



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO 2019

MATRICE DELLE REVISIONI

Revisione	Data	Descrizione / Tipo modifica	Redatta da	Verificata da	Approvata da
0	16/12/2019		Barbara Tesini Mila Bradaschia	Tecla Del Dò	Francesco Nicola Zavattaro

Sommario

PREMESSA.....	3
1. RIFERIMENTI NORMATIVI	3
2. CARATTERISTICHE DELL’AZIENDA	5
3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	9
3.1. Il ciclo della <i>performance</i> 2019	10
4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE.....	11
4.1. La performance organizzativa	12
4.2. La performance individuale.....	13
5. DESTINATARI.....	13
6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
6.1. Misurazione e valutazione	14
6.2. Capacità di differenziazione dei giudizi	14
6.3. Colloquio di feedback	15
6.4. Procedura di conciliazione	15
7. COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE.....	16
8. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO E I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO.....	17
ALLEGATI	18

PREMESSA

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative (o aree di responsabilità) in cui si articola e ai singoli dipendenti. Ciò ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità. A tal fine, ciascuna amministrazione adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), strumento atto alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

In questo contesto, l'adeguamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance della Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute (ARCS) istituita a far data dall'1.1.2019 dalla L.R. 27 del 17 dicembre 2018 "*Assetto istituzionale ed organizzativo del Servizio Sanitario Regionale*" previa contestuale soppressione dell'Ente per la Gestione Accentrata dei Servizi Condivisi (EGAS), rappresenta un ulteriore tassello del processo di graduale consolidamento della neo istituita Azienda, la cui struttura organizzativa e funzionale è tuttora in fase di progressiva implementazione.

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto, pertanto, sia delle peculiarità insite nella natura dell'Azienda, sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato ma con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata.

Il presente documento definisce, contestualizzandoli alle caratteristiche di ARCS, sempre nel rispetto della dottrina e delle prassi, oltre che della normativa vigente:

- 1) Le dimensioni della performance (organizzativa ed individuale), ovvero l'oggetto del processo di misurazione e valutazione
- 2) Il processo connesso al ciclo di gestione della performance, distinto per fasi, le relative tempistiche, gli strumenti e gli attori.

1. RIFERIMENTI NORMATIVI

I principali riferimenti normativi e disciplinari cui l'Azienda si è ispirata nella redazione del presente documento sono:

- D.Lgs. 150 del 27/10/2009 "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"

- D.Lgs. 502 del 30/12/1992 “Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell’art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421” e s.m.i.
- D.Lgs. 229 del 19/06/1999 “Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell’articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419”
- D.Lgs. 286 del 30/07/1999 “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”
- Legge 190 del 06/11/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”
- D.Lgs. 33 del 14/03/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni”
- Delibere della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche, ora Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.):
 - n. 89/2010 “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (artt. 13, comma 6 lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150”;
 - n. 104/2010 “Definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010”;
 - n. 112/2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (art. 10, comma 1, lett. a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150”;
 - n. 113/2010 “In tema di applicazione del D.Lgs. 150/2009 e della delibera n. 88/2010 agli Enti del Servizio Sanitario Nazionale”;
 - n. 114/2010 “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”;
 - n. 22/2011 “Indicazioni relative allo sviluppo dell’ambito delle pari opportunità nel ciclo di gestione della performance”;
 - n. 1/2012 “Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance”;
 - n. 4/2012 “Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull’Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità”;

- n. 5/2012 “Linee guida ai sensi dell’art. 13, comma 6, lettera b) del D.Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all’art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”;
- n. 6/2012 “Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance”;
- n. 6/2013 “Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l’annualità 2013”;
- n. 23/2013 “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni”.

Si richiamano, inoltre, le vigenti disposizioni contrattuali del personale del comparto e delle aree dirigenziali per quanto attiene la valutazione del personale, e in particolare i seguenti contratti:

- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del Personale del Comparto del 21.5.2018 e s.m.i.;
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Dirigenza medica veterinaria del 08/06/2000 e s.m.i. (in particolare rilevanti modifiche sono contenute nel CCNL Dirigenza medica veterinaria del 03/11/2005);
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Dirigenza sanitaria professionale tecnica amministrativa del 08/06/2000 e s.m.i. (in particolare rilevanti modifiche sono contenute nel CCNL Dirigenza sanitaria professionale tecnica amministrativa del 03/11/2005).

2. CARATTERISTICHE DELL’AZIENDA

L’ Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute (ARCS) è un ente del Servizio Sanitario della Regione Friuli Venezia Giulia, dotato di personalità giuridica pubblica ed è disciplinato dalla normativa concernente le Aziende Sanitarie Locali di cui al D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.

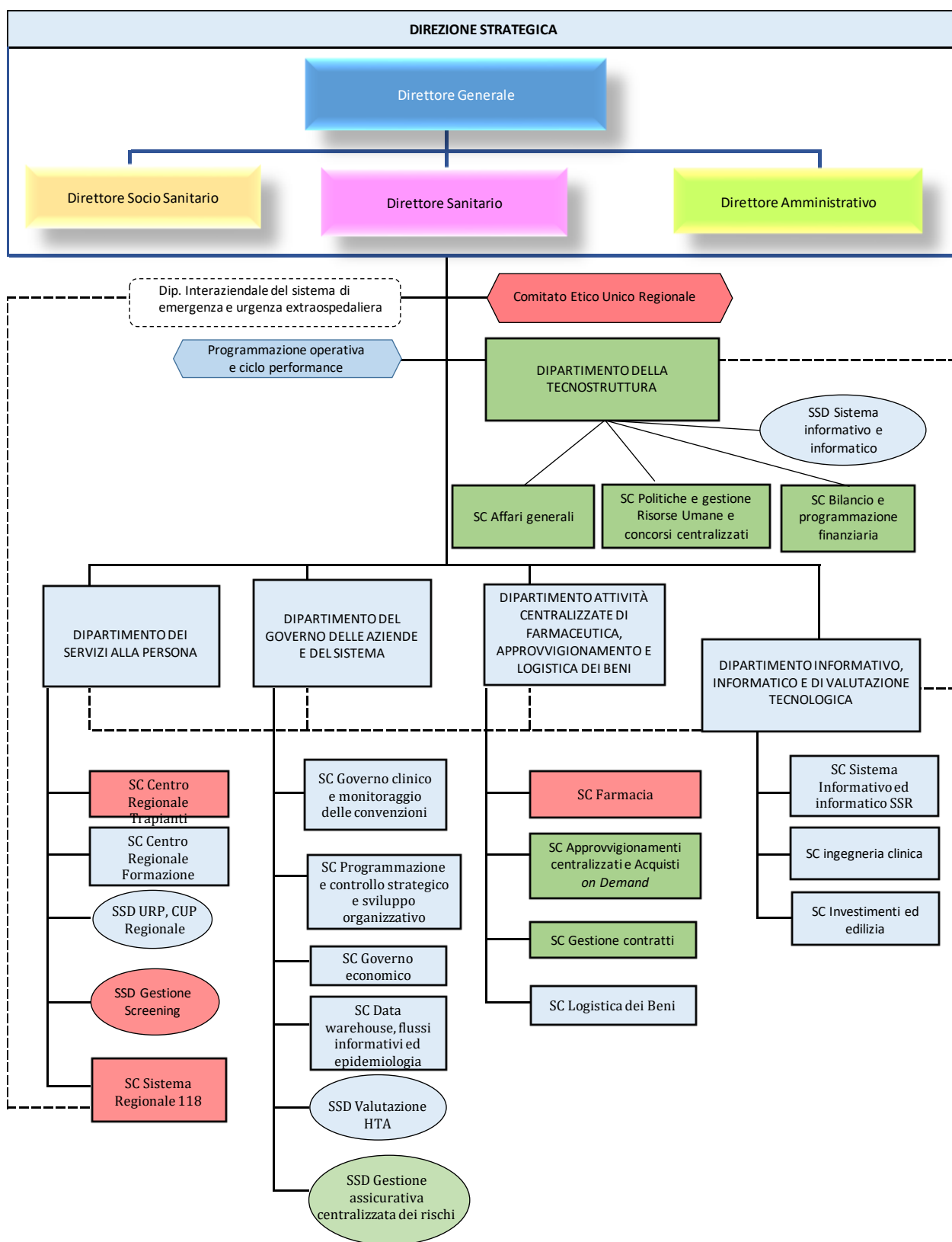
Il suo mandato istituzionale, previsto dalla Legge istitutiva e dall’Atto Aziendale – adottato con deliberazione del Commissario Straordinario n. 92 del 28.6.2019 - consiste nell’assicurare le seguenti funzioni/attività:

- supporto alla Direzione Centrale e Salute mediante espletamento di compiti a carattere tecnico specialistico, per la definizione e la realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociosanitaria;
- supporto per acquisti centralizzati di beni e servizi per il Servizio sanitario regionale e acquisti di beni e servizi per conto della Direzione centrale, nell'ambito di quanto previsto, in merito alla Centrale unica di committenza regionale, dall' articolo 44 della legge regionale 12 dicembre 2014, n. 26 (Riordino del sistema Regione-A autonomie locali nel Friuli Venezia Giulia. Ordinamento delle Unioni territoriali intercomunali e riallocazione di funzioni amministrative);

- gestione accentrata di funzioni amministrative e logistiche;
- gestione assicurativa dei rischi centralizzata;
- misurazione degli esiti;
- health technology assessment;
- valutazione degli investimenti;
- reti cliniche e PDTA
- rischio clinico e progetto cure sicure;
- formazione e valorizzazione delle competenze;
- gestione delle tecnologie;
- sistema informativo e informatico regionale;
- flussi ministeriali;
- osservatorio epidemiologico regionale;
- monitoraggio e vigilanza delle aziende;
- gestione sanitaria accentrata (GSA);
- analisi e valutazione della pianificazione regionale (programmazione e controllo);
- attività di supporto tecnico alle decisioni regionali in materia sanitaria;
- attività sanitarie a gestione diretta:
 - emergenze extraospedaliere – 118;
 - centro unico di prenotazione (CUP);
 - centro regionale trapianti;
 - programmi di screening.

Dal punto di vista organizzativo le funzioni/attività innanzi elencate sono state aggregate per aree omogenee tenendo conto della tipologia dei destinatari e della tipologia di prodotto/tecnologia utilizzata.

L'assetto organizzativo definito nell'Atto Aziendale è il seguente:



Nelle more dell'adozione della specifica regolamentazione aziendale prevista dalla disciplina contrattuale sono stati assunti dei provvedimenti di affidamento temporaneo

Le restanti responsabilità verranno attivate al momento dell'effettiva attivazione della funzione.

```

graph TD
    DS[DIREZIONE STRATEGICA]
    CEUR{{Comitato Etico Unico Regionale}}
    DTS[DIPARTIMENTO DELLA TECNOSTRUTTURA]
    DTS --- SSdit[SSD Sistema informativo e informatico]
    DTS --- SCAG[SC Affari generali]
    DTS --- SCPR[SC Politiche e gestione Risorse Umane e concorsi centralizzati]
    DTS --- SCB[SC Bilancio e programmazione finanziaria]
    DTS --- PO[Programma Operativa e ciclo performance]
    DTS --- DI[Dep. Interaziendale del sistema di emergenza e urgenza extraospedaliera]

    DTS --- DS[DIPARTIMENTO DEI SERVIZI ALLA PERSONA]
    DTS --- DGA[DIPARTIMENTO DEL GOVERNO DELLE AZIENDE E DEL SISTEMA]
    DTS --- DACF[DIPARTIMENTO ATTIVITÀ CENTRALIZZATE DI FARMACEUTICA, APPROVVIGIONAMENTO E LOGISTICA DEI BENI]
    DTS --- DIIT[DIPARTIMENTO INFORMATIVO, INFORMATICO E DI VALUTAZIONE TECNOLOGICA]

    DS --- SCCTR[SC Centro Regionale Trapianti]
    DS --- SCCTR2[SC Centro Regionale Formazione]
    DS --- SSURP[SSD URP, CUP Regionale]
    DS --- SSST[SSD Gestione Screening]
    DS --- SCRS[SC Sistema Regionale 118]

    DGA --- SCGCC[SC Governo clinico e monitoraggio delle convenzioni]
    DGA --- SCPC[SC Programmazione e controllo strategico e sviluppo organizzativo]
    DGA --- SCGE[SC Governo economico]
    DGA --- SCDE[SC Data warehouse, flussi informativi ed epidemiologia]
    DGA --- SSHTA[SSD Valutazione HTA]
    DGA --- SSGR[SSD Gestione assicurativa centralizzata dei rischi]

    DACF --- SCF[SC Farmacia]
    DACF --- SCAC[SC Approvvigionamenti centralizzati e Acquisti on Demand]
    DACF --- SCGC[SC Gestione contratti]
    DACF --- SCLB[SC Logistica dei Beni]

    DIIT --- SSIS[SC Sistema informativo e informatico SSR]
    DIIT --- SCIC[SC Ingegneria clinica]
    DIIT --- SCIE[SC Investimenti ed edilizia]
  
```


La dotazione organica di riferimento dell'Azienda per l'anno in corso è la seguente è la seguente:

ruolo	area	profilo	unità in servizio					31.12.19 previsione
			31.12.17	01.01.18	30.04.18	31.08.18	31.12.18	
amministrativo	comparto	Ass. amm. Vo	35	35	52	57	55	58
		Coad. Amm.vo	1	1	1	1	1	1
		Coad. Amm.vo esp	2	2	2	2	2	2
		Collab. Amm.vo	17	17	17	18	21	25
		Collab. Amm vo esp	7	7	7	7	7	7
	dirigenza	Dirigenti amm. Vi	11	11	12	12	11	13
prof.	dirigenza	Ingegneri	2	2	2	2	2	4
sanitario	dirigenza	Farmacisti	6	6	6	8	6	7
	dirigenza	Dir. Prof. San.	0	1	1	1	1	1
	comparto	Infermieri	38	41	43	43	46	48
		Tecn.Neurofisiopatologia	1	1	1	1	1	1
	dirigenza	Medici	4	4	4	4	4	7
tecnico	comparto	Coll. Tec. Prof	1	1	1	3	2	6
		Ass. tecnico (informatico)	0	0	0	0	0	1
	dirigenza	Analista	1	1	1	1	1	1
		Statistico	0	0	1	1	1	1
		Sociologi	1	1	1	1	1	1
	Totali		127	131	152	162	162	184

3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

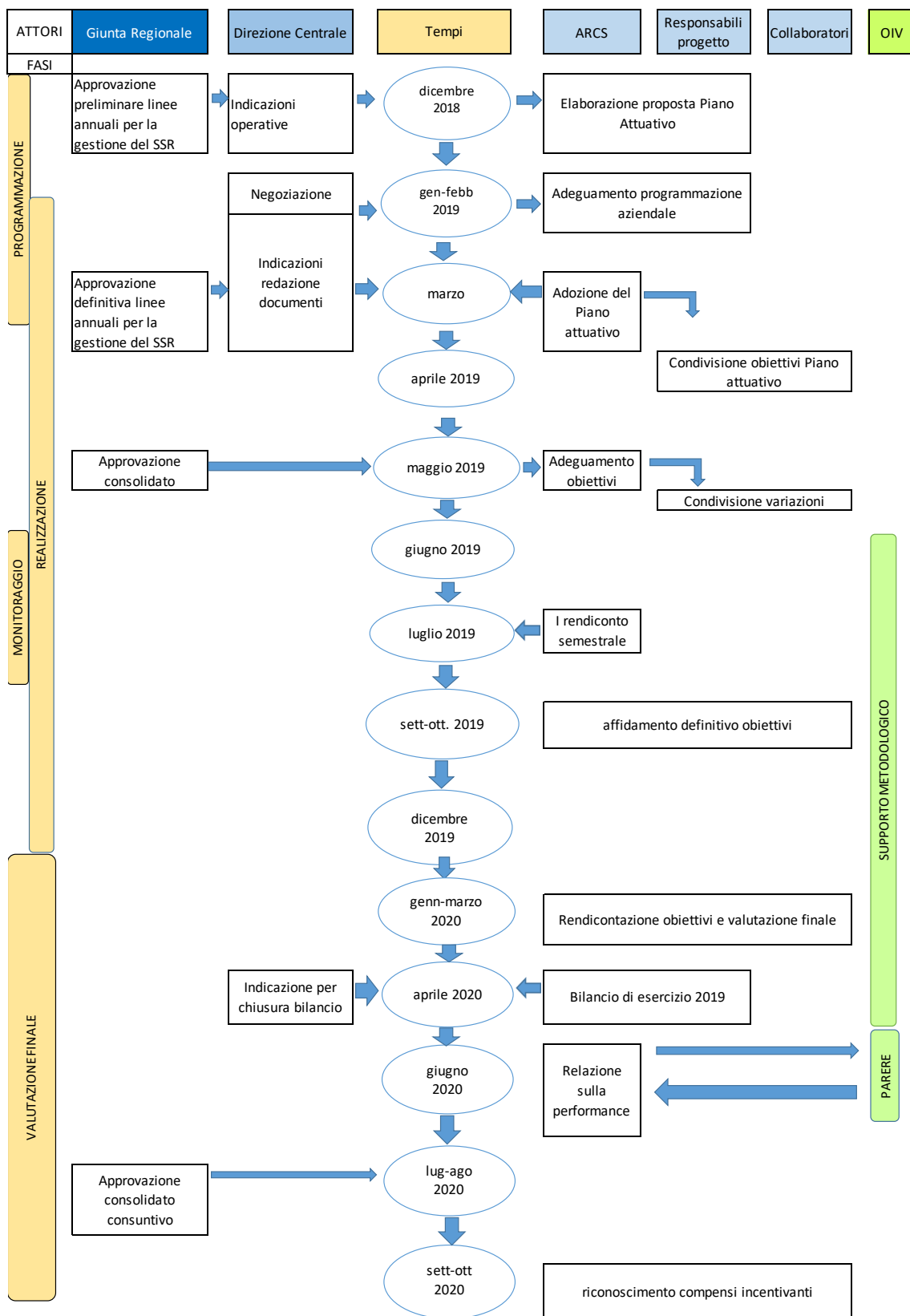
L'art.4 del D.lgs.150/2009 articola il ciclo della performance come processo di definizione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e di valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il ciclo della performance si svolge con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget, in cui si individuano le seguenti macro fasi:



3.1. Il ciclo della performance 2019

Di seguito si schematizzano le fasi del ciclo della performance 2019 con indicazione dei principali attori.

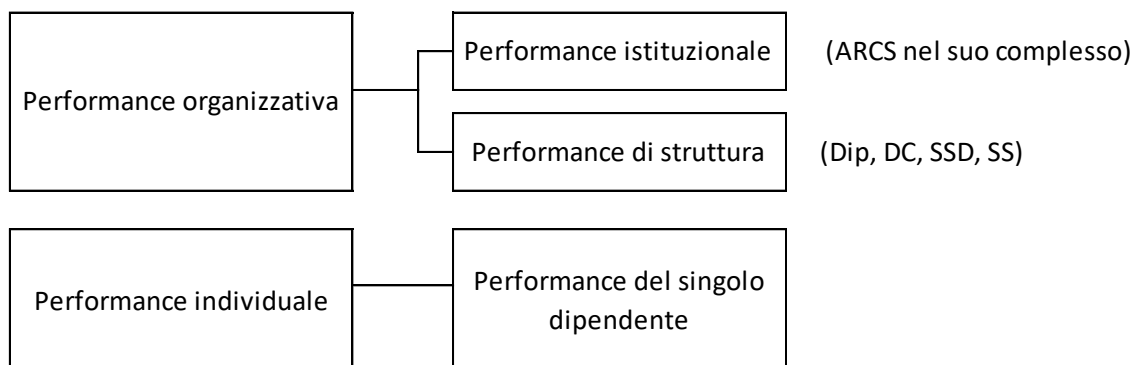


4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

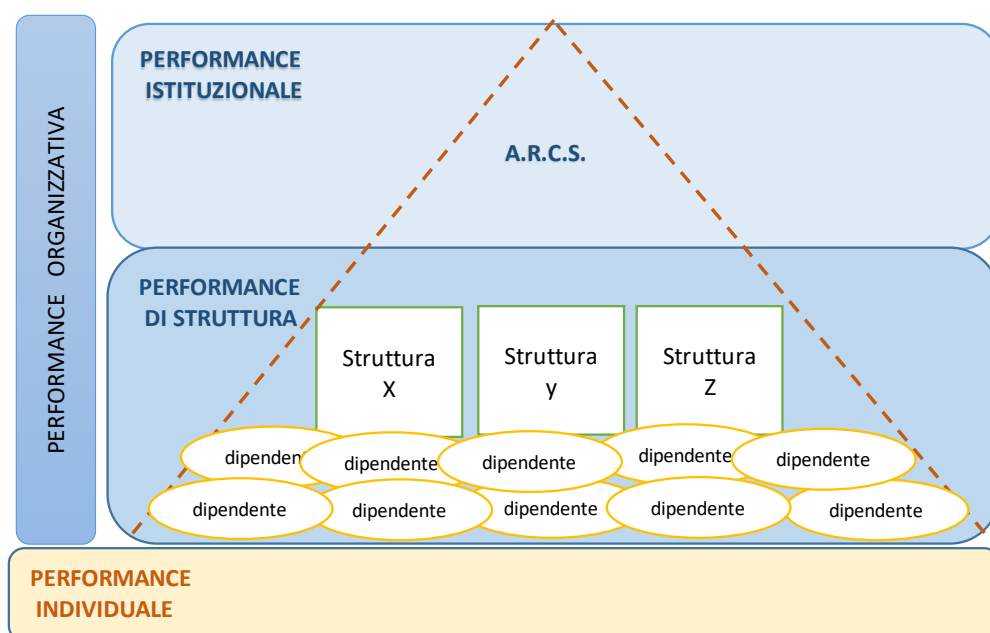
Come evidenziato in premessa, l'ARCS quale pubblica amministrazione, è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento:

1. all'azienda nel suo *complesso*
2. alle *unità organizzative* o aree di responsabilità in cui si articola
3. ai *singoli dipendenti*.

Rispecchiando i sopracitati tre ambiti di misurazione e valutazione della performance, l'ARCS definisce:



Performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Azienda non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.



È evidente che performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi.

La valutazione della performance organizzativa ed individuale avviene secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) che risulta parte integrante del ciclo di gestione annuale della performance: per tal motivo, il sistema si inserisce nella fase programmatica del ciclo della performance e viene aggiornato ed adottato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Per il corrente esercizio la tempistica risulta fortemente condizionata dall'iter costitutivo della nuova azienda e dall'assegnazione definitiva degli obiettivi annuali da parte del livello regionale.

4.1. La performance organizzativa

La *performance organizzativa* esprime il risultato raggiunto da ARCS sia nel suo complesso che nelle sue varie articolazioni, come evidenziato nelle figure precedenti, nel perseguimento degli obiettivi istituzionali, strategici ed operativi definiti dalla programmazione regionale e declinati annualmente in sede di "Linee annuali per la gestione del Servizio Sanitario regionale"

La misurazione e valutazione della performance organizzativa opera quindi a tutti i livelli in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto Aziendale.

Oggetto della misurazione e valutazione della performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi - individuati dalla direzione strategica, secondo le priorità aziendali ed in coerenza con la programmazione regionale - tenuto conto delle risorse assegnate e dell'efficacia/efficienza dei modelli gestionali. Gli obiettivi assegnati alle strutture tengono, altresì, conto di quanto previsto nel "Piano triennale della prevenzione della corruzione e trasparenza".

I risultati attesi si caratterizzano per:

- oggettiva misurabilità;
- correlazione allo stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- rilevanza e pertinenza alle esigenze della programmazione regionale, di ARCS, delle aziende del SSR e dei cittadini;
- essere riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente all'anno solare.

La realizzazione del Piano Attuativo è soggetta a periodico monitoraggio da rendersi nei confronti della Direzione Centrale Salute.

In relazione alla complessità ed all'organizzazione dell'Azienda, la direzione strategica può individuare obiettivi trasversali a più strutture/servizi che, quindi, concorrono alla realizzazione complessiva della progettualità.

Gli obiettivi coincidono di norma con quanto previsto dall'art. 65 CCNL 5.12.1996 e s. m. e i. e sono, di regola, affidati annualmente in sede di attribuzione di budget al responsabile del Servizio/struttura o al dirigente che per specifiche competenze professionali risulta più idoneo alla realizzazione degli obiettivi assegnati dalla direzione strategica.

A sua volta il responsabile dell'obiettivo illustra ai partecipanti alla realizzazione dello stesso i contenuti, le azioni richieste, i tempi e le modalità di valutazione.

A ciascun obiettivo sono associati azioni e indicatori, che rappresentano i risultati attesi e consentono un monitoraggio periodico ed una valutazione finale del grado di raggiungimento degli stessi. Entro il primo trimestre dell'anno successivo il responsabile di struttura/obiettivo provvede ad elaborare una relazione finale sugli obiettivi assegnati

evidenziando i risultati conseguiti rispetto al target prefissato e/o gli eventuali motivi di scostamento.

Le relazioni sono acquisite agli atti della SC Politiche e gestione delle risorse umane e concorsi centralizzati che predispone gli atti per una valutazione congiunta degli esiti con la Direzione Sanitaria e Amministrativa, secondo i rispettivi ambiti di competenza. La medesima struttura cura l'istruttoria per le successive valutazioni di competenza dell'Organismo Indipendente di valutazione. (OIV)

Gli esiti del processo di valutazione confluiscono nella Relazione sulla performance.

4.2. La performance individuale

La performance individuale, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza ed ai comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

Ai sensi dell'art.9 del D.Lgs.150/2009, la misurazione e la valutazione individuale è collegata:

1. Per i dirigenti ed il personale responsabile di un'unità organizzativa / progetto:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura), ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ove assegnati e differenti da quelli di cui alla lettera a);
 - c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate attraverso i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. Per i collaboratori:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza);
 - b) alle competenze dimostrate attraverso i comportamenti professionali e organizzativi.

La performance individuale attesa è stabilita nella fase programmatica per quanto riguarda gli obiettivi a) e b) dei responsabili e gli obiettivi a) dei collaboratori; è definita dai comportamenti attesi relativi a ciascun profilo di ruolo per quanto riguarda i punti c) e d) dei responsabili e b) dei collaboratori.

La valutazione della performance individuale riferita ai comportamenti attesi (punto 1, lett. c) e d) e punto 2, lett. b) presuppone la diretta conoscenza dell'operato del valutato da parte del valutatore.

5. DESTINATARI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si applica a tutto il personale dipendente dirigenziale e del comparto, sia con rapporto di lavoro a tempo determinato che indeterminato sia a tempo pieno sia a tempo parziale.

6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1. Misurazione e valutazione

Al termine del periodo di riferimento la performance organizzativa è oggetto di misurazione da parte dei servizi di controllo interno. L'esito è comunicato al responsabile di struttura che - sulla base delle osservazioni e del livello di soddisfacimento delle attese espresse a inizio periodo ed eventualmente riallineate in fase intermedia - formula la valutazione finale del personale che ha collaborato e la comunica agli stessi. I responsabili di struttura sono valutati dal responsabile di dipartimento ovvero dal Direttore sanitario/Direttore amministrativo secondo i rispettivi ambiti di competenza.

La performance individuale tiene conto dei risultati raggiunti dalla struttura e del contributo dato dal singolo dipendente, in relazione al ruolo rivestito nell'organizzazione, così come indicato al precedente art. 4.2, punto 1 lett. c) e d) e punto 2, lett. b). Il rapporto tra le due dimensioni varia in relazione al ruolo rivestito, così come di seguito indicato:

Dirigente con incarico	dimensione 1 - risultato performance di struttura/individuale punti	dimensione 2 - comportamenti organizzativi punti	dimensione 3 differenziazione del grado di valutazione	totale punti	% incentivo riconoscibile
professionale	70	30	0	100	100
struttura semplice	70	25	5	100	100
struttura complessa o semplice dip.	70	20	10	100	100
direttore di dipartimento	70	20	10	100	100

Personale comparto	dimensione 1 - risultato performance di struttura/individuali punti	dimensione 2 - comportamenti organizzativi punti	dimensione 3 differenziazione del grado di valutazione	totale punti	% incentivo riconoscibile
tutte le categorie	70	30	0	100	100%
con funzioni coord.	70	30	0	100	100%
con incarico funzione	70	30	0	100	100%

I parametri che compongono la valutazione sono riportati nelle schede allegate distinte in relazione ai ruoli rivestiti nell'organizzazione.

La valutazione individuale è effettuata utilizzando le schede allegate da n. 1 a n. 6.

Gli esiti della valutazione sono comunicati alla Struttura Politiche e gestione risorse umane e concorsi centralizzati, che assicura anche le funzioni di struttura permanente per la misurazione della performance.

6.2. Capacità di differenziazione dei giudizi

La capacità di differenziare i giudizi è un aspetto molto importante dell'intero processo di valutazione della performance individuale. Per misurare questa capacità, in aderenza agli indirizzi CIVIT deliberazione n. 114/2010, si utilizza l'indicatore statistico dello scarto quadratico medio che misura la variabilità dei giudizi rispetto alla media dei giudizi di tutti i collaboratori valutati nel periodo di riferimento. I parametri sono definiti nella scheda allegato 7. L'indicatore statistico è applicato solo qualora i valutati siano superiori a due

unità. Nel caso di strutture con un numero di unità inferiori a tre (escluso il valutatore), il punteggio relativo alla differenziazione viene ripartito in proporzione sugli altri parametri.

6.3. Colloquio di feedback

Effettuata la valutazione, il valutatore restituisce al collaboratore le proprie valutazioni, formulate sulla base delle attese definite ad inizio periodo e degli elementi osservati attraverso il colloquio di feedback, salvo i casi di oggettiva impossibilità (es. cessazione, ecc.).

È un momento di fondamentale importanza in cui il valutatore e il valutato, congiuntamente, indagano ed analizzano le cause degli esiti della prestazione, siano questi positivi o negativi.

In tal senso, l'incontro fornisce al valutatore e al valutato l'occasione per riflettere sulle possibili aree di miglioramento e come avviare un processo di sviluppo mirato, in particolar modo nel caso di una valutazione negativa dei risultati conseguiti e dei comportamenti attuati.

Qualora il valutato non condivida gli esiti della valutazione di cui al punto precedente, il processo di valutazione sarà oggetto di verifica da parte dell'OIV, il cui esito può essere di conferma dell'iter seguito o di rinvio al valutatore per una riponderazione del percorso valutativo. Nel caso in cui il valutatore non intenda rivedere il proprio giudizio, può essere attivata su richiesta del valutato la procedura di conciliazione, al fine di pervenire ad una conclusione bonaria della "controversia".

6.4. Procedura di conciliazione

L'istanza scritta dovrà esporre chiaramente i motivi alla base della richiesta di conciliazione, che dovranno essere supportati da ogni evidenza ritenuta utile ed idonea a rivestire carattere probatorio.

L'istanza dovrà essere inviata, compilando il modulo allegato n. 8 debitamente datato e sottoscritto dall'interessato, alla struttura Politiche e gestione risorse umane e concorsi centralizzati e, in copia, al valutatore.

La struttura provvede quindi ad istruire la pratica, anche ai fini della nomina della Commissione di conciliazione.

Nella nomina della composizione l'Azienda si attiene ai seguenti criteri:

Valutato	comparto		dirigente	
	cat. da A a C	cat. D	professionale	struttura
Presidente	Dirigente o cat. D	Dirigente	Dir. Strutt.	Dir. Struttura
componente	cat. da A a C	cat. D	Dirigente prof.	Dir. Struttura
componente	cat. da A a C	cat. D	Dirigente prof.	Dirigente prof.

Nessuno dei componenti deve appartenere alla struttura del valutatore/valutato.

Tutta la documentazione acquisita dalla Struttura Politiche e gestione risorse umane e concorsi centralizzati è trasmessa alla Commissione di conciliazione, per le valutazioni di competenza.

La Commissione ha facoltà di chiedere ulteriori elementi di analisi e può ascoltare l'istante e il valutatore anche congiuntamente. L'istante può, se ritiene, farsi assistere da un rappresentante che può essere scelto anche tra i delegati delle organizzazioni Sindacali di comparto.

La Commissione adotta le proprie proposte a maggioranza mediante la redazione di apposito verbale. L'esito è comunicato congiuntamente all'istante e al valutatore, in apposita seduta. Successivamente, l'istante ed il valutatore comunicheranno alla Commissione la volontà di accettare o meno le ipotesi conciliatorie. In caso di non accettazione, si sospendono per l'istante tutti gli effetti conseguenti al processo di valutazione della performance individuale – ivi compresa la liquidazione del trattamento incentivante. In caso di silenzio delle parti, si intende accettata la proposta della Commissione.

Dell'accettazione, del diniego o del silenzio delle parti sarà resa accurata verbalizzazione.

La Commissione comunicherà, quindi, l'esito della procedura di conciliazione all'OIV.

La procedura si conclude obbligatoriamente entro i termini riportati nella tabella sottostante.

La tabella seguente riporta, in sintesi, le principali fasi operative del processo di misurazione e valutazione, indicandone la tempistica:

Tempi	Fasi del processo	Valutatori	Valutati	ulteriori soggetti coinvolti
31/01/2020	Termine ultimo per relazione su performance organizzativa	X		Servizi di controllo interno
29/02/2020	Termine ultimo per valutazione performance organizzativa			Servizi di controllo interno
31/03/2020	Termine ultimo per valutazione	Direttori Amministrativo e sanitario per le aree di competenza	Direttori di dipartimento e di struttura	
		Direttori di struttura	Dirigenti e personale di comparto assegnato	
15/04/2020	Termine ultimo per colloqui di feedback	stessi di cui sopra		
20/04/2020	Termine ultimo per comunicazione esiti valutazione	X		Gestione Risorse Umane
26/04/2020	Termine ultimo per inoltro istanza di conciliazione da parte dei valutati che non condividono gli esiti della valutazione			Gestione Risorse Umane
30/04/2020	Termine ultimo per nomina commissione conciliazione			Gestione Risorse Umane
20/05/2020	Termine ultimo per decisioni Commissione			Commissione conciliazione
25/05/2020	Termine ultimo per comunicazione congiunta a istante e valutatore esiti procedura conciliazione			Commissione conciliazione
30/05/2020	Termine ultimo per accettazione/non accettazione esiti	X	X	
10/06/2020	Termine ultimo per comunicazione da parte della Commissione esiti procedura di conciliazione all'OIV			C.C./OIV

7. COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE

La valutazione della performance organizzativa e individuale costituisce “*conditio sine qua non*” per il conseguimento dei compensi incentivanti per il comparto e dirigenza secondo quanto previsto nei contratti collettivi integrativi, cui per completezza si rimanda.

L'accesso alla retribuzione di risultato/trattamento incentivante è subordinato al conseguimento di una valutazione dei comportamenti organizzativi pari almeno al 50% del punteggio massimo conseguibile.

8. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO E I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO

Secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 1, e dall'articolo 10, comma 1, lett. a), del D.Lgs. 150/09, la definizione degli obiettivi nell'ambito del ciclo della performance avviene come evidenziato al precedente paragrafo 3.1 in maniera integrata con il processo di programmazione e di bilancio di previsione. Gli obiettivi aziendali e conseguentemente quelli delle strutture operative in cui ARCS si articola sono direttamente riconducibili agli obiettivi che annualmente il livello regionale assegna alle Aziende del SSR in sede di adozione delle "Linee annuali per la gestione del SSR" con assegnazione del correlato budget finanziario.

Per l'anno 2019 gli obiettivi sono stati assegnati alle Aziende con:

1. DGR 2514 del 28 dicembre 2018 *"Linee annuali per la gestione del SSR anno 2019. Approvazione preliminare."*
2. DGR 448 del 22 marzo 2019 *"Linee annuali per la gestione del SSR anno 2019. Approvazione definitiva."*
3. DGR 878 del 30 maggio 2019 *"LR 49/1996 programmazione annuale 2019 del servizio sanitario regionale"*.
4. DGR 1012 del 21 giugno 2019 *"Patto 2019 tra la Regione e i direttori generali/commissari straordinari degli enti del servizio sanitario regionale"*.

In osservanza alle direttive regionali di cui sopra, ARCS ha provveduto a programmare le proprie attività sintetizzate nel "Piano attuativo e bilancio preventivo 2019" adottato con deliberazione n. 37 del 29.3.2019.

In virtù delle disposizioni di cui all'art. 8, comma 1 della LR 28/2018 il processo di controllo della gestione degli enti del Servizio sanitario regionale si articola – relativamente all'esercizio 2019 – in un controllo semestrale al 30 giugno 2019, e ciò in deroga a quanto previsto dall'art. 43 della L.R. 10.11.2015 n. 26 "Disposizioni in materia di programmazione e contabilità e altre disposizioni finanziarie urgenti".



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE COMPARTO						
ANNO DI VALUTAZIONE		2019				
dati valutato						
Cognome e nome						
Qualifica				Categoria		
Dipartimento						
Struttura						
Periodo	DAL		AL			
dimensione 1 - risultato performance organizzativa						
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI		
Risultato complessivo obiettivi di struttura		100,00		0,00		
dimensione 2 - comportamenti organizzativi						
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		peso	30	(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Puntualità e Precisione	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività assegnate					
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura					
Soluzione problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci					
Conoscenze professionali / tecniche applicate	Conoscenze teorico/pratiche delle procedure/attività di competenza della struttura					
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle					
Orientamento verso i colleghi	Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni					
totale comportamenti organizzativi				0	30	0
Valutazione complessiva					0,00	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE						
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO						

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

SCALA DI VALUTAZIONE SEZIONE 2 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:

1 inadeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2 migliorabile	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
3 Adeguito	Prestazioni mediamente in linea con gli standard o le attese Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Non necessità di specifici interventi di miglioramento
4 Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
5 Ottimo	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE COMPARTO TITOLARE DI INCARICO					
ANNO DI VALUTAZIONE		2019			
dati valutato					
Cognome e nome					
Qualifica		Categoria			
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
dimensione 1 - risultato performance organizzativa					
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi di struttura		100,00		0,00	
dimensione 2 - comportamenti organizzativi					
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		peso	30	(punti da 1 a 5) *	PUNTI MATURATI
Puntualità e Precisione / Autonomia	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività assegnate, evidenziando un agire autonomo e coerente con i vincoli organizzativi aziendali e con le disposizioni del responsabile di struttura. In raccordo con il responsabile, pianifica efficacemente le attività proprie e degli eventuali collaboratori, selezionando le priorità.				
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura. Capacità di reazione a situazioni impreviste nel rispetto dei vincoli organizzativi e della linea gerarchica				
Soluzione problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci				
Conoscenze professionali / tecniche applicate	Conoscenze teorico/pratiche delle procedure/attività di competenza della struttura. Capacità professionali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto				
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle				
Orientamento verso i colleghi	Capacità di gestire le relazioni con i colleghi generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Capacità di favorire la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura				
totale comportamenti organizzativi				0	30
Valutazione complessiva					0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE					
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO					

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

SCALA DI VALUTAZIONE SEZIONE 2 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:

1 inadeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2 migliorabile	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
3 Adeguito	Prestazioni mediamente in linea con gli standard o le attese Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Non necessità di specifici interventi di miglioramento
4 Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
5 Ottimo	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONALE				
ANNO DI VALUTAZIONE		2019		
dati valutato				
Cognome e nome				
profilo/incarico				
Dipartimento				
Struttura				
Periodo	DAL		AL	
Dimensione 1 - risultato performance di struttura				
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00
Dimensione 2 - comportamenti organizzativi				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Puntualità/Precisione/Autonomia	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività di competenza, evidenziando un agire autonomo e coerente con i vincoli organizzativi aziendali.			
Flessibilità	Disponibile a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura. Reagisce alle situazioni impreviste in modo adeguato ed efficace, nel rispetto dei vincoli organizzativi e della linea gerarchica.			
Soluzione problemi	Focalizza le cause di un problema e propone soluzioni efficaci, idonee ad evitare criticità o errori			
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenze specialistiche delle attività di competenza della struttura e capacità professionali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto			
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle, elaborando e sottoponendo al proprio responsabile proposte concrete e sostenibili			
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi, generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura			
totale comportamenti organizzativi		0	30	0
Valutazione complessiva				0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE				
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO				
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE				
ANNO DI VALUTAZIONE		2019		
dati valutato				
Cognome e nome				
profilo/incarico				
Dipartimento				
Struttura				
Periodo	DAL		AL	
dimensione 1 - risultato performance di struttura				
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00
dimensione 2 - comportamenti organizzativi				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Pianifica le attività, le azioni ed i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità, utilizzando le risorse assegnate. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori, in coerenza con le indicazioni del responsabile di SC			
Orientamento ai risultati e alla qualità	Orienta il gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi con la massima qualità ed il minimo dispendio possibile di risorse; in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio all'utente. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita.			
Soluzione problemi	Analizza le informazioni e decide tempestivamente ed efficacemente, tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Ha sempre un piano alternativo in caso di criticità o cambio di circostanze			
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura			
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura. Collabora e si integra con le altre strutture aziendali			
totale comportamenti organizzativi		0	25	0
Grado di differenziazione della valutazione tra i collaboratori			5	0
Valutazione complessiva				0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE				
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO				
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE E DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA				
ANNO DI VALUTAZIONE		2019		
dati valutato				
Cognome e nome				
profilo/incarico				
Dipartimento				
Struttura				
Periodo	DAL		AL	
dimensione 1 - risultato performance di struttura				
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	PESO	PUNTI MATURATI
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00
dimensione 2 - comportamenti organizzativi				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Pianifica le attività, le azioni ed i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità, utilizzando le risorse assegnate e tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori. Nella risoluzione dei problemi, decide tempestivamente ed efficacemente; ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze.			
Orientamento ai risultati e alla qualità	Orienta il gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi con la massima qualità ed il minor dispendio possibile di risorse; in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio all'utente. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita			
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi/collaboratori, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura. Collabora e si integra con le altre strutture aziendali			
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura			
totale comportamenti organizzativi			0	20
Grado di differenziazione della valutazione tra i collaboratori				10
Valutazione complessiva				0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE				
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO				
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRETTORI DIPARTIMENTO				
ANNO DI VALUTAZIONE		2019		
dati valutato				
Cognome e nome				
profilo/incarico				
Dipartimento				
Struttura				
Periodo	DAL		AL	
SEZIONE 1 - risultato performance di struttura				
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00
SEZIONE 2 - comportamenti organizzativi				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	peso
				PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Rappresenta il Dipartimento nei rapporti con la Direzione strategica, anche con funzioni propositive. Coordina la gestione e l'utilizzo delle risorse assegnate alle strutture del Dipartimento definendo le priorità, nell'ottica della programmazione e della realizzazione degli obiettivi, tenuto conto delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. A tal fine supervisiona sull'utilizzo delle risorse assegnate al dipartimento nel suo complesso per migliorarne l'efficienza, l'appropriatezza e l'efficacia nell'utilizzo. Presidia le problematiche e decide tempestivamente ed efficacemente per risolverle; ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze			
Orientamento ai risultati e alla qualità	Assume la responsabilità sui risultati complessivamente ottenuti dal Dipartimento e la diretta responsabilità per la gestione delle risorse condivise. Orienta il gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi in termini di qualità, efficienza ed efficacia delle azioni. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Promuove la partecipazione dei collaboratori al processo decisionale relativo alle scelte organizzative e gestionali. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze attuali e future dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita			
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza del Dipartimento. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how alle strutture afferenti al Dipartimento.			
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Sviluppa e promuove i livelli di integrazione intra ed interdipartimentali, tenendo conto di come il proprio lavoro potrà influenzare altre strutture aziendali. Gestisce le relazioni con i colleghi/collaboratori, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione ed integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato del Dipartimento.			
totale comportamenti organizzativi			0	20
Grado di differenziazione della valutazione tra i collaboratori				10
Valutazione complessiva				0,00

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE

--

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

--

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

SCALA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI

(punteggio da 1 a 5)

1 inadeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2 migliorabile	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
3 Adeguito	Prestazioni mediamente in linea con gli standard o le attese Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Non necessità di specifici interventi di miglioramento
4 Buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
5 Ottimo	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

Scheda n. 7

SCALA DI VALUTAZIONE DEL GRADO DI DIVERSIFICAZIONE DELLA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI
La misurazione avviene mediante utilizzo dell'indice statistico della "Scarto quadratico medio" che misura la variabilità dei giudizi rispetto alla media dei giudizi di tutti i collaboratori valutati nel periodo
Responsabile struttura semplice max punti 5
risultato formula applicato a tutte le valutazioni espresse da 0,1 a 0,4 = 4 punti risultato formula applicato a tutte le valutazioni espresse > 0,4 = 5 punti
Responsabile SC-SSD e dipartimento max punti 10
risultato formula applicato a tutte le valutazioni espresse da 0,1 a 0,3 = 3 punti risultato formula applicato a tutte le valutazioni espresse > 0,3 a 0,6 = 6 punti risultato formula applicato a tutte le valutazioni espresse > 0,6 = 10 punti



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA

Alla SC Politiche e gestione risorse
umane e concorsi centralizzati
risorseumane@arcs.sanita.fvg.it

e p.c. A
_[valutatore]_____

[mail istituzionale valutatore]

Oggetto: Valutazione della prestazione individuale anno 2019. **Istanza di conciliazione.**

Il/La sottoscritt _____
in servizio presso _____
email per le comunicazioni inerenti la presente procedura _____

propone istanza di conciliazione

secondo la procedura prevista dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance aziendale, per le seguenti motivazioni:

A tal fine, allega la seguente documentazione:

1. _____
2. _____

Dichiara, infine, sotto la propria responsabilità, di essere consapevole delle sanzioni penali, nel caso di dichiarazioni non veritiere, di formazione o uso di atti falsi ai sensi e per gli effetti dell'art. 76 del D.P.R. n. 445/2000.

data _____

firma
