO E PROFESSIONALE**

**Nome:** \_\_\_\_\_ **Cognome:** \_\_\_\_\_

**Profilo professionale:** \_\_\_\_\_

**Unità Operativa:** \_\_\_\_\_

**Dipartimento:** \_\_\_\_\_

#### **A) ESPERIENZE PROFESSIONALI**

A1) ESPERIENZA MATURATA ALLE DIPENDENZE DI ENTI DEL SSN (descrivere l'attività svolta in **altre** Aziende/Enti del SSN):

A2) ALTRE ESPERIENZE PROFESSIONALI (Es.: consulenze, incarichi libero professionali, enti diversi dal SSN, ecc.)

#### **B) ATTIVITA' DI FORMAZIONE, DIDATTICA E RICERCA**

B1) TITOLI DI STUDIO (ad esclusione dei requisiti di assunzione)

B2) ATTIVITA' CULTURALE E SCIENTIFICA

Elencare max 3 pubblicazioni degli ultimi 3 anni ritenute più importanti per rilevanza scientifica e/o per attinenza con l'attività svolta:(Autore/i; titolo, edizione, anno di pubblicazione)



### B3) ATTIVITA' FORMATIVA /INSEGNAMENTO / TUTORAGGIO

Elencare la partecipazione ad iniziative formative, di aggiornamento, docenza/ tutoraggio (max. 5) svolte negli ultimi 3 anni, ritenute più importanti per attinenza con la mission dell'unità operativa di appartenenza e per rilevanza scientifica; (per iniziative accreditate indicare i punti ECM):

### C) CAPACITA' PROFESSIONALI/COMPETENZE

Breve autovalutazione rispetto ai seguenti fattori:

- a. attitudini personali e capacità professionali, sia in relazione alle conoscenze specialistiche nella disciplina di competenza, sia all'esperienza già acquisita
- b. livello di autonomia acquisito nello svolgimento delle funzioni anche complesse
- c. competenza nella conduzione di prestazioni ad alta tecnologia, capacità di gestire casi/procedure di elevata complessità, propensione all'innovazione anche organizzativa;
- d. capacità professionali, con particolare riferimento: al coordinamento delle attività dei propri collaboratori, all'utilizzo delle risorse assegnate, ai rapporti con l'utenza;
- e. capacità di relazione e di integrazione con altre strutture aziendali;
- f. capacità a lavorare in gruppo.

**D) RISULTATI CONSEGUITI E CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI DI U.O. E DEL DIPARTIMENTO**

Descrizione delle principali attività svolte e dei risultati conseguiti, con riferimento agli obiettivi della struttura di appartenenza e agli obiettivi individuali:

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## Allegato 18 - Scheda di valutazione di prima istanza relativa alla maturazione dei 5-15 anni di attività

Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA RELATIVA ALLA MATURAZIONE DEI 5/15 ANNI D'ATTIVITA'

#### VALUTATO

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Profilo professionale:</b>	
<b>Unità Operativa:</b>	
<b>Dipartimento:</b>	

#### VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Incarico:</b>	

ELEMENTI DI VERIFICA	VALUTAZIONI
Raggiungimento quali- quantitativo degli obiettivi assegnati annualmente	
Analisi e valutazione dei contenuti riportati nella scheda riepilogativa curriculum formativo e professionale (allegata)	

<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	POSITIVA	<input type="checkbox"/>
	NEGATIVA	<input type="checkbox"/>

Data \_\_\_\_\_ Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

## Allegato 19 - Scheda di valutazione di prima istanza incarico di responsabilità di Unità Operativa Complessa per conferma al termine del periodo di prova

Sviluppo Organizzativo e Coordinamento Staff – SOCS

Scheda “A2 SC-PP”

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DI 1^ ISTANZA

#### INCARICO DI RESPONSABILITA' DI UNITA' OPERATIVA COMPLESSA PER CONFERMA AL TERMINE DEL PERIODO DI PROVA

#### VALUTATO

Nome:

Cognome:

Denominazione incarico: Direttore UOC \_\_\_\_\_

Periodo di incarico: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

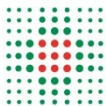
#### VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA

Nome :

Cognome:

Incarico: Direttore Dipartimento

ELEMENTI DI VERIFICA	GIUDIZIO E OSSERVAZIONI		DOCUMENTI A CUI FARE RIFERIMENTO
Analisi e valutazione delle competenze gestionali espresse nelle attività svolte; delle attitudini e dei comportamenti	Qualità dei modelli organizzativi adottati (assegnazione di compiti, risorse, tempi e procedure) (1)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	Informazioni derivanti dalla diretta conoscenza del valutato
	Capacità decisionale e livello di autonomia (2)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	



