

**AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA  
DI SASSARI**

**Regolamento misurazione e valutazione performance**

## Sommario

1) PREMESSA .....	2
2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	3
3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	4
3.1) SOGGETTI E RESPONSABILITA' .....	4
3.2) MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE .....	5
3.3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	7
3.4) COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE .....	9
3.5) EFFETTI DELLA VALUTAZIONE .....	10
3.6) FASI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	10
3.7) PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	11
3.8) MODALITA' DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON LE PROCEDURE DI CONTROLLO ESISTENTI .....	12
3.9) MODALITA' DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	12
4) TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE.....	12
5) NORME TRANSITORIE .....	12
6) QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....	13
ALLEGATI .....	13

## 1) PREMESSA

Per *performance* si intende il contributo che un individuo o un'organizzazione apporta, attraverso la propria azione, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e delle finalità volte a soddisfare gli interessi degli utenti coerentemente con la *missione* aziendale. Il fine che l'Azienda Ospedaliera Universitaria di Sassari persegue con l'utilizzo degli strumenti di misurazione e valutazione della *performance* è duplice: migliorare la qualità dei servizi offerti e garantire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. L'obiettivo è sinergico poiché si fonda sull'interazione virtuosa di tutti gli operatori dell'azienda:

- da un lato ottimizzare la produttività ed il livello dei servizi ha un riflesso che attiene direttamente al miglioramento della *performance* dell'organizzazione,
- dall'altro promuovere la cultura del merito e della valorizzazione individuale ha un riflesso che attiene alla *performance* individuale che si realizza anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, che ha per oggetto la misurazione e valutazione sia della *performance* organizzativa che di quella individuale, con l'utilizzo di specifici indicatori si applica a tutto il personale, definendo un meccanismo a cascata che parte dal vertice politico arrivando al personale di tutti i livelli organizzativi. L'Azienda, inoltre, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, intende valorizzare opportunamente il ruolo fondamentale di ogni singolo dipendente. La realizzazione di questo obiettivo richiede la consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica una adeguata considerazione della persona del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro. In questa prospettiva si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo, i cui risultati rappresentano validi strumenti per un miglioramento della *performance* dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente, contribuendo a fornire informazioni utili a descrivere, sotto diversi punti di vista, il contesto di riferimento.

Il Sistema di valutazione e misurazione dell'Azienda Ospedaliera di Sassari si ispira ai seguenti principi:

- condivisione con i collaboratori dei principali obiettivi aziendali e consapevolezza della valutazione professionale e manageriale come opportunità di crescita individuale ed organizzativa;
- obiettivi specifici, trasparenti e misurabili in termini concreti e chiari tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- obiettivi correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- obiettivi riferibili ad un arco temporale determinato;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato alla valutazione, con eventuale ricorso al contraddittorio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione;
- previsione, per tutti i valutati, di adeguate garanzie del rispetto delle procedure dei tempi e delle fasi previste dalle disposizioni.

Il presente documento si sviluppa secondo i seguenti punti:

- a) descrive fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) prevede le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- c) prevede le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Le metodologie di misurazione e valutazione adottata dall'azienda con il presente regolamento si ispirano a modelli presenti in letteratura ed alle indicazioni dell'ANAC e tengono conto delle specificità del contesto sanitario in cui opera l'Azienda.

## 2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il significato del termine *performance* si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle sue modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

La misurazione della *performance* è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della *performance*, l'Azienda deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni.

Il sistema si propone di:

- migliorare il processo di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- guidare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* e la responsabilizzazione dei diversi livelli gerarchici;
- promuovere la cultura manageriale, l'apprendimento organizzativo e il miglioramento continuo.

Il Sistema di misurazione della *performance* si compone di tre elementi fondamentali:

- 1) Indicatori di *performance*;
- 2) Target;
- 3) infrastruttura di supporto e processi.

Un **indicatore** è un parametro in grado di fornire un'informazione sintetica in riferimento ad uno specifico fenomeno da misurare.

Un **target** è il risultato che ci si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il target deve essere

- ambizioso, realistico e accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo;
- quantificabile, misurabile e raggiungibile;

L'**infrastruttura di supporto** è costituita dai soggetti responsabili dei processi di definizione, acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati e delle informazioni che ne garantiscano la loro tracciabilità.

La metodologia che viene adottata dall'azienda ai fini della misurazione della *performance* organizzativa e individuale, definita nel presente documento, si ispira ai modelli presenti in letteratura e alle indicazioni fornite dall'ANAC.

Secondo quanto disposto dalla Delibera ANAC 89/2010 il sistema di misurazione della *performance* dell'Azienda, deve rispettare i seguenti requisiti minimi:

- 1) chiara definizione degli obiettivi;
- 2) presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
- 3) specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*.

### **3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

#### **3.1) SOGGETTI E RESPONSABILITA'**

##### **La Direzione Aziendale**

- Definisce gli obiettivi strategici dell'azienda, assegna gli obiettivi ai Direttori di Struttura (complessa e semplice dipartimentale).
- Valuta la *performance* organizzativa dei Direttori di struttura su proposta dell'OIV.
- Adotta il Piano e la Relazione sulla *performance* ed il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione (di cui il piano della Trasparenza ne è una sezione).
- Su proposta dell'OIV adotta la graduatoria finale di merito derivante dal processo di misurazione e valutazione.

##### **Il Collegio di Direzione**

- Supporta la Direzione Aziendale per l'elaborazione del programma di attività dell'azienda, nonché per l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi, anche in attuazione del modello dipartimentale.
- Concorre alla formulazione dei programmi di formazione, delle soluzioni organizzative per l'attuazione della attività libero-professionale intramuraria e alla valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi clinici.

##### **L'Organo di Indirizzo**

- Propone iniziative e misure per assicurare la coerenza della programmazione generale dell'attività assistenziale dell'Azienda con la programmazione didattica e scientifica dell'Università e di verificare la corretta attuazione della programmazione.

##### **Direttori di Dipartimento**

- Supportano la Direzione Aziendale nella definizione degli obiettivi della performance organizzativa.
- Coadiuvano la Direzione Aziendale nella negoziazione degli obiettivi di budget con le strutture aziendali che afferiscono al Dipartimento (Strutture Complesse e Semplici Dipartimentali).
- Definiscono e negoziano direttamente gli obiettivi individuali dei Direttori delle strutture afferenti al proprio dipartimento.

##### **Direttori di Struttura (complessa e semplice dipartimentale)**

- Definiscono e negoziano gli obiettivi e valutano la *performance* individuale dei Dirigenti assegnati alla Struttura e delle Posizioni Organizzative/Coordinatori PTA. Danno parere sulla valutazione delle Posizioni Organizzative/Coordinatori delle Professioni Sanitarie.

##### **Dirigenti**

- Collaborano con il Direttore di Struttura alla valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa e degli altri collaboratori della struttura di appartenenza.

##### **Direttori delle SOC del Dipartimento Professioni Sanitarie**

- Definiscono e negoziano gli obiettivi individuali di tutti le Posizioni Organizzative/Coordinatori delle Professioni Sanitarie di loro competenza, sentiti i Direttori del Dipartimento a cui sono afferenti le risorse valutate e tenuto conto dei propri obiettivi di budget. In altre parole gli obiettivi della Performance Individuale delle Posizioni Organizzative/Coordinatori delle Professioni Sanitarie rappresentano una

declinazione operativa anche degli obiettivi della Performance Organizzativa dei Direttori delle SOC afferenti al Dipartimento Professioni Sanitarie.

### **Dipendenti del comparto titolari di Posizione Organizzativa/Coordinatori area Sanitaria**

- Partecipano alla negoziazione degli obiettivi, definiscono e negoziano gli obiettivi individuali del personale assegnato del comparto area sanitaria sentito il Direttore della propria Struttura tenuto conto degli obiettivi a loro assegnati. In altre parole gli obiettivi della Performance Individuale dei dipendenti del comparto area sanitaria rappresentano una declinazione operativa anche degli obiettivi della Performance Individuale delle Posizioni Organizzative/Coordinatori delle Professioni Sanitarie.

### **Dipendenti del comparto**

- *Sanitario*

Sono valutati dalla Posizione Organizzativa/Coordinatore se esistente. Diversamente sono valutati dal Direttore della Struttura di appartenenza in collaborazione con il Direttore della SOC delle professioni sanitarie di riferimento.

- *PTA*

Sono valutati dalla Posizione Organizzativa/Coordinatore se esistente. Diversamente sono valutati dal Direttore della Struttura di appartenenza.

### **L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

- I compiti dell'Organismo Indipendente di Valutazione sono quelli previsti dalla normativa vigente.

### **Struttura Tecnica Permanente (STP)**

#### **La STP, composta come indicato nella Delibera n. 7 del 18/01/2018:**

- Coadiuvata l'OIV e la Direzione Aziendale nello svolgimento delle attività di misurazione della *performance*;
- Funge da cabina di regia dell'intero ciclo della *performance* interagendo con tutti gli altri soggetti coinvolti; redige il piano e la relazione della *performance*;
- Predisporre le schede di budget ed effettuare le rendicontazioni nei modi e nei tempi definiti dal Sistema.

### **SOC Risorse Umane**

- Procedere al pagamento dei premi in base alle regole stabilite dal Sistema Premiante e contribuire allo sviluppo e alla gestione della Performance Individuale.

Tutte le figure sopra descritte partecipano (con diversi gradi di responsabilità) alle indagini sul benessere organizzativo e possono suggerire proposte progettuali e organizzative per migliorare la qualità dei servizi e del Sistema.

## **3.2) MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

Il processo di misurazione avviene in due fasi distinte attraverso:

### **I. la misurazione della Performance organizzativa**

Essa 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.

Secondo quanto disposto all'art. 8 del Decreto 150/2009 l'oggetto della valutazione della *performance* organizzativa è rappresentato dai seguenti elementi:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Gli **strumenti** utilizzati per la misurazione e valutazione della *Performance* Organizzativa sono il **Piano della Performance** per l'organizzazione nel suo complesso e la **scheda di budget** per i diversi centri di responsabilità. Il processo di Budget da cui origina la scheda consiste, ricevute le indicazioni regionali, nella negoziazione ed assegnazione degli obiettivi tra Direzione aziendale e Responsabili delle UU.OO., coerentemente con quanto previsto nel Piano della *Performance*.

Gli obiettivi sono correlati ad azioni, indicatori e target. La scheda di budget deve riportare i 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);
- Peso indicatore (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100);
- Valore atteso a fine anno;
- Valore rilevato;
- Valore minimo accettabile (sotto il quale si dà punteggio zero).

La valutazione della *performance* organizzativa è una delle componenti della valutazione individuale dei Direttori di Struttura Complessa e Semplice dipartimentale (vedi, di seguito le tabelle specifiche).

## II. la misurazione 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.

Secondo quanto disposto all'art. 9 del Decreto 150/2009 l'oggetto della valutazione della *performance* individuale, riferita ai dirigenti e al personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, è rappresentato dai seguenti elementi:

- a) indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi (Art. 9 c. 1 lett. d D.lgs. n. 150 del 27/10/2009).

I valutatori, a loro volta, dovranno valutare la *performance* individuale del personale sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Decreto (descritto più avanti nel documento) in relazione ai seguenti parametri:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

#### I modelli di schede di valutazione

Sono allegati al presente Regolamento, e ne costituiscono parte integrante, i modelli di schede individuali di valutazione per ciascuna categoria professionale. Le descrizioni delle voci su cui valutare il dipendente contenute in tali documenti non devono essere considerate tassative ma anzi devono essere viste solo come suggerimento di massima nella declinazione dei singoli items in modo da renderli perfettamente calzanti alla specifica situazione ed agli obiettivi individuali che il valutatore vuole raggiungere.

In particolare la declinazione degli obiettivi individuali deve tener conto:

- per i dirigenti, degli obiettivi della performance organizzativa della della struttura di appartenenza (Dipartimento, SOC, SSD, SS);
- per il comparto amministrativo, degli obiettivi della performance del direttore della struttura di appartenenza attraverso quelli della PO/Coordinatore di riferimento;
- per il comparto sanitario, degli obiettivi della performance organizzativa del direttore della SOC del Dipartimento delle Professioni sanitarie di afferenza attraverso quelli della PO/Coordinatore di riferimento.

