

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ASL ORISTANO

Sommario

1. PREMESSA	3
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
3. SOGGETTI E RESPONSABILITA'	5
4. IL CONTRIBUTO DEI CITTADINI AL CICLO DELLA PERFORMANCE	8
5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	9
5.1. La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa	9
5.2. La misurazione e valutazione della Performance Individuale	10
5.3. Le schede di valutazione	11
5.4. Gli Attori	11
5.5. Le Fasi della valutazione.....	12
5.6. Le Dimensioni della valutazione.....	13
6. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI PRIMA E SECONDA ISTANZA.....	17
6.1. La misurazione della performance individuale di I istanza	17
6.2. La valutazione di II istanza dell'OIV	18
7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	19
8. TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE	20
9. NORME TRANSITORIE.....	20

1. PREMESSA

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, modificato dal d.lgs. 74/2017, stabilisce tra i principi generali che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. A tal fine è tenuta ad adottare il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ASL di Oristano ha la finalità complessiva di favorire il miglioramento continuo del contributo che ciascuno, sia che si tratti di unità operativa, di team o di singolo individuo, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

Il Sistema ha per oggetto la valutazione della performance organizzativa e individuale quale contributo delle articolazioni organizzative e di ogni singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi programmati. La valutazione della performance individuale, in particolare, è finalizzata alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate. In questa accezione, lo scopo prioritario della misurazione e valutazione della performance individuale deve essere tesa a:

- supportare le singole persone nel miglioramento continuo della propria professionalità al fine di favorire il processo di miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, attraverso il riconoscimento del merito;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'azienda nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole volto alla realizzazione della missione aziendale.

Il Sistema della ASL di Oristano s'ispira ai seguenti principi:

- trasparenza dei criteri utilizzati per misurare la performance organizzativa ed individuale;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato nella valutazione con il ricorso al metodo del contraddittorio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua, o concorre ad effettuare, la valutazione;
- previsione, per tutti i valutati, di una seconda istanza di valutazione a garanzia del rispetto delle procedure, dei tempi e delle fasi previsti dalle disposizioni dell'art. 7) del D. Lgs. 150/2009.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La misurazione della performance concerne l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati pianificati e degli impatti prodotti dai servizi su utenti e stakeholder.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

Nella prima fase di programmazione, l'azienda sanitaria definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel triennio e nell'arco dell'anno, recependo anche gli indirizzi della programmazione regionale. La fase di programmazione è fondamentale in quanto utile ad orientare i comportamenti, ossia le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione del miglioramento della qualità dei servizi erogati. La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'azienda sanitaria nel suo complesso, i risultati raggiunti delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa) ed i contributi individuali (performance individuali).

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target, si effettua la valutazione, ossia si formula un giudizio complessivo sulla performance raggiunta, cercando di tener conto dei fattori interni ed esterni che possono averla influenzata positivamente o negativamente.



3. SOGGETTI E RESPONSABILITA'

All'interno dell'azienda sanitaria, con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, intervengono i seguenti soggetti:

- Il Direttore Generale
- Il Direttore Sanitario e il Direttore Amministrativo
- I Direttori di Dipartimento
- I Direttori di struttura
- I Direttori Servizio Professioni Sanitarie (SPS)
- I Dirigenti
- I titolari di Incarico di posizione/funzione organizzativa
- I Dipendenti
- L'Organismo Indipendente di Valutazione
- La Struttura Tecnica Permanente
- La SC Programmazione e Controllo
- La SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo

La Direzione Aziendale:

- definisce gli obiettivi strategici dell'azienda sanitaria;
- adotta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e la Relazione annuale sulla Performance;
- assegna gli obiettivi ai Direttori di Dipartimento, ai Direttori delle Unità Operative e alle Unità e Funzioni di Staff;
- su proposta dell'OIV valuta la performance organizzativa dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori di Struttura;

I Direttori di Dipartimento:

- contribuisce al processo di assegnazione degli obiettivi delle strutture afferenti al Dipartimento e valutano la performance individuale dei rispettivi Direttori struttura;

I Direttori di struttura:

- assegnano gli eventuali obiettivi individuali ai Responsabili di struttura semplice, ai dirigenti, al comparto con incarico di posizione/funzione professionale o organizzativa e agli altri dipendenti del comparto;
- valutano la performance individuale dei Responsabili di struttura semplice, Dirigenti, comparto con incarico di posizione/funzione professionale o organizzativa e degli altri dipendenti del comparto;
- i responsabili di struttura semplice coadiuvano il direttore della struttura nella valutazione della performance individuale del personale ed esprimono la co-valutazione sugli item della

scheda del valutato di cui hanno diretta conoscenza e controllo dell'attività svolta;

I Direttori Servizio Professioni Sanitarie (SPS):

- assegnano eventuali obiettivi individuali ai dirigenti, al comparto con incarico di posizione/funzione professionale o organizzativa e agli altri dipendenti del comparto afferenti alla struttura Servizio Professioni Sanitarie;
- valutano la performance individuale dei dirigenti e del comparto con incarico di posizione/funzione professionale o organizzativa e degli altri dipendenti del comparto assegnati esclusivamente alla struttura Servizio Professioni Sanitarie;
- co-valutano la performance individuale del comparto con incarico di posizione/funzione professionale o organizzativa attribuiti ad altre strutture sanitarie aziendali;

I Dirigenti:

- possono supportare i Direttori delle strutture nella valutazione della performance individuale del comparto con incarico di posizione/funzione professionale o organizzativa e degli altri dipendenti del comparto;

I titolari di Incarico di Posizione/Funzione Organizzativa

- coadiuvano il direttore della struttura nella valutazione della performance individuale del personale del comparto ed esprimono la co-valutazione sugli item della scheda del valutato di cui hanno diretta conoscenza e controllo dell'attività svolta;

I dipendenti

- partecipano e intervengono nel processo di misurazione e valutazione come soggetti coinvolti;

L'Organismo Indipendente di Valutazione

- monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici dell'azienda sanitaria;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Direttore Generale, nonché alla Corte dei Conti e al Dipartimento della Funzione Pubblica;
- valida la Relazione sulla Performance tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali rilevate attraverso le indagini di customer satisfaction, e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'art.9, comma1, lettera d), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dai contratti collettivi

nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni, nel rispetto del principio di valutazione del merito e della professionalità;

- propone alla Direzione Generale la valutazione annuale della performance organizzativa dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori di Struttura;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nel Titolo II del D.lgs. 150/2009;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;

La Struttura Tecnica Permanente

- coadiuva l'OIV nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- concorda con la Direzione Generale le disposizioni operative in ordine ai tempi ed agli adempimenti relativi all'intero processo del Ciclo di gestione delle Performance;

La SC Programmazione e Controllo

- gestisce il Processo di Budget e la misurazione della performance in ambito organizzativo;
- verifica l'andamento della prestazione e dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati durante il periodo di riferimento;
- elabora la Relazione sulla Performance.

La SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo

- definisce i contratti/ accordi integrativi dei C.C.N.L.;
- definisce il Sistema Premiante;
- gestisce i tavoli di contrattazione e concertazione;
- gestisce le attività di informazione delle OO.SS.;
- definisce il premio spettante in base alle regole stabilite dal Sistema Premiante e procede alla liquidazione.

Nella tabella che segue sono indicati schematicamente i soggetti che intervengono nella valutazione della Performance Individuale.

Tab.1

CHI VALUTA	CHI E' VALUTATO	SUPPORTO
DIREZIONE GENERALE	Direttori dei Dipartimenti, Direttori di Struttura	
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO	Direttori di struttura afferenti al Dipartimento	
DIRETTORE STRUTTURA	Direttori di struttura semplice	
	Dirigenti	
	Incaricati di Posizione/Funzione Organizzativa	Direttore Servizio Professioni Sanitarie (SPS) (con riferimento alle professioni sanitarie)
	Personale comparto e incaricati di funzione professionale	Incaricati di Posizione/Funzione Organizzativa

4. IL CONTRIBUTO DEI CITTADINI AL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le modifiche apportate al DLgs 150/2009 dal DLgs 74/2017 hanno rafforzato il principio della partecipazione dei cittadini al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

La Asl di Oristano ha adottato un sistema di indagine di customer satisfaction, volto a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dall'azienda sanitaria, per promuovere la partecipazione dei cittadini alla valutazione delle performance organizzative secondo quanto disposto dagli art.8 e 19 bis del citato DLgs.

La Direzione Generale pertanto, nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, assegna alle sue strutture l'obiettivo di "Rilevazione della soddisfazione e della qualità percepita dall'utente mediante somministrazione di questionari di valutazione dei servizi di ricovero e cura ospedalieri, territoriali e ambulatoriali, dei servizi diagnostici, e dei servizi amministrativi". La raccolta delle informazioni inerenti il gradimento degli utenti è assicurato da apposita piattaforma software.

L'Azienda intende tuttavia migliorare progressivamente e gradualmente il proprio modello di valutazione partecipativa attraverso le Strutture di Staff Qualità e Formazione Permanente, Affari Generali e Comunicazione e URP.

5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

5.1. La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Gli strumenti utilizzati per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa sono il Piano della Performance (che fa ora parte integrante del PIAO), e la scheda di budget con gli obiettivi assegnati alle diverse Unità Operative aziendali.

Il processo di Budget da cui origina la scheda consiste, nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti a livello Regionale, nella negoziazione ed assegnazione degli obiettivi tra Direzione aziendale e i Responsabili delle strutture complesse e semplici dipartimentali con cadenza annuale, coerentemente con quanto previsto nel Piano della Performance.

Gli obiettivi sono correlati ad azioni, indicatori e target. La scheda di budget deve riportare le seguenti informazioni:

- Dimensione di valutazione definite nel Piano Performance;
- Codice e descrizione dell'obiettivo Strategico;
- Codice e descrizione dell'obiettivo operativo;
- Peso dell'obiettivo operativo (somma dei pesi=100);
- Formula e descrizione dell'indicatore (almeno uno per ogni obiettivo operativo);
- Valore atteso a fine anno;
- Valore rilevato;
- Valore minimo.

Gli obiettivi sono determinati in sede di negoziazione di budget. Nel processo di budget è previsto il monitoraggio infrannuale ed eventuali revisioni degli obiettivi in base alle variare condizioni operative. Le verifiche periodiche dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati è effettuata dal Servizio Programmazione e Controllo.

La valutazione della Performance Organizzativa - ai sensi dell'art 7 comma 2 lettera a) del D.lgs. 150/2009 - verrà effettuata dall'OIV, e i risultati di performance di tutte le articolazioni organizzative aziendali saranno riportati nella Relazione sulla performance. il Direttore Generale adotta con propria delibera la Relazione sulla Performance che sarà oggetto di validazione da parte dell'OIV, entro il 30 giugno.

5.2. La misurazione e valutazione della Performance Individuale

La performance individuale esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti volti al raggiungimento degli obiettivi dell'equipe di appartenenza. La valutazione della performance individuale è determinata da diverse dimensioni, differenziate per il livello di responsabilità assunto nell'organizzazione. La misurazione e valutazione individuale è riferita:

Direttori di dipartimento:

- Al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dipartimento di appartenenza;
- Al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura organizzativa;
- Alle competenze manageriali e professionali;
- Ai Comportamenti organizzativi;
- Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- Alla capacità dimostrata nel rispetto dei tempi del ciclo della performance;

Direttori di struttura:

- Al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura organizzativa;
- Alle competenze manageriali e professionali;
- Ai comportamenti organizzativi;
- Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- Alla capacità dimostrata nel rispetto dei tempi del ciclo della performance;

Dirigenti e titolari di Incarico di posizione/Funzione Organizzativa:

- Al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati; nel caso in cui questi non siano assegnati corrispondono agli obiettivi della struttura di appartenenza;
- Alle competenze manageriali e professionali;
- Ai comportamenti organizzativi;
- Alla capacità dimostrata nel rispetto dei tempi del ciclo della performance;

Personale del comparto:

- Al grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali o di gruppo assegnati, nel caso in cui questi non siano assegnati corrispondono agli obiettivi della struttura di appartenenza;
- Alle competenze professionali;
- Ai comportamenti organizzativi.

La misurazione delle performance individuali è effettuata dai valutatori che hanno diretta conoscenza e controllo dell'attività del valutato, ossia dal superiore gerarchico.

Il processo valutativo deve essere ispirato alla massima trasparenza sugli obiettivi e sui criteri di valutazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi deve favorire un feedback adeguato rispetto ai comportamenti più rilevanti del valutato ed un dialogo ampio e aperto fra questi ed il valutatore, al fine di favorire processi di miglioramento e sviluppo.

5.3. Le schede di valutazione

Sono definite apposite schede di valutazione, differenziate per tipologia di responsabilità e, per il personale del comparto, anche per profilo così suddivise:

1. Direttore di Dipartimento
2. Direttore di struttura complessa e semplice dipartimentale
3. Direttore di struttura semplice
4. Dirigente
5. Incarico posizione/funzione organizzativa e professionale
6. Comparto area degli assistenti e area dei professionisti della salute e dei funzionari
7. Comparto area del personale di supporto e degli operatori

Ogni dimensione della valutazione è pesata in relazione alla sua importanza; ai parametri che la declinano è associato un valore che ne indica il grado di raggiungimento. La sommatoria dei pesi teorici attribuiti alle singole dimensioni è pari a 100.

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi, opportunamente combinate, concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente.

Tali schede accolgono in apposita sezione i risultati della valutazione della performance organizzativa, quale risultante del percorso di budget, e contengono una serie di parametri che descrivono – necessariamente in maniera semplificativa - i comportamenti e le competenze attesi, per orientare verso un modello “ideale” (atteso) la valutazione di ogni singolo dipendente. È da precisare che i suddetti parametri hanno la proprietà di poter essere misurati attraverso indicatori di tipo osservazionale, con valore descrittivo.

5.4. Gli Attori

Il valutatore:

- il valutatore è il Direttore della struttura che, in relazione agli obiettivi attribuiti alla struttura stessa, assegna all'inizio dell'anno di riferimento del processo di budget eventuali obiettivi individuali e/o d'équipe;
- attraverso colloqui individuali, illustra la scheda di valutazione individuale, al fine di confrontare le

attese con il lavoro effettivamente svolto dai collaboratori, illustra le proprie valutazioni, anche in ordine a probabili ipotesi di piani di miglioramento individuali per l'acquisizione di eventuali osservazioni/controdeduzioni sul mancato o parziale raggiungimento di alcuni obiettivi.

- effettua la valutazione finale, formulando, rispetto ad ogni parametro di valutazione, un giudizio che esprime il livello dei comportamenti ed il possesso delle competenze rispetto a quelle attese da parte del valutato, secondo la scala di valutazione di cui alla tabella 2;

Il co-valutatore:

- il co-valutatore è colui che esprime la co-valutazione sugli item della scheda del valutato di cui ha diretta conoscenza e controllo dell'attività svolta. In caso di assenza del co-valutatore con le caratteristiche sopraindicate la fase di co-valutazione non verrà effettuata.

Il valutato:

- ha la possibilità di formulare eventuali commenti nell'apposita sezione della scheda di valutazione individuale denominata "Feedback Valutato".

- sottoscrive la scheda di valutazione. La sottoscrizione è obbligatoria in quanto attesta la presa visione della stessa, pur non implicando la condivisione e l'accettazione della valutazione.

5.5. Le Fasi della valutazione

L'attività di valutazione annuale sarà effettuata attraverso una piattaforma informatica e articolata in quattro fasi:

1. **CO-VALUTAZIONE:** il co-valutatore esprime la valutazione sugli item della scheda; qualora tale figura non sia prevista, la fase di co-valutazione non verrà effettuata e il processo partirà direttamente con la fase di Valutazione.
2. **VALUTAZIONE:** il valutatore, una volta chiusa la fase di co-valutazione da parte del co-valutatore ove prevista, indica l'eventuale persona di supporto alla valutazione e successivamente esprime la valutazione sugli item della scheda.
3. **COMMENTI DEL VALUTATO:** il valutato prende visione della valutazione espressa nella scheda di valutazione e può esprimere un commento alla valutazione nell'apposita sezione della scheda.
4. **COLLOQUIO:** il valutatore, nella fase del colloquio, può variare la valutazione qualora siano emersi elementi rilevanti e significativi tali da giustificare le modifiche.

Al termine del processo di valutazione i soggetti coinvolti firmano la scheda e il valutatore provvede ad inviarla alla SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo per l'inserimento nel fascicolo personale del dipendente.

5.6. Le Dimensioni della valutazione

Nella tabella 2 sono riportati gli elementi che compongono la scheda di valutazione con l'indicazione delle dimensioni tenute in considerazione ai fini della valutazione della performance individuale e i relativi pesi. Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia in relazione alle attività e responsabilità e al ruolo assunto all'interno della struttura organizzativa.

Tab.2

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	DIRETTORE DIPARTIMEN TO	DIRETTORE STRUTTURA COMPLESSA E SSD	DIRETTORE STRUTTURA SEMPLICE	DIRIGENTI	INCARICO DI POSIZIONE/ FUNZ.ORGAN IZZAZIONE	COMPART O DS/D/C	COMPA RTO BS/B/A
a. Performance Organizzativa: Obiettivi di Macrostruttura	10						
b. Performance Organizzativa: Obiettivi della struttura di appartenenza	50	60	50				
c. Conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza o eventuali obiettivi individuali/équipe				50	40	30	20
d. Competenze professionali e manageriali	15	15	35	30	30	40	30
e. Comportamenti organizzativi	15	15	15	20	30	30	50
f. Capacità di valutazione dei propri collaboratori	5	5					
g. Capacità di rispettare i tempi del Ciclo della Performance	5	5					
	100	100	100	100	100	100	100

Le dimensioni di misurazione delle performance individuali, differenziate per i diversi profili professionali, sono relative a:

a. b. e c. Obiettivi della macrostruttura, della struttura di appartenenza e obiettivi individuali

Nella sezione Obiettivi *della macrostruttura/struttura di appartenenza* viene riportato il risultato degli obiettivi di budget conseguito dalla macrostruttura/struttura di appartenenza del dipendente, con un punteggio espresso in termini percentuali. Tale punteggio esprime per i Direttori di Dipartimento e di SC/SSD il livello di raggiungimento degli indicatori di performance organizzativa di diretta responsabilità.

Per il restante personale, nella stessa sezione compaiono gli obiettivi individuali o di équipe. Tale punteggio evidenzia la capacità di lavorare efficacemente in team con il Direttore e con gli altri

collaboratori della struttura, coordinando le attività e i processi assegnati con spirito di integrazione multidisciplinare e multi professionale, creando sinergie di gruppo al fine di perseguire gli obiettivi della struttura di appartenenza.

d. Competenze professionali e manageriali

Le competenze professionali e manageriali sono articolate in differenti aree, e per ogni area è riportato uno o più item le quali mettono il valutatore in condizione di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata dal valutato. Ad ogni area è collegato un peso predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale come indicato nelle allegate schede di valutazione. La valutazione della singola area potrà assumere un valore da **20 a 100** (valutazione pesata) con la graduazione indicata nella tabella 3.

e. Comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi da valutare sono articolati in differenti aree, e per ogni area è riportato uno o più item le quali mettono il valutatore in condizione di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata dal valutato. Ad ogni area è collegato un peso predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale come indicato nelle allegate schede di valutazione. La valutazione della singola area potrà assumere un valore da **20 a 100** (valutazione pesata) con la graduazione indicata nella tabella 3.

f. Capacità di valutazione dei collaboratori

L'art.9 comma1, lettera d) del decreto 150/2009 stabilisce che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa è collegata alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi finali dei valutati. Il peso attribuito a questa dimensione è pari a 5 che sarà attribuito al valutatore utilizzando il criterio della deviazione standard o scarto quadratico medio (misura della variabilità di una distribuzione normale rispetto alla media dei valori).

Per misurare la capacità di valutazione verrà calcolato, per ogni valutatore, il coefficiente di variazione (Cv), calcolato come rapporto tra lo scarto quadratico medio, calcolato sul punteggio complessivo di valutazione del valutatore, e la media aritmetica delle sue valutazioni.

Il sistema di calcolo dell'item in considerazione utilizzerà la distribuzione di frequenza dei CV con il metodo dei percentili, che dividono la distribuzione in percentuali prestabilite. Alle percentuali è stata attribuita una classe di punteggio, così come rappresentato nella tabella sotto riportata:

da 0 a 10° Percentile	da 10 a 30° Percentile	da 30° a 70° Percentile	Da 70° a 90° Percentile	da 90° a 100° Percentile
2 (Non adeguato)	4 (Migliorabile)	6(Adeguato)	8 (Buono)	10 (Eccellente)

Pertanto il punteggio relativo all'item in considerazione potrà essere calcolato solo a conclusione del processo di valutazione Aziendale.

Il coefficiente di variazione non verrà applicato nel caso in cui il numero di dipendenti da valutare sia inferiore o pari a 5, pertanto il relativo punteggio sarà sterilizzato e attribuito in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli item valutabili.

g. Capacità di rispettare i tempi del Ciclo della Performance

In questa sezione si evidenzia la capacità del valutatore di coordinare le attività e i processi di valutazione assegnati rispettando i ruoli degli attori coinvolti e la tempistica del ciclo di gestione della performance. Alla dimensione è collegato un peso pari a 5.

Il rispetto dei tempi del ciclo della performance sarà valutato secondo la seguente scala:

tab.3

SCALA VALUTAZIONE		
VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE PESATA
Non adeguato	Chiusura delle valutazioni finali con un ritardo superiore ai 12 giorni rispetto alla data di chiusura comunicata dalla Direzione Aziendale	0
Migliorabile	Chiusura delle valutazioni finali con un ritardo fino a 12 giorni rispetto alla data di chiusura comunicata dalla Direzione Aziendale	20
Quasi Adeguato	Chiusura delle valutazioni finali con un ritardo fino a 5 giorni rispetto alla data di chiusura comunicata dalla Direzione Aziendale	60
Adeguato	Chiusura delle valutazioni finali entro la data di chiusura comunicata dalla Direzione Aziendale	100

Il totale della valutazione individuale si ottiene sommando la percentuale dei punteggi delle singole dimensioni della valutazione; queste sono pesate come indicato nella tabella 2. Il peso totale delle singole dimensioni si ottiene sommando la percentuale dei punteggi delle singole aree afferenti alla dimensione.

Le valutazioni delle dimensioni **e.** ed **f.** verranno espresse utilizzando la scala di valutazione della tabella 4:

tab.4

SCALA VALUTAZIONE		
VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE PESATA
Non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare alcune lacune o debolezze.	20
Migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti in parte lacunosi. Necessità di colmare alcuni aspetti specifici.	40
Quasi Adeguato	Prestazione quasi sufficientemente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti di base della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.	50
Adeguato	Prestazione mediamente in linea agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti adeguati ai requisiti di base della posizione.	60
Più che Adeguato	Prestazione spesso superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti con assenza di lacune.	70
Pienamente Adeguato	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti.	80
Buono	Prestazione stabilmente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti molto soddisfacenti.	90
Eccellente	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento	100

6. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI PRIMA E SECONDA ISTANZA

6.1. La misurazione della performance individuale di I istanza

La valutazione di prima istanza viene effettuata dal superiore gerarchico che ha diretta conoscenza e controllo dell'attività del valutato come rappresentato nella tabella 2. L'unica eccezione è rappresentata dalla dimensione relativa alla performance organizzativa che viene misurata dalla SC Programmazione e Controllo. Il processo valutativo deve essere ispirato alla massima trasparenza sugli obiettivi e sui criteri di valutazione.

La presenza minima in servizio necessaria per la valutazione individuale dovrà essere di durata utile da consentire un'adeguata conoscenza del valutato da parte del valutatore (pari ad almeno 70 giorni di presenza lavorativa documentati dal sistema di rilevazione delle presenze).

Nel caso in cui il valutato presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato presta l'attività prevalente in termini percentuali (>50%).

Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato venga trasferito presso un'altra struttura, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della struttura in cui presta l'attività lavorativa al 31.12 in accordo con il precedente Responsabile.

Qualora in corso d'anno il valutato abbia cambiato il profilo, questo dovrà avere una valutazione per ciascun profilo, utilizzando le corrispondenti schede di valutazione.

Nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia stata assegnata a diversi soggetti, la funzione di Valutatore sarà svolta dal Responsabile che dirige la Struttura alla data di esecuzione del processo di valutazione in accordo con il precedente responsabile.

Nel caso di assenza del valutatore per impossibilità dovuta a pensionamento, trasferimento ad altra azienda, o altre cause di impossibilità duratura, la valutazione verrà effettuata dal suo sostituto, se presente, o dal superiore gerarchico del valutatore.

Qualora il valutato sia assente per maternità, per aspettativa retribuita o comunque in tutti quei casi per cui l'assenza è equiparata a tutti gli effetti di legge alla presenza in servizio, la valutazione sarà pari alla performance organizzativa della struttura di appartenenza del valutato.

Se il valutato è assente per collaborazioni o comandi presso altri enti pubblici, la valutazione è acquisita dalla SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo.

In presenza di motivate ragioni, resta ferma in ogni caso la possibilità da parte della Direzione Generale di avocare a sé la valutazione.

Fascicolo del dipendente

Al termine del processo di valutazione la scheda deve essere firmata dal valutatore e dal valutato e inviata alla SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo. Il dipendente valutato firma obbligatoriamente la scheda per presa visione, firma che non è da intendersi come condivisione dei contenuti della medesima.

Per il personale Dirigente, le valutazioni delle performance individuali annuali concorrono a costituire la documentazione di base per la valutazione delle attività professionali svolte dai Collegi Tecnici, ai sensi di quanto disposto dai CCNL vigenti.

Soglia di punteggio minimo di Valutazione

A seconda del punteggio ottenuto alla fine del processo di valutazione, si possono configurare due possibilità di valutazione, positiva o negativa.

Per tutti gli effetti viene definita come positiva la valutazione che raggiunga un punteggio totale di almeno sessanta punti **(60)**, un punteggio inferiore a sessanta punti definirà la valutazione come negativa.

L'esito positivo della valutazione annuale è condizione necessaria per l'attribuzione al personale della retribuzione di risultato determinata secondo la metodologia definita nel Sistema Premiante aziendale nel rispetto della normativa contrattuale vigente.

L'esito positivo della valutazione concorre alla attribuzione di Incarichi di Funzione per il personale del comparto e agli incarichi di struttura e di Alta professionalità per il personale della dirigenza. L'esito positivo della valutazione concorre, alla scadenza dell'incarico dirigenziale, al rinnovo dello stesso o alla attribuzione di un nuovo incarico secondo quanto previsto dai CCNL.

6.2. La valutazione di II istanza dell'OIV

La valutazione di II istanza viene fatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il quale verifica la correttezza dell'intero processo di misurazione e valutazione e valida la Relazione sulla Performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, certificando i risultati organizzativi conseguiti e gli esiti del processo valutativo.

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, a tal fine, occorre pertanto definire le procedure di conciliazione finalizzate a prevenirli e risolverli.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Per tale finalità è costituito un apposito Collegio di conciliazione, il quale è chiamato a pronunciarsi, nel caso in cui insorgano conflitti, sulla corretta applicazione del sistema. Il valutato può rivolgersi al collegio di Conciliazione esclusivamente per vizi procedurali e non di merito; il collegio di conciliazione, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del valutato.

A tal fine, il valutato deve inviare la richiesta di conciliazione alla Struttura SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo entro 5 giorni lavorativi dalla firma della scheda di valutazione finale.

Il Collegio di Conciliazione è un organo composto da quattro membri:

- il Direttore della Struttura SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo che svolge le funzioni di presidente;
- un componente scelto dal Direttore Generale;
- un segretario verbalizzante scelto dal Direttore Generale;
- un componente scelto dal valutato.

La composizione del Collegio deve rispettare il principio della terzietà dello stesso, pertanto sono esclusi i dirigenti gerarchicamente sovraordinati ai valutati e quelli appartenenti alla stessa Struttura.

Entro 30 giorni dalla ricezione del ricorso:

- viene nominato il Collegio di Conciliazione;
- il Presidente del Collegio di Conciliazione invita il valutato a illustrare, in un contraddittorio con il valutatore, le ragioni non condivise della valutazione ricevuta;
- il Collegio può invitare il valutatore a riformulare la valutazione;
- il valutatore può aderire alla proposta di formulare una nuova valutazione o rigettarla motivatamente.

Il verbale della procedura di conciliazione è redatto in triplice copia, di cui una allegata alla documentazione relativa alla valutazione individuale, una è consegnata al dipendente e l'ultima è trasmessa alla Struttura Tecnica Permanente che provvederà a riaprire la fase di valutazione nella piattaforma informatica e, contestualmente, darà comunicazione al valutatore affinché questo possa procedere con la modifica del punteggio. Una volta conclusa la variazione, la scheda viene sottoscritta da entrambe le parti (valutatore e valutato) e il valutatore la invierà alla SC Gestione Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo per l'inserimento nel fascicolo personale e per i successivi adempimenti.

8. TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

La trasparenza è garantita dalla adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del Sistema e dalla pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema stesso, del Piano di performance e della Relazione sulla performance e dal Piano triennale della Prevenzione della Corruzione.

La trasparenza sul funzionamento del sistema è garantita dalla adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del Sistema stesso e dalla sua pubblicazione sul sito istituzionale dell'Azienda nella Sezione Trasparenza, dalla pubblicazione dei documenti inerenti il ciclo della performance quali il Piano della performance, il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione (ora riassorbiti all'interno del PIAO) e la Relazione sulla performance.

9. NORME TRANSITORIE

Per quanto non espressamente riportato nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni di cui ai CCNLL di tutte le aree contrattuali del SSN al momento vigenti.

Il presente Regolamento entrerà in vigore dall'anno di valutazione 2024.

ALLEGATI - SCHEDE DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE SUDDIVISE PER PROFILO PROFESSIONALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE - DIRETTORE DI DIPARTIMENTO

VALUTATO	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

VALUTATORE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Area ASSL	
Incarico	

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

ANNO	
Punteggio DIMENSIONE A	
Punteggio DIMENSIONE B	
Punteggio DIMENSIONE D	
Punteggio DIMENSIONE E	
Punteggio DIMENSIONE F	
Punteggio DIMENSIONE G	
PUNTEGGIO TOTALE	

Data chiusura scheda:

DIMENSIONE A: OBIETTIVI DI MACROSTRUTTURA - Peso totale dimensione: 10

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE A	
----------------------------	--

DIMENSIONE B: OBIETTIVI STRUTTURA DI APPARTENENZA - Peso totale dimensione: 50

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE B	
----------------------------	--

DIMENSIONE D: COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI - Peso totale dimensione: 15

Area:

1) CAPACITÀ DI PROGRAMMARE							PESO	4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di programmare le attività dipartimentali dimostrando aderenza agli obiettivi strategici dell'azienda ▶ Capacità di interagire con la Direzione aziendale nella proposta e attuazione di iniziative ▶ Capacità di promuovere e sostenere innovazioni significative nei processi organizzativi volti al miglioramento generale, con l'utilizzo di strumenti innovativi quali population health management 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE							PESO	3
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto e alla collaborazione per un clima positivo della struttura ▶ Capacità di motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori ▶ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione anche ai percorsi formativi ▶ Valorizza i collaboratori e al contempo promuove lo sviluppo delle loro competenze, sostenendo anche la loro autonomia 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

3) CAPACITÀ DI ANALISI DEI RISULTATI							PESO	4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di analisi dei risultati mediante il monitoraggio dei dati della macrostruttura ▶ Capacità di individuazione e attivazione delle azioni conseguenti all'analisi dei risultati 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

4) CAPACITÀ DI COOPERAZIONE E COLLABORAZIONE							PESO	4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di integrazione con la Direzione aziendale e con i Direttori delle unità operative creando sinergie per il perseguimento degli obiettivi comuni ▶ Capacità di orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per raggiungere risultati migliori per l'organizzazione ▶ Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE D	
----------------------------	--

DIMENSIONE E: COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI - Peso totale dimensione: 15

Area:

1) GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA						PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di promuovere rapporti positivi con gli utenti/strutture interni ed esterni attraverso l'ascolto e il trasferimento delle informazioni ▶ Capacità di orientare le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni degli utenti ▶ Capacità di promuovere la soddisfazione delle esigenze dell'utenza, in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi ▶ Capacità di valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con utenti interni/esterni ▶ Collabora con gli altri dirigenti impostando relazioni basate sul confronto aperto 							
20	40	50	60	70	80	90	100

2) CAPACITÀ ORGANIZZATIVA						PESO	8
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di delegare per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione ▶ Capacità di esercitare la leadership, mobilitando l'impegno dei propri collaboratori ▶ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più appropriate all'organizzazione, anche nella gestione delle emergenze ▶ Capacità di utilizzare in modo appropriato le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione ▶ Capacità di evitare atteggiamenti burocratici e formali, stabilendo processi organizzativi orientati verso la soluzione dei problemi 							
20	40	50	60	70	80	90	100

TOTALE DIMENSIONE E	
----------------------------	--

DIMENSIONE F: CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI -Peso totale dimensione: 5

1) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI					PESO	5
▶ Capacità di valutazione dei propri collaboratori						
Da 0 a 10° Percentile	Da 10 a 30° Percentile	Da 30° a 70° Percentile	Da 70 a 90° Percentile	Da 90 a 100° Percentile		

TOTALE DIMENSIONE F	
----------------------------	--

DIMENSIONE G: CAPACITÀ DI RISPETTARE I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

- Peso totale dimensione: 5

1) CAPACITÀ DI RISPETTARE I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE			PESO	5
▶ Capacità di rispettare i tempi del ciclo della performance				
0	20	60	100	

TOTALE DIMENSIONE G	
----------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

Data

Il valutato

Il valutatore

Co-valutatore/ supporto
(se previsto)

SCHEDA DI VALUTAZIONE - DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA E SEMPLICE DIPARTIMENTALE

VALUTATO	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

VALUTATORE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

ANNO	
Punteggio DIMENSIONE B	
Punteggio DIMENSIONE D	
Punteggio DIMENSIONE E	
Punteggio DIMENSIONE F	
Punteggio DIMENSIONE G	
PUNTEGGIO TOTALE	

Data chiusura scheda:

DIMENSIONE B: OBIETTIVI STRUTTURA DI APPARTENENZA - Peso totale dimensione: 60

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE B	
----------------------------	--

DIMENSIONE D: COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI - Peso totale dimensione: 15

Area:

1) CAPACITÀ DI PROGRAMMARE							PESO	4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di programmare le attività assegnate dimostrando aderenza agli obiettivi strategici dell'unità operativa e dell'azienda ▶ Capacità di interagire con la Direzione aziendale nella proposta e attuazione di iniziative ▶ Capacità di promuovere e sostenere innovazioni significative nei processi organizzativi volti al miglioramento generale, con l'utilizzo di strumenti innovativi ▶ quali population health management 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE							PESO	3
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto e alla collaborazione per un clima positivo della struttura ▶ Capacità di motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori ▶ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione anche ai percorsi formativi ▶ Valorizza i collaboratori e al contempo promuove lo sviluppo delle loro competenze, sostenendo anche la loro autonomia 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

3) CAPACITÀ DI ANALISI DEI RISULTATI							PESO	4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di analisi dei risultati mediante il monitoraggio dei dati propri della struttura di appartenenza ▶ Capacità di individuazione e attivazione delle azioni conseguenti all'analisi dei risultati 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

4) CAPACITÀ DI COOPERAZIONE E COLLABORAZIONE							PESO	4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di integrazione con la Direzione aziendale e con i Direttori delle unità operative creando sinergie per il perseguimento degli obiettivi comuni ▶ Capacità di orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per raggiungere risultati migliori per l'organizzazione Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE D	
----------------------------	--

DIMENSIONE E: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Peso totale dimensione: 15

Area:

1) GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA						PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di promuovere rapporti positivi con gli utenti/strutture interni ed esterni attraverso l'ascolto e il trasferimento delle informazioni ▶ Capacità di orientare le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni degli utenti ▶ Capacità di promuovere la soddisfazione delle esigenze dell'utenza, in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi ▶ Capacità di valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con utenti interni/esterni ▶ Collabora con gli altri dirigenti impostando relazioni basate sul confronto aperto ▶ 							
20	40	50	60	70	80	90	100

2) CAPACITÀ ORGANIZZATIVA						PESO	8
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di delegare per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione ▶ Capacità di esercitare la leadership, mobilitando l'impegno dei propri collaboratori ▶ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più appropriate all'organizzazione, anche nella gestione delle emergenze ▶ Capacità di utilizzare in modo appropriato le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione ▶ Capacità di evitare atteggiamenti burocratici e formali, stabilendo processi organizzativi orientati verso la soluzione dei problemi 							
20	40	50	60	70	80	90	100

TOTALE DIMENSIONE E	
----------------------------	--

DIMENSIONE F: CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI -Peso totale dimensione: 5

1) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI					PESO	5
▶ Capacità di valutazione dei propri collaboratori						
Da 0 a 10° Percentile	Da 10 a 30° Percentile	Da 30° a 70° Percentile	Da 70 a 90° Percentile	Da 90 a 100° Percentile		

TOTALE DIMENSIONE F	
----------------------------	--

DIMENSIONE G: CAPACITÀ DI RISPETTARE I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

- Peso totale dimensione: 5

1) CAPACITÀ DI RISPETTARE I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE		PESO	5
▶ Capacità di rispettare i tempi del ciclo della performance			
0	20	60	100

TOTALE DIMENSIONE G	
----------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

Data:

Il valutato

Il valutatore

***Il valutatore di supporto
(se previsto)***

SCHEDA DI VALUTAZIONE - DIRETTORE DI STRUTTURA SEMPLICE

VALUTATO	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

VALUTATORE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

ANNO	
Punteggio DIMENSIONE B	
Punteggio DIMENSIONE D	
Punteggio DIMENSIONE E	
PUNTEGGIO TOTALE	

Data chiusura scheda:

DIMENSIONE B: OBIETTIVI STRUTTURA DI APPARTENENZA - Peso totale dimensione: 50

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE B	
----------------------------	--

DIMENSIONE D: COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI - Peso totale dimensione: 35

Area:

1) CAPACITÀ DI PROGRAMMARE							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di programmare le attività assegnate dimostrando aderenza agli obiettivi strategici dell'azienda ▶ Capacità di interagire con la Direzione aziendale nella proposta e attuazione di iniziative ▶ Capacità di promuovere e sostenere innovazioni significative nei processi organizzativi volti al miglioramento generale, con l'utilizzo di strumenti innovativi ▶ quali population health management 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto e alla collaborazione per un clima positivo della struttura ▶ Capacità di motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori ▶ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione anche ai percorsi formativi ▶ Valorizza i collaboratori e al contempo promuove lo sviluppo delle loro competenze, sostenendo anche la loro autonomia 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

3) CAPACITÀ DI ANALISI DEI RISULTATI							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di analisi dei risultati mediante il monitoraggio dei dati propri della struttura di appartenenza ▶ Capacità di individuazione e attivazione delle azioni conseguenti all'analisi dei risultati 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

4) CAPACITÀ DI COOPERAZIONE E COLLABORAZIONE							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di integrazione con la Direzione aziendale e con i Direttori delle unità operative creando sinergie per il perseguimento degli obiettivi comuni ▶ Capacità di orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per raggiungere risultati migliori per l'organizzazione Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

5) COMPETENZE TECNICHE							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente le competenze tecniche in relazione all'attività del servizio ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio Presenta adeguate competenze tecnico-professionali per la gestione delle attività della struttura ▶ Presenta adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e complessa Presenta interesse e iniziativa per l'attività di aggiornamento professionale 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE D	
----------------------------	--

DIMENSIONE E: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Peso totale dimensione: 15

Area:

1) GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA						PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di promuovere rapporti positivi con gli utenti/strutture interni ed esterni attraverso l'ascolto e il trasferimento delle informazioni ▶ Capacità di orientare le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni degli utenti ▶ Capacità di promuovere la soddisfazione delle esigenze dell'utenza, in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi ▶ Capacità di valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con utenti interni/esterni ▶ Collabora con gli altri dirigenti impostando relazioni basate sul confronto aperto 							
20	40	50	60	70	80	90	100

2) CAPACITÀ ORGANIZZATIVA						PESO	8
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di delegare per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione ▶ Capacità di esercitare la leadership, mobilitando l'impegno dei propri collaboratori ▶ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più appropriate all'organizzazione, anche nella gestione delle emergenze ▶ Capacità di utilizzare in modo appropriato le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione ▶ Capacità di evitare atteggiamenti burocratici e formali, stabilendo processi organizzativi orientati verso la soluzione dei problemi 							
20	40	50	60	70	80	90	100

TOTALE DIMENSIONE E	
----------------------------	--

SCHEDA DI VALUTAZIONE - DIRIGENTE

VALUTATO	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

VALUTATORE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

ANNO	
Punteggio DIMENSIONE C	
Punteggio DIMENSIONE D	
Punteggio DIMENSIONE E	
PUNTEGGIO TOTALE	

Data chiusura scheda:

**DIMENSIONE C: CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA O
EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI/EQUIPE - Peso totale dimensione: 50**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE B	
----------------------------	--

DIMENSIONE D: COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI - Peso totale dimensione: 30

Area:

1) CAPACITÀ DI PROGRAMMARE						PESO	8
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di programmare le attività assegnate dimostrando aderenza agli obiettivi strategici dell'unità operativa e dell'azienda ▶ Capacità di interagire con il Direttore di struttura nella proposta e attuazione di iniziative ▶ Capacità di promuovere e sostenere innovazioni significative nei processi organizzativi volti al miglioramento generale, con l'utilizzo di strumenti innovativi ▶ quali population health management 							
20	40	50	60	70	80	90	100

2) CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE						PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto e alla collaborazione per un clima positivo della struttura ▶ Capacità di motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori ▶ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione anche ai percorsi formativi ▶ Valorizza i collaboratori e al contempo promuove lo sviluppo delle loro competenze, sostenendo anche la loro autonomia 							
20	40	50	60	70	80	90	100

3) CAPACITÀ DI COOPERAZIONE E COLLABORAZIONE						PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di integrazione con i collaboratori creando sinergie per il perseguimento degli obiettivi comuni ▶ Capacità di orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per raggiungere risultati migliori per l'organizzazione ▶ Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali 							
20	40	50	60	70	80	90	100

4) COMPETENZE TECNICHE						PESO	8
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente le competenze tecniche in relazione all'attività del servizio ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio ▶ Presenta adeguate competenze tecnico-professionali per la gestione delle attività della struttura ▶ Presenta adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e complessa ▶ Presenta interesse e iniziativa per l'attività di aggiornamento professionale ▶ 							
20	40	50	60	70	80	90	100

TOTALE DIMENSIONE D	
----------------------------	--

DIMENSIONE E: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Peso totale dimensione: 20

Area:

1) GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA						PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di promuovere rapporti positivi con gli utenti/strutture interni ed esterni attraverso l'ascolto e il trasferimento delle informazioni ▶ Capacità di orientare le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni degli utenti ▶ Capacità di promuovere la soddisfazione delle esigenze dell'utenza, in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi ▶ Capacità di valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con utenti interni/esterni ▶ Collabora con gli altri dirigenti impostando relazioni basate sul confronto aperto 							
20	40	50	60	70	80	90	100

2) CAPACITÀ ORGANIZZATIVA						PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di delegare per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione ▶ Capacità di esercitare la leadership, mobilitando l'impegno dei propri collaboratori ▶ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più appropriate all'organizzazione, anche nella gestione delle emergenze ▶ Capacità di utilizzare in modo appropriato le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione ▶ Capacità di evitare atteggiamenti burocratici e formali, stabilendo processi organizzativi orientati verso la soluzione dei problemi 							
20	40	50	60	70	80	90	100

TOTALE DIMENSIONE E	
----------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

Data:

Il valutato

Il valutatore

***Il valutatore di supporto
(se previsto)***

SCHEDA DI VALUTAZIONE – INCARICO DI POSIZIONE/FUNZIONE ORGANIZZAZIONE

VALUTATO	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

VALUTATORE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

ANNO	
Punteggio DIMENSIONE C	
Punteggio DIMENSIONE D	
Punteggio DIMENSIONE E	
PUNTEGGIO TOTALE	

Data chiusura scheda:

**DIMENSIONE C: CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA O
EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI/EQUIPE - Peso totale dimensione: 40**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE B	
----------------------------	--

DIMENSIONE D: COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI - Peso totale dimensione: 30

Area:

1) CAPACITÀ DI PROGRAMMARE					PESO	7	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di programmare le attività assegnate dimostrando aderenza agli obiettivi strategici dell'unità operativa e dell'azienda ▶ Capacità di interagire con il Direttore di struttura nella proposta e attuazione di iniziative ▶ Capacità di promuovere e sostenere innovazioni significative nei processi organizzativi volti al miglioramento generale, con l'utilizzo di strumenti innovativi ▶ quali population health management 							
20	40	50	60	70	80	90	100

2) CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE					PESO	8	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto e alla collaborazione per un clima positivo della struttura ▶ Capacità di motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori ▶ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione anche ai percorsi formativi ▶ Valorizza i collaboratori e al contempo promuove lo sviluppo delle loro competenze, sostenendo anche la loro autonomia 							
20	40	50	60	70	80	90	100

3) CAPACITÀ DI COOPERAZIONE E COLLABORAZIONE					PESO	7	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di integrazione con i collaboratori creando sinergie per il perseguimento degli obiettivi comuni ▶ Capacità di orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per raggiungere risultati migliori per l'organizzazione ▶ Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali 							
20	40	50	60	70	80	90	100

4) COMPETENZE TECNICHE					PESO	8	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente le competenze tecniche in relazione all'attività del servizio ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio ▶ Presenta adeguate competenze tecnico-professionali per la gestione delle attività della struttura ▶ Presenta adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e complessa ▶ Presenta interesse e iniziativa per l'attività di aggiornamento professionale 							
20	40	50	60	70	80	90	100

TOTALE DIMENSIONE D	
----------------------------	--

DIMENSIONE E: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Peso totale dimensione: 30

Area:

1) GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA							PESO	15
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di promuovere rapporti positivi con gli utenti/strutture interni ed esterni attraverso l'ascolto e il trasferimento delle informazioni ▶ Capacità di orientare le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni degli utenti ▶ Capacità di promuovere la soddisfazione delle esigenze dell'utenza, in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi ▶ Capacità di valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con utenti interni/esterni ▶ Capacità di integrazione con i collaboratori impostando relazioni basate sul confronto aperto 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) CAPACITÀ ORGANIZZATIVA							PESO	15
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di delegare per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione ▶ Capacità di esercitare la leadership, mobilitando l'impegno dei propri collaboratori ▶ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più appropriate all'organizzazione, anche nella gestione delle emergenze ▶ Capacità di utilizzare in modo appropriato le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione ▶ Capacità di evitare atteggiamenti burocratici e formali, stabilendo processi organizzativi orientati verso la soluzione dei problemi 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE E	
----------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

Data:

Il valutato

Il valutatore

***Il valutatore di supporto
(se previsto)***

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO – AREA DEGLI ASSISTENTI E AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI

VALUTATO	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

VALUTATORE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

Co-Valutatore/Supporto alla valutazione	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Incarico	

	ANNO
PUNTEGGIO DIMENSIONE C	
PUNTEGGIO DIMENSIONE D	
PUNTEGGIO DIMENSIONE E	
PUNTEGGIO TOTALE	

Data chiusura scheda:

**DIMENSIONE C - CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA O
EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI/ÉQUIPE - Peso totale dimensione: 30**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE C	
----------------------------	--

DIMENSIONE D - COMPETENZE PROFESSIONALI - Peso totale dimensione: 40

Area:

1) COMPETENZE TECNICHE							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità e competenze tecnico specifiche dimostrate e messe a disposizione nell'attività di servizio. ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio. ▶ Capacità di gestire i procedimenti assegnati in modo da soddisfare anche le esigenze espresse dall'utenza. ▶ Presenta adeguate competenze tecnico-professionali per la gestione delle attività della struttura ▶ Presenta adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e complessa ▶ Presenta interesse e iniziativa per l'attività di aggiornamento professionale 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) TENSIONE VERSO GLI OBIETTIVI							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di assumere atteggiamenti collaborativi per fronteggiare gli eventi che impediscono al proprio gruppo di raggiungere gli obiettivi posti ▶ Capacità di interesse costante alla verifica del raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

3) PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE							PESO	6
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di partecipare alla progettazione di nuove tecniche/protocolli/procedure ▶ Capacità di adattamento a seguito di introduzione di innovazioni e di proposta di soluzioni organizzative e tecnologiche innovative 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

4) GESTIONE DELLE EMERGENZE							PESO	6
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di integrarsi in modo efficace nel team di gestione dell'emergenza/urgenza ▶ Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza ▶ Capacità di comunicare adeguatamente criticità e rischi legati alla gestione dell'emergenza/urgenza 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE D	
----------------------------	--

DIMENSIONE E - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Peso totale dimensione: 30

Area:

1) GESTIONE RAPPORTI CON L'UTENZA							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di prestare ascolto, saper consigliare e/o orientare, rassicurare ▶ Capacità di garantire un supporto relazionale adeguato ai diversi interlocutori ▶ Capacità di comunicare all'utenza i servizi erogati in modo chiaro e puntuale nel rispetto della normativa della privacy e delle direttive aziendali 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) CAPACITA' ORGANIZZATIVA							PESO	8
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di adeguare i propri comportamenti e le proprie attività verso l'interesse comune della propria struttura non soffermandosi sulle specificità e le prerogative del proprio ruolo ▶ Capacità di organizzare le proprie attività impiegando in modo adeguato le risorse a propria disposizione ▶ Capacità di prevenzione e minimizzazione degli sprechi ▶ Capacità di rispettare le tempistiche previste dei procedimenti assegnati 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

3) OSSERVANZA PROCEDURE E PROTOCOLLI							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di rispettare i regolamenti e le direttive aziendali ▶ Capacità di aderire alle procedure/protocolli adottati nel proprio servizio ▶ Capacità di utilizzo degli adeguati strumenti di comunicazione e segnalazione difformità 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

4) CAPACITA' DI COLLABORAZIONE E FLESSIBILITA'							PESO	8
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di mettersi in discussione, collaborare con i propri colleghi contribuendo a creare un clima positivo nel perseguire obiettivi comuni ▶ Capacità di condivisione di informazioni e di formulazione di proposte migliorative dell'ambiente lavorativo ▶ Disponibilità a modificare turni, ritmi e le modalità di lavoro soprattutto in situazioni di emergenza/urgenza 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE E	
----------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

Data

Il valutato

Il valutatore

Co-valutatore/ supporto
(se previsto)

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO – AREA PERSONALE DI SUPPORTO E AREA DEGLI OPERATORI

VALUTATO	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

VALUTATORE	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

Co-Valutatore/Supporto alla valutazione	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

ANNO	
PUNTEGGIO DIMENSIONE C	
PUNTEGGIO DIMENSIONE D	
PUNTEGGIO DIMENSIONE E	
PUNTEGGIO TOTALE	

Data chiusura scheda:

**DIMENSIONE C - CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA O
EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI/ÉQUIPE - Peso totale dimensione: 20**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	RISULTATO	PESO	PUNTEGGIO

TOTALE DIMENSIONE C	
----------------------------	--

DIMENSIONE D - COMPETENZE PROFESSIONALI - Peso totale dimensione: 30

Area:

1) COMPETENZE TECNICHE							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente le competenze tecniche in relazione all'attività del servizio ▶ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio ▶ Presenta adeguate competenze tecnico-professionali per la gestione delle attività della struttura ▶ Presenta adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e complessa ▶ Presenta interesse e iniziativa per l'attività di aggiornamento professionale 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) TENSIONE VERSO GLI OBIETTIVI							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di assumere atteggiamenti collaborativi per fronteggiare gli eventi che impediscono al proprio gruppo di raggiungere gli obiettivi posti ▶ Capacità di interesse costante alla verifica del raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

3) GESTIONE DELLE EMERGENZE							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di integrarsi in modo efficace nel team di gestione dell'emergenza/urgenza ▶ Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza ▶ Capacità di comunicare adeguatamente criticità e rischi legati alla gestione dell'emergenza/urgenza 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE D	
----------------------------	--

DIMENSIONE E - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Peso totale dimensione: 50

Area:

1) <i>GESTIONE RAPPORTI CON L'UTENZA</i>							PESO	15
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di prestare ascolto, saper consigliare e/o orientare, rassicurare ▶ Capacità di garantire un supporto relazionale adeguato ai diversi interlocutori ▶ Capacità di comunicare all'utenza i servizi erogati in modo chiaro e puntuale nel rispetto della normativa della privacy e delle direttive aziendali 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

2) <i>CAPACITA' ORGANIZZATIVA</i>							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di adeguare i propri comportamenti e le proprie attività verso l'interesse comune della propria struttura non soffermandosi sulle specificità e le prerogative del proprio ruolo ▶ Capacità di organizzare le proprie attività impiegando in modo adeguato le risorse a propria disposizione ▶ Capacità di prevenzione e minimizzazione degli sprechi ▶ Capacità di rispettare le tempistiche previste dei procedimenti assegnati 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

3) <i>OSSERVANZA PROCEDURE E PROTOCOLLI</i>							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di rispettare i regolamenti e le direttive aziendali ▶ Capacità di aderire alle procedure/protocolli adottati nel proprio servizio ▶ Capacità di utilizzo degli adeguati strumenti di comunicazione e segnalazione difformità 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

4) <i>CAPACITA' DI COLLABORAZIONE E FLESSIBILITA'</i>							PESO	15
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità di mettersi in discussione, collaborare con i propri colleghi contribuendo a creare un clima positivo nel perseguire obiettivi comuni ▶ Capacità di condivisione di informazioni e di formulazione di proposte migliorative dell'ambiente lavorativo ▶ Disponibilità a modificare turni, ritmi e le modalità di lavoro soprattutto in situazioni di emergenza/urgenza 								
20	40	50	60	70	80	90	100	

TOTALE DIMENSIONE E	
----------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

Data

Il valutato

Il valutatore

Co-valutatore/ supporto
(se previsto)