	Progettualità (capacità di proporre iniziative volte all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali) (3)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Gestione e sviluppo delle risorse umane (4)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Capacità relazionali e di gestione (5)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione (6)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Partecipazione e collaborazione (7)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	
	Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell'U.O. e dell'Azienda (8)	<input type="checkbox"/> Ottimo <input type="checkbox"/> Buono <input type="checkbox"/> Suff. <input type="checkbox"/> Scarso _____ _____	

Rispetto del codice deontologico e di comportamento dei dipendenti della P.A.	Presenza di contenziosi (censure, richiami formali, ricorsi, ordini di servizio, sanzioni disciplinari, ecc.)  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO  <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Comunicazioni dall'UOC Amministrazione e del Personale
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	POSITIVA <input type="checkbox"/>  NEGATIVA <input type="checkbox"/>	

Data \_\_\_\_\_ Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

Osservazioni del Valutato \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

### **Note per la compilazione**

Di seguito sono esplicitati alcuni parametri utili a rendere maggiormente “oggettiva” l’espressione del giudizio richiesto nella scheda.

Per ciascuna nota vengono indicati alcuni esempi che devono essere considerati unitariamente al fine dell’espressione globale del giudizio.

---

(5) Qualità dei modelli organizzativi adottati

Capacità di attuare modelli organizzativi e procedure per il miglioramento organizzativo.

(2) Capacità decisionale e livello di autonomia

Capacità di sintesi e analisi finalizzate all’individuazione delle informazioni utili alla risoluzione dei problemi.

(3) Progettualità

Capacità nel contribuire e proporre innovazioni procedurali volte al miglioramento generale dell’organizzazione del lavoro.

(8) Gestione e sviluppo delle risorse umane

Capacità nel favorire istanze formative e motivazionali dei propri collaboratori fornendo loro opportunità di crescita professionale.

(5) Capacità relazionali e di gestione

Capacità di instaurare e favorire interazioni personali costruttive con i colleghi. In particolare capacità di individuare elementi di disagio e di difficoltà avvertite dai propri collaboratori in modo da prevenire momenti di crisi che potrebbero avere delle ricadute nell’organizzazione del lavoro.

(14) Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione

Capacità di porre attenzione all’utilizzo delle risorse e di promuovere comportamenti finalizzati all’efficienza contribuendo oltre che al mantenimento, alla riduzione dei costi.

(15) Partecipazione e collaborazione

Capacità di promuovere attività volte alla collaborazione e perseguire la condivisione per il raggiungimento degli obiettivi.

(8) Disponibilità e flessibilità ad adattare la propria attività lavorativa alle esigenze organizzative dell’equipe e dell’Azienda

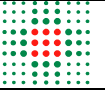
Capacità di organizzare l’orario di lavoro in relazione alle attività ed alle esigenze aziendali

Disponibilità a trasmettere conoscenze e condividere procedure con i propri colleghi

---



## Allegato 20 - Scheda Piano di Inserimento

 <b>SERVIZIO SANITARIO REGIONALE</b> <b>EMILIA-ROMAGNA</b> Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna	<b>Istituto delle Scienze Neurologiche</b> Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico
<b>FAC SIMILE Piano di Inserimento</b>	Mod01 P032AUSLBO -CDC o CDR o nome articolazione organizzativa

ARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA: .....  
 NOME E COGNOME DEL NEO-INSERITO: .....  
 NOME E COGNOME DEL TUTOR: .....  
 DATA INIZIO PERIODO INSERIMENTO: .....  
 DATA PREVISTA DI FINE INSERIMENTO: .....

Obiettivo 1

.....

Obiettivo 1

.....

Eccetera.....

Fase	Attività / competenza	da raggiungere entro il

**Verifica INTERMEDIA del raggiungimento degli obiettivi:**

DATA PREVISTA: .....  
 DATA DI EFFETTUAZIONE: .....  
 ESITO<sup>16</sup>:.....

**Verifica FINALE del raggiungimento degli obiettivi:**

DATA PREVISTA: .....  
 DATA DI EFFETTUAZIONE: .....  
 ESITO: .....  
 Suggestimenti del neoinserto: .....

firma Dir /resp/Coord Ass.....

FIRMA TUTOR .....

FIRMA DEL NEOINSERITO .....

Data emissione revisione modulo: 10/08/2015	Rev. 2	Pag. 106 di 106
---	--------	-----------------

<sup>16</sup> Si suggerisce di omogeneizzare le valutazioni adottando una graduazione ad es. Obiettivo totalmente raggiunto, Obiettivo parzialmente raggiunto, Obiettivo non raggiunto