### **3.3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

#### **Performance organizzativa**

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 variate condizioni operative. A fine anno viene determinata con le modalità previste dal regolamento di budget la percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte della struttura operativa. La percentuale calcolata sarà la base di calcolo per la performance organizzativa di tutti i dipendenti afferenti a tale struttura.

#### **Performance individuale**

Ogni valutatore individuato dal presente regolamento stabilisce preventivamente gli obiettivi con ogni singolo valutato seguendo, in coerenza anche nel corso dell'anno, con le modalità indicate. A fine anno sarà determinata la percentuale di raggiungimento di tali obiettivi che sarà utilizzata per la Performance individuale.

Laddove non fossero assegnati gli obiettivi individuali o di gruppo, si utilizzano i risultati di performance organizzativa della struttura di riferimento

La pesatura delle singole performance è riportata nelle tabelle allegare con evidenza della diversa composizione della performance complessiva tenuto conto del relativo profilo professionale.



DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	DIRETTORI DI DIPARTIMENTO	DIRETTORI S.C. E S.S.D.	RESPONSABILI S.S.	DIRIGENTI	PO e COORDINATORI	Comparto Cat. D	Comparto Cat. C	Comparto Cat. A/B
<b>A) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>								
A0) Risultato di Performance Organizzativa delle SOC e SSD di dipartimento	20							
A1) Risultati di <i>performance</i> organizzativa di Struttura e di gruppo	64	80	80	80	55	50	40	30
A2) Capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso la differenziazione	8	10	5		5			
<b>B) PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>								
B1) Qualità del contributo assicurato alla <i>performance</i> della struttura - Comportamenti professionali e manageriali (professionali e organizzativi per il comparto)	8	10	15	20	40	50	60	70

Ogni dimensione della valutazione della sezione B) viene suddivisa in *item* di valutazione aventi una graduazione su 5 grandezze (da scarso a ottimo) per i quali si rimanda alle apposite schede specifiche per profilo professionale, allegate al presente regolamento di cui sono parte integrante e sostanziale.

Al fine di favorire una maggior differenziazione dei punteggi con una scala più ampia e poter così rappresentare più precisamente le differenze di contributo alla *performance*, ogni valutazione, tranne quella che rappresenta la sufficienza, potrà essere graduata con i punteggi riportati nel seguente schema:

GRADO DESCRIZIONE	1 SCARSO		2 INSUFFICIENTE		3 SUFFICIENTE		4 BUONO		5 OTTIMO	
	ESPLICAZIONE	Grado scarso di raggiungimento degli obiettivi		Grado insufficiente di raggiungimento degli obiettivi		Grado sufficiente di raggiungimento degli obiettivi		Grado buono di raggiungimento degli obiettivi		Grado ottimo di raggiungimento degli obiettivi
PUNTEGGIO	2*	3	4	5	6	7	8	9	10	

*\*La scala di valutazione parte dal valore minimo pari a 2 ipotizzando che non sia verosimile un contributo inferiore a questo valore che, in ogni caso, rappresenta una valutazione fortemente negativa.*

### La differenziazione della valutazione

L'art. 9 comma 1 lettera d) del decreto 150/2009 fa riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il peso attribuito nella scheda di valutazione è di dieci punti che saranno attribuiti ai valutatori secondo il numero dei soggetti da valutare, utilizzando il criterio della deviazione standard dei punteggi, come da seguente tabella:

N. DIPENDENTI DA VALUTARE	VALORE MINIMO DELLA DEVIAZIONE STANDARD *
fino a 5 dipendenti	0
fino a 10 dipendenti	>1
maggior di 10	>2

(\* La deviazione standard misura la variabilità di una distribuzione normale rispetto alla media dei valori ed è espressa nella stessa unità di misura degli stessi. In tutti i casi in cui il valore minimo della deviazione standard non sia rispettato, il punteggio di valutazione assegnato al valutatore sarà zero).

### Tabella Riassuntiva Valutatori-Valutati-Supporto

CHI VALUTA	CHI E' VALUTATO
<b>DIRETTORE SANITARIO E AMMINISTRATIVO</b>	Direttore di dipartimento
<b>DIRETTORE DIPARTIMENTO</b>	Direttore Responsabile Struttura complessa e Semplice Dipartimentale
<b>DIRETTORE RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA E SEMPLICE DIPARTIMENTALE</b>	Dirigente Responsabile S.S.
	Dirigenti non apicali
	Responsabili posizione Organizzativa non sanitaria
	Dipendenti comparto non sanitario se non assegnati a PO
<b>RESPONSABILE POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>	Dipendenti comparto assegnati
<b>DIRETTORE STRUTTURA PROFESSIONI SANITARIE E TECNICHE</b>	Responsabile di posizione organizzativa e coordinatori sanitari
	Collabora con il Direttore della struttura nella valutazione dei dipendenti comparto sanitario se non assegnati a PO

Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato ha prestato o presta l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili.

Nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia stata assegnata a diversi soggetti, il valutato sarà soggetto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31.12 dell'anno a cui si riferisce la valutazione.

### 3.4) COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE

Alla valutazione dei risultati segue l'adozione della graduatoria di merito e la successiva validazione da parte dell'OIV con successiva deliberazione della Direzione Generale.

A seguito della graduatoria di merito deliberata avviene la distribuzione dei premi di produttività, disciplinata dal Sistema Premiante, in attuazione del “*Protocollo applicativo*” definito, in fase di contrattazione tra la Direzione Aziendale e le Organizzazioni sindacali aziendale, coerentemente con il presente regolamento.

### 3.5) EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

A seconda del punteggio ottenuto alla fine del processo di valutazione, si possono configurare due possibilità: valutazione positiva, valutazione negativa. Viene considerata positiva la valutazione che mostra un valore maggiore o uguale a **60 punti**, negativa quella con punteggio inferiore a 60.

#### a) valutazione positiva

L'esito positivo della valutazione annuale del OIV è condizione necessaria per l'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato, così come determinata dall'applicazione della metodologia contenuta nell'apposito Protocollo applicativo per l'attuazione del Sistema Premiante aziendale, in linea con le procedure di cui all'art. 65, commi 4 e 6 del CCNL 5 dicembre 1996 e s.m.i., oltre che a concorrere nell'espressione della valutazione di competenza dei relativi Collegi Tecnici alle scadenze previste.

#### b) valutazione negativa

Per tutti i valutati l'esito negativo della valutazione annuale comporta innanzitutto la mancata erogazione del premio di risultato.

Per il personale del comparto titolare di coordinamento o posizione organizzativa la valutazione negativa può determinare anche la revoca dell'incarico prima della sua scadenza naturale.

Per la dirigenza, nel caso in cui il punteggio di valutazione sia **inferiore o uguale a 50 punti** per due anni consecutivi o per tre anni negli ultimi cinque, oltre la perdita del premio di risultato sarà possibile attivare il procedimento disciplinare secondo quanto previsto dai contratti collettivi vigenti e nel rispetto del principio di gradualità e proporzionalità delle sanzioni in relazione alla gravità della mancanza.

### 3.6) FASI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* prevede fasi, tempi, output e soggetti coinvolti nel ciclo *performance* e si inserisce nell'ambito del più ampio processo di Pianificazione Strategica e programmazione e controllo dell'Azienda.

Nella tabella seguente sono riportati i soggetti, le fasi, i tempi e le modalità del processo di misurazione e valutazione con la precisazione che i tempi riportati hanno carattere puramente ordinatorio e non perentorio:

N. FASE	FASI	TEMPI	OUTPUT DEL PROCESSO	SOGGETTO RESPONSABILE	SUPERVISIONE E CONTROLLO
1	Adozione Piano <i>Performance</i>	Entro 31 gennaio (anno di riferimento)	Piano <i>performance</i>	Direzione Aziendale	<p style="text-align: center;"><b>OIV</b></p> <p>L'OIV interviene come garante del sistema nel suo complesso</p>
2	Attribuzione obiettivi di budget ai Direttori di Struttura	Entro gennaio	Budget	Direzione Aziendale	
3	Attribuzione obiettivi ai collaboratori	Entro 30 gg dalla negoziazione	Verbale di assegnazione obiettivi	Direttori delle Strutture	
4	Monitoraggio <i>performance</i> organizzativa	Entro il mese successivo al trimestre di riferimento	Report trimestrale	Struttura Tecnica Permanente	
5	Valutazione intermedia	Entro luglio	Verbali di valutazione	Valutatori	
6	Valutazione finale (con colloquio di valutazione)	Entro maggio dell'anno successivo	Schede di valutazione	Valutatori	

7	Adozione graduatoria di merito	Entro giugno dell'anno successivo	Graduatoria di merito	OIV/Direzione
8	Adozione della Relazione sulla <i>performance</i>	Entro giugno dell'anno successivo	Delibera Relazione sulla <i>performance</i>	OIV/ Direzione Aziendale
9	Validazione della Relazione sulla <i>Performance</i>	Entro giugno dell'anno successivo	Parere OIV	OIV
10	Attivazione del sistema premiante	Entro luglio dell'anno successivo	Delibera attribuzione premi	SOC Risorse Umane

### 3.7) PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è finalizzata alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione. Anche in considerazione dell'abrogazione dell'art. 7 c. 3 del D.lgs n. 150/2009 da parte dell'art. 8 c.1 del D.P.R. n. 105 del 9 maggio 2016, l'AOU di Sassari al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ha ritenuto opportuno istituire un Collegio di conciliazione, composto da soggetti terzi, rispetto al valutato ed al valutatore, chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema ai fini della risoluzione di eventuali conflitti.

Il valutato, qualora ritenga che sussista una violazione delle disposizioni contenute nel presente regolamento, non avendo risolto il problema con la richiesta di revisione al Valutatore, per i soli vizi procedurali e non di merito, può rivolgersi al Collegio di Conciliazione che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del valutato.

Il Collegio di conciliazione è costituito di volta in volta ed è composto da:

- Presidente del Comitato Unico di Garanzia per le Pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)
- Un componente scelto dal Dipendente
- Un componente scelto dal Direttore Generale
- Un Segretario verbalizzante individuato dal Direttore Generale

Il Presidente è sostituito da un dirigente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

Il Valutato può farsi assistere da una persona propria fiducia.

La procedura di conciliazione che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro il termine ordinario di 60 giorni lavorativi dalla sua attivazione (si considerano giorni lavorativi quelli intercorrenti tra il lunedì ed il venerdì).

Il Valutato, entro 5 giorni lavorativi dalla conoscenza della valutazione finale, chiede al Valutatore una revisione della valutazione, sia nella forma che nel merito, con l'indicazione delle motivazione e degli elementi da modificare, portando a supporto la documentazione per l'eventuale revisione della valutazione.

Il Valutatore deve esprimersi entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza di revisione che può essere accolta, con conseguente riforma della precedente valutazione, oppure respinta con conseguente conferma della valutazione precedentemente espressa.

Il Valutato, preso atto delle decisioni assunte dal Valutatore, può decidere di adire il Collegio di Conciliazione entro il termine di 5 giorni lavorativi dalla notifica della decisione.

L'istanza di conciliazione è ammissibile solo per vizi della procedura, pertanto non investe gli aspetti di merito, e ha ad oggetto solo la valutazione finale. Il Collegio di Conciliazione verifica, sentite le parti, se esistono le condizioni per la revisione della valutazione.

Il Collegio di Conciliazione adotta la propria decisione entro 30 giorni lavorativi e la comunica alle parti per gli adempimenti correlati all'esecuzione. Il Valutatore chiude la procedura di conciliazione comunicandone gli esiti all'OIV nel termine di 15 giorni lavorativi dal ricevimento della comunicazione da parte del Collegio di Conciliazione.

Resta salva la facoltà del valutato di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 C.p.c., così come novellato dalla L. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

### 3.8) MODALITA' DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON LE PROCEDURE DI CONTROLLO ESISTENTI

Gli esiti e le attività del ciclo di gestione della *performance* aziendale, oltre alla programmazione degli obiettivi, devono essere in collegamento consequenziale e logico con la programmazione sanitaria (coerenza) e finanziaria d'Azienda (sostenibilità), in ossequio agli obiettivi di Programmazione Regionale.

I dati di natura economico finanziaria, eventualmente oggetto di valutazione, sono attinti dal sistema di contabilità analitica e generale e dai dati a consuntivo del Bilancio.

ATTIVITÀ DI CONTROLLO IN SENSO PROPRIO	SOGGETTI TITOLARI
Controllo di regolarità contabile e amministrativa	Collegio Sindacale
Supervisione sul ciclo di gestione della <i>performance</i> e controllo valutazioni	Organismo Indipendente di Valutazione (con supporto di Struttura Tecnica permanente)
Controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del D. Lgs. n. 286/1999	Direttore Generale (con supporto da Organismo Indipendente di Valutazione)
ATTIVITÀ DI CONTROLLO IN SENSO LATO	SOGGETTI TITOLARI
Pianificazione e supporto all'OIV	Struttura Tecnica permanente
Controllo di gestione (reporting e contabilità analitica)	SOC Programmazione e Controllo di Gestione
Contabilità generale (e bilancio)	SOC Bilancio e Contabilità

### 3.9) MODALITA' DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Poiché i programmi saranno calibrati in funzione delle risorse finanziarie stanziare dalla RAS, nella definizione del Piano della *Performance* si terrà conto delle risultanze dei documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio approvati dall'ente.

## 4) 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.

## 5) NORME TRANSITORIE

Per il 2017 i Direttori di Dipartimento non sono presenti in Azienda pertanto non sarà applicabile la parte relativa ai Dipartimenti.

Il presente regolamento sarà applicato a partire dall'anno **2018**. Il protocollo applicativo del Sistema Premiante sarà definito in fase di contrattazione decentrata.

Per gli anni 2016 e 2017 la valutazione è effettuata in base a quanto previsto dalle Delibere n° 15 del 27 gennaio 2016 e n° 336 del 21 giugno 2017.

Per il periodo 2015-2016-2017 la valutazione è effettuata utilizzando gli accordi sindacali applicabili se validi.

## **6) QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO**

- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - "ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- Delibere ANAC (già CIVIT) in tema di misurazione e valutazione performance;
- Decreto Legislativo 30 Marzo 2001, n. 165 - "Testo unico sul Pubblico impiego" e s.m.i.;
- Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 - "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazione";
- Legge 6 novembre 2012, n. 190 – "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97 – "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

## **ALLEGATI**

**Modelli di schede di valutazione.**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI DIPARTIMENTO**

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A0)	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	



**Sezione A0):**

Risultato di *performance* organizzativa delle SOC e SSD di Dipartimento

**Punteggio disponibile: 20**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RICONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
<b>Totale Sezione A0)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>*Max 20</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 20 punti)

<b>TOTALE SEZIONE A0)</b>	
---------------------------	--



**SEZIONE A1)**Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo**Punteggio disponibile: 64**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RICONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>*Max 64</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 64 punti)

<b>TOTALE SEZIONE A1)</b>	
---------------------------	--



**Sezione A2):**

Capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso la differenziazione

**Punteggio disponibile: 8**

1) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	PESO	8
 Capacità di differenziazione dei giudizi rapportato al reale contributo apportato dai collaboratori alla performance organizzativa e individuale così come da Regolamento.		

<b>TOTALE SEZIONE A2)</b>	
-------------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato
--

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore
--

**SEZIONE B1)**

Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e manageriali.

**Punteggio disponibile: 8**

1) CAPACITÀ DECISIONALE, ORGANIZZATIVA E DI COORDINAMENTO							PESO	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di programmare in autonomia le attività del servizio dimostrando aderenza agli obiettivi dell'unità operativa e agli obiettivi strategici dell'azienda.</li> <li>☉ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più adeguate all'organizzazione, proponendo soluzioni chiare e precise anche nella gestione delle emergenze.</li> <li>☉ Capacità di considerare le implicazioni economiche delle attività e dei processi garantendo efficienza ed efficacia gestionale.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) GESTIONE RISORSE UMANE							PESO	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare efficacemente le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto ed alla collaborazione contribuendo ad un clima positivo dell'unità operativa.</li> <li>☉ Capacità motