

**REGOLAMENTO  
PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

**INDICE**

1. **PREMESSA**
2. **AMBITO APPLICATIVO**
3. **FINALITA' E PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE**
4. **OGGETTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E RELATIVA SCHEDA**
5. **SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE**
6. **LA PROCEDURA, LE FASI E I TEMPI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE**
7. **LA PROCEDURA DI CONTRADDITTORIO E LA VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA**
8. **NORME FINALI**

**GRUPPO DI REDAZIONE**

Nominativo	Funzione

## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

### 1. PREMESSA

La valutazione del personale del comparto costituisce elemento strategico per l'Azienda nelle politiche di miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei servizi erogati.

La rilevanza della valutazione viene sottolineata dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n.150, che, nel definire la nuova disciplina del sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, fornisce nel contempo i principi generali di misurazione, valutazione e trasparenza della performance e introduce il *Ciclo di gestione della performance articolato* nelle fasi di definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e risultati attesi, monitoraggio, misurazione e valutazione, utilizzo dei sistemi premianti e rendicontazione dei risultati.

La valutazione del personale non è dunque solo un adempimento indispensabile per poter erogare le risorse economiche disponibili per premiare o per riconoscere la crescita professionale dei dipendenti, ma costituisce un'opportunità per l'operatore di acquisire maggiore consapevolezza del proprio percorso e del proprio valore e ruolo all'interno dell'organizzazione e per l'azienda stessa all'interno della quale i professionisti sono al centro della produzione dei servizi pubblici.

In merito il C.C.N.L. del Comparto Sanità del 07.04.99, all'art. 35, afferma che "... in ogni Azienda ed Ente sono adottate metodologie per la valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati dei singoli dipendenti ...".

Di qui la necessità di regolamentare uno strumento **semplice, oggettivo, trasparente e contrattato** (ovvero in **contraddittorio**), che nella complessità e specificità della valutazione nell'ambito sanitario, non debba ridursi ad una impopolare "pagella" punitiva di comportamenti poco collaborativi, ma, invece, rappresenti un momento di congiunzione del sistema retributivo alla crescita professionale dei dipendenti ed alla consapevolezza da parte di questi ultimi del proprio percorso e del proprio valore e ruolo all'interno dell'organizzazione.

Questo lavoro di valutazione potrebbe, inoltre, essere finalizzato alla **gradazione** di altri istituti contrattuali come la produttività individuale, la progressione di carriera orizzontale, l'attribuzione di posizioni organizzative.

### 2. AMBITO APPLICATIVO

Il presente Regolamento disciplina il sistema di valutazione individuale del personale del Comparto dell'AO, a tempo determinato e indeterminato, individuando le finalità, i principi ed i criteri, i soggetti coinvolti nel processo, la procedura, gli strumenti della valutazione individuale (schede di valutazione) e la valutazione di seconda istanza.

## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

### 3. FINALITA' E PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione è finalizzata a:

- attuare le disposizioni legislative nazionali, le disposizioni contrattuali e le linee guida regionali in materia e assicurare carattere selettivo e premiale alle erogazioni di incentivi, nell'interesse dell'efficienza e della produttività dei servizi pubblici.
- acquisire informazioni per migliorare la gestione delle risorse umane;
- promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e della professionalità dei dipendenti;
- individuare le potenzialità del singolo dipendente, valorizzando le risorse professionali più attive e qualificate, nell'ambito del profilo professionale di appartenenza;
- favorire la crescita professionale individuando anche piani formativi adeguati;
- disporre di valutazioni annuali di tutto il personale del comparto, ai fini della conoscenza del sistema di competenze in essere per la gestione degli sviluppi di carriera;
- favorire lo sviluppo del senso di responsabilità dei singoli operatori, con autonomia e capacità decisionali, nel rispetto dei contenuti dei profili professionali di afferenza e dei contenuti delle norme che disciplinano le attività dei dipendenti;
- sviluppare la cultura organizzativa, al fine di consentire al singolo operatore di partecipare ai processi decisionali e al miglioramento del clima interno aziendale inteso come dinamiche relazionali e di comunicazione;
- diffondere la pratica della misurazione e valutazione, nel rispetto dei tempi e delle risorse assegnate;
- migliorare la qualità complessiva dei servizi forniti.

Tale valutazione è resa possibile mediante la compilazione di apposita scheda di valorizzazione del personale dipendente che tiene conto di diversi elementi ed in particolare della loro incidenza rispetto alla categoria e/o profilo di appartenenza.

La scheda unica permette di valutare il dipendente nella performance individuale evidenziando:

à il raggiungimento degli obiettivi individuali;

à la qualità dell'esercizio del ruolo;

à il valore del contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi di equipe;

à le dimostrate competenze professionali specifiche del profilo;

e nell'ambito della performance organizzativa, il contributo quali-quantitativo assicurato:

o agli specifici obiettivi di gruppo;

o al raggiungimento della performance della struttura di appartenenza.

Il sistema di valutazione individuale, oggetto del presente regolamento, si ispira ai seguenti principi:

## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
  - informazione adeguata e partecipazione attiva del valutato al procedimento, sia in fase di assegnazione degli obiettivi che di valutazione finale;
  - garanzia del contraddittorio;
  - trasparenza dei criteri di valutazione e della procedura e nella rendicontazione;
- e criteri:

**A) IMPEGNO**, inteso come cura, diligenza, zelo rilevabili dal comportamento consapevole del singolo operatore, che si estrinseca nel:

- **Rispetto dei regolamenti e delle direttive**: rispetto di direttive aziendali (es. *mission* e *vision* della carta dei servizi aziendali, circolari, regolamenti e normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, protocolli/procedure del C.I.O., Carta Etica aziendale, codici di comportamento ecc.) e della S.O.C. di appartenenza (es. percorsi clinico-assistenziali, protocolli/procedure, istruzioni operative), orari di servizio. Comportamenti atti a incentivare i colleghi a fare altrettanto;
- **Flessibilità/Adattabilità operativa**: disponibilità a ridefinire gli obiettivi in base a valutazioni intermedie, elasticità, collaborazione dimostrata nello svolgere la propria attività, nell'aiutare i colleghi in difficoltà; disponibilità nel prendere in considerazione ed accettare idee e proposte; adattabilità alle soluzioni di volta in volta individuate in relazione alle necessità riscontrate ed agli obiettivi definiti;
- **Disponibilità a valutare le necessità del servizio conciliandole con le esigenze personali**: disponibilità dimostrata nell'adattare i propri periodi di congedo, nell'effettuare cambi/coperture turni e/o prolungamenti orari in caso di effettiva necessità di servizio a tutela di utenti/cittadini, sempre nel rispetto delle regole contrattuali;
- **Comportamento atto a stabilire una relazione positiva con utenti/cittadini**: cortesia, disponibilità, sollecitudine dimostrata nei confronti del cittadino/utente;
- **Rispetto nell'utilizzo e nella custodia dei beni di cui si dispone per ragioni d'ufficio**: riguardo nell'uso, salvaguardia e controllo della "cosa pubblica" con particolare riferimento a procedure, istruzioni operative validate;
- **Cura della propria persona, e delle norme igieniche**: cura di sé e dell'abbigliamento/divisa, contegno; rispetto delle norme igieniche personali e collettive;
- **Rispetto del ruolo professionale**: conformità al ruolo professionale, in termini di funzioni da esercitare, atteggiamenti e comportamenti, attenzione ed impegno dimostrato nel tutelare utenti/cittadini e promuovere una buona immagine aziendale;
- **Rispetto della privacy/segreto d'ufficio/segreto professionale**: congruenza tra il ruolo rivestito in azienda e la capacità di tutela dei dati personali dei cittadini/utenti, della privacy, di segreto d'ufficio e segreto professionale;

## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

**B) CAPACITA'**, intesa come complesso di abilità personali connaturate nell'individuo /o acquisite nel corso della formazione e dell'esperienza professionale che possono, con il tempo e l'impegno, essere sviluppate, distinta in:

- **Assunzione delle responsabilità connesse alle proprie attività:** consapevolezza - delle proprie funzioni e azioni professionali definite dalla normativa vigente e dai codici di deontologia professionale - delle conseguenze che derivano dall'esercizio delle attività specifiche previste nella realtà assistenziale/organizzativa di riferimento;
- **Capacità organizzativa:** capacità di organizzare le attività professionali proprie, di individuare le priorità, programmare, rispettare i tempi concordati e mettere in atto sistemi di delega e/o attribuzione di attività a personale di supporto, sorveglianza e controllo;
- **Qualità delle prestazioni:** attuazione di azioni e comportamenti rispondenti ai bisogni del cliente esterno (utenti/persone assistite/cittadini) o del cliente interno, compiendoli con dedizione e precisione, combinando opportunamente le esigenze, entrambi importanti, della standardizzazione e della personalizzazione delle prestazioni di propria competenza nell'ottica del miglioramento continuo della qualità;
- **Precisione operativa:** abilità e accuratezza nello svolgimento della propria performance tecnico/operativa, utilizzo di procedure e protocolli validati;
- **Disponibilità ai rapporti interpersonali e spirito di collaborazione per il lavoro di gruppo/équipe:** capacità di mantenere un atteggiamento positivo nei rapporti con i colleghi, con gli utenti e con i superiori; adottare comportamenti e strategie per evitare tensioni interpersonali; affrontare i problemi con serenità e fermezza verificando anche il punto di vista altrui con ascolto e dialogo; impostare rapporti professionali fondati su chiarezza, correttezza e collaborazione nell'ottica del lavoro d'équipe;
- **Disponibilità nell'accoglimento/inserimento/tutoraggio dei neoassunti, di studenti o tirocinanti:** capacità di svolgere attivamente e responsabilmente l'accoglimento e/o inserimento e/o tutoraggio del personale neoassunto o neoinserto nella unità operativa di riferimento, degli studenti di corsi di laurea/specializzazioni o dei tirocinanti di corsi per operatori di supporto;
- **Interazione, comunicazione, informazione in base al ruolo pubblico rivestito:** efficacia e appropriatezza della comunicazione verbale e scritta nei confronti del cliente esterno ed interno in relazione al proprio ruolo; capacità di coinvolgimento ed eventualmente di convincimento verso gli altri;
- **Comportamento di fronte a situazioni nuove o imprevisti:** capacità di assumere iniziative e adottare soluzioni opportune e funzionali al raggiungimento dei risultati per risolvere situazioni nuove o impreviste sempre nel rispetto del

## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

proprio ruolo professionale; capacità di autocontrollo mantenendo prestazioni stabili anche in situazioni di contrasto o sotto pressione;

- **Comportamento a fronte di errori propri e di incidenti critici sul lavoro:** capacità di rilevare i propri errori ed attuare un processo di critica attiva per la loro correzione; capacità di contribuire nella rilevazione di incidenti critici sul lavoro, nella definizione delle relative responsabilità e di comportamenti/azioni avvenuti e nell'utilizzo di tali incidenti per correggere eventuali disfunzioni nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei processi di lavoro;

**C) ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE**, inteso come iniziativa personale, disponibilità all'aggiornamento professionale in termini di accrescimento di conoscenza e di apprendimento, espresso in:

- **Grado di propensione all'aggiornamento e arricchimento professionale:** cognizione dei propri debiti formativi, motivazione e disponibilità alla partecipazione a eventi formativi/aggiornamenti nel rispetto di criteri condivisi all'interno dell'unità operativa di appartenenza; capacità di attivare processi di auto formazione tramite letture di riviste e libri, ricerca scientifica multimediale, ecc.;
- **Acquisizione e applicazione di nuove conoscenze/competenze a seguito di partecipazione a eventi formativi:** capacità di acquisire, trasmettere agli altri membri del gruppo/equipe, di attuare le informazioni /metodologie/soluzioni utili alle attività professionali;
- **Iniziativa personale e capacità di proporre metodologie/soluzioni innovative o migliorative:** capacità di formulare proposte di nuove attività formative/aggiornamenti coerenti al proprio profilo di competenza e di prospettare nuove soluzioni/metodologie;

#### 4. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E RELATIVA SCHEDA

La valutazione individuale è diretta a verificare le prestazioni individuali e i risultati raggiunti dal singolo dipendente espressi nel periodo di riferimento, nell'ambito delle funzioni e del ruolo svolto, intendendo per:

- **prestazione individuale:** il livello di prestazione di ciascun lavoratore, nell'ambito del proprio ruolo organizzativo, valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi individuali o dell'apporto individuale alla performance organizzativa e dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in rapporto al ruolo ricoperto;
- **risultato:** l'esito di azioni o attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione individuale permanente avviene attraverso la compilazione da parte del valutatore di una scheda, secondo il modello allegato al presente regolamento, che è composta da una parte informativa con i dati del valutato e del valutatore ed



## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

una valutativa sui fattori sopra indicati con relativa graduazione (insufficiente rispetto alle attese: 1; migliorabile rispetto alle attese: 2; accettabile rispetto alle attese: 3; conforme alle attese: 4; superiore alle attese: 5), che tiene conto delle attività, della presenza in servizio, degli incarichi professionali o gestionali e del livello di responsabilità del valutato nell'organizzazione.

Le graduazioni 1 e 5 necessitano di idonea motivazione da parte del valutatore.

La scheda termina con una sezione per eventuali annotazioni e/o commenti e/o suggerimenti per il miglioramento della performance, con la parte relativa alla sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione e di quella per la segnalazione di disaccordo e contestuale attivazione della procedura di seconda istanza all'OIV.

### 5. SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Il **valutatore** è il sovraordinato gerarchico (Dirigente di U.O.S., laddove previsto, e Direttore di U.O.C., previa istruttoria del titolare dell'incarico di coordinamento o di posizione organizzativa nel caso di valutazione del personale senza incarico) che abbia diretta conoscenza delle attività del valutato. La valutazione è un diritto di ogni dipendente e prima dell'avvio della procedura di valutazione il valutato deve essere in condizione conoscere il soggetto individuato quale suo valutatore. L'azienda definisce annualmente gli elenchi dei valutatori/valutati.

Il **valutatore** esplica la propria azione in modo sistematico nel corso dell'anno, acquisendo o registrando gli elementi ritenuti necessari per sostenere la valutazione quale risultato finale di un'attività costante di gestione e controllo. I soggetti individuati quali valutatori hanno il dovere di esplicitare l'attività di valutazione dando corretta applicazione al sistema di valutazione disciplinato dal presente regolamento. Ogni valutatore, a sua volta sottoposto alla valutazione da parte del proprio sovraordinato, sarà valutato anche in relazione alla corretta applicazione del sistema di valutazione, tenendo conto dell'analisi comparativa dei giudizi espressi sul personale assegnato e delle attività messe in atto dallo stesso in sede di colloquio di valutazione per rendere consapevole ciascun valutato dei punti di forza e delle aree di miglioramento. La corretta applicazione del presente regolamento è da ritenersi obiettivo esplicito e permanente di ogni valutatore.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione** monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione della prestazione organizzativa e individuale, a partire dalla definizione e assegnazione degli obiettivi fino alla misurazione e valutazione delle prestazioni, al fine di garantirne la correttezza, nonché l'aderenza agli indirizzi aziendali, rappresentando anche l'Organismo di seconda istanza per i casi di disaccordo della valutazione.

## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

### 6. LA PROCEDURA, LE FASI E I TEMPI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione individuale ha cadenza annuale e il periodo di riferimento è l'anno solare.

In relazione alle attività previste dal Piano della Performance dell'Azienda e alla relativa assegnazione degli obiettivi di equipe/struttura alle diverse articolazioni organizzative aziendali, la procedura ha inizio con l'assegnazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti e competenze

organizzative attesi, in coerenza agli obiettivi della struttura di appartenenza, formalizzati nelle schede di budget. La fase di assegnazione si conclude entro il primo bimestre e comunque non oltre il primo quadrimestre di ciascun anno, e qualora necessario, si perfeziona a seguito di una verifica intermedia da effettuarsi entro il secondo quadrimestre.

Il valutatore è tenuto a definire, in relazione alle attività professionali, al ruolo del valutato e al livello di responsabilità (inquadramento giuridico e incarichi conferiti), obiettivi, indicatori, risultati

e comportamenti attesi, secondo quanto previsto dal presente regolamento.

Il valutato, in sede di assegnazione degli obiettivi può formulare le proprie osservazioni e riportarle nell'apposito spazio della scheda, prima della sottoscrizione. E' in questa fase che il valutato, se ancora non ne è a conoscenza, deve prendere visione degli obiettivi assegnati per l'anno in corso alla struttura cui affrisce. Il valutato e il valutatore sono tenuti a ricercare la condivisione e ad apporre la firma congiunta sulla scheda. La sottoscrizione del valutato vale come dichiarazione di conoscenza degli obiettivi di struttura e, per presa visione e accettazione, degli obiettivi individuali e di comportamento attesi. L'apposizione della firma è dovere del dipendente.

In corso d'anno, il valutatore, qualora si prefigurino rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi, relativamente alla prestazione individuale, anche su istanza del valutato, effettua un colloquio di monitoraggio. In tale occasione gli obiettivi individuali potranno essere rimodulati e formalizzati nell'apposita scheda intermedia.

Entro i primi due mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il valutatore valuta ciascun dipendente assegnato alla sua competenza, compilando la scheda sulla base degli elementi raccolti in corso d'anno e concordando con il valutato un momento formalizzato di confronto per il colloquio di valutazione finale, durante il quale il valutato prende coscienza dei propri punti di forza e delle eventuali aree di miglioramento.

Terminata la valutazione, il valutato e il valutatore sottoscrivono la scheda di valutazione che verrà poi consegnata, nel rispetto delle norme sulla riservatezza degli atti di valutazione, alla U.O.C. Risorse Umane per la conservazione. L'apposizione della data e della firma all'esito del colloquio è obbligatoria per



## REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

entrambi i soggetti. E' facoltativa l'annotazione di osservazioni nella apposita sezione della scheda.

Qualora il dipendente, in corso d'anno cessi dal servizio o venga trasferito ad altra struttura, il valutatore è tenuto ad effettuare la valutazione. La procedura è eseguita anche in caso di cessazione o trasferimento del valutatore.

Entro il primo quadrimestre dell'anno successivo, la U.O.C. Risorse Umane trasmette le risultanze delle valutazioni individuali finali all'Organismo Indipendente di Valutazione per gli adempimenti di competenza.

Nel caso in cui entro tale termine il valutatore non abbia completato le procedure di valutazione, la U.O.C. Risorse Umane ne dà comunicazione all'Organismo Indipendente di Valutazione e al superiore gerarchico del valutatore che, salvo giustificati motivi, ne terrà conto in sede di valutazione.

La valutazione annuale dei dipendenti titolari di incarichi gestionali, ovvero incarichi di coordinamento sanitario e incarichi di posizione organizzativa, avviene anche con riferimento agli obiettivi e indicatori dell'incarico conferito.

Gli incarichi di coordinamento sanitario e di posizione organizzativa sono sottoposti anche a verifica finale, al termine dell'incarico, da effettuarsi da parte della Direzione Aziendale previa istruttoria del direttore della struttura organizzativa di afferenza, ai fini dell'eventuale rinnovo o attribuzione di altro incarico, secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni del CCNL Comparto Sanità e dalla disciplina contenuta nei vigenti regolamenti aziendali. La verifica finale tiene conto delle valutazioni individuali per gli anni di riferimento.

### 7. LA PROCEDURA DI CONTRADDITTORIO E LA VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

Nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione di prima istanza, deve comunque apporre la data e la firma sulla scheda, annotando contestualmente sulla stessa, nell'apposito spazio, eventuali osservazioni.

In caso di assoluto disaccordo con la valutazione ricevuta, il valutato può fare richiesta di contraddittorio per la valutazione di seconda istanza, assistito da personale dipendente di fiducia o rappresentante sindacale mediante apposita delega, secondo la procedura seguente:

- entro 10 giorni dalla data della firma della scheda, il valutato invia, alla U.O.C. Risorse Umane, copia della scheda di valutazione e una relazione nella quale espone le ragioni del sostanziale disaccordo con la valutazione ricevuta, fornendo adeguate motivazioni.
- entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza di contraddittorio la U.O.C. Risorse Umane, verificata l'ammissibilità della richiesta ai sensi del presente regolamento, trasmette la documentazione al valutatore di seconda istanza, ovvero l'Organismo Individuale di Valutazione.



**REGOLAMENTO  
PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

- entro 15 giorni successivi al ricevimento della documentazione trasmessa dalla U.O.C. Risorse Umane, il valutatore di seconda istanza acquisisce informazioni dal valutatore di prima istanza del ricorrente, può richiedere eventuale documentazione, ascolta entrambe le parti in contraddittorio, redigendo apposito verbale dell'audizione e formulando, infine, la valutazione finale, di conferma della valutazione di prima istanza o di modifica della stessa, entro 5 giorni dall'effettuazione del contraddittorio.
- la U.O.C. Risorse Umane riceve dal valutatore di seconda istanza la valutazione finale e notifica tempestivamente l'esito del contraddittorio al valutato e al valutatore di prima istanza.

Nel caso il cui il valutatore di seconda istanza, per giustificati motivi, non possa rispettare i termini della procedura di contraddittorio, informa la U.O.C. Risorse Umane, i termini del contraddittorio vengono sospesi e decorrono nuovamente dalla ripresa delle funzioni del valutatore.

### 8. NORME FINALI

L'Azienda si riserva di apportare al presente regolamento le eventuali modifiche ed integrazioni che riterrà opportune o necessarie, previa consultazione delle OO.SS. Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento, si rinvia alle disposizioni del Codice Civile e della vigente normativa nazionale e regionale in materia.

Si intendono abrogate tutte le disposizioni eventualmente emanate dall'Azienda in contrasto e/o difformità con il presente regolamento.

Il presente regolamento entra in vigore, a decorrere dal giorno seguente a quello di esecutività della Delibera di approvazione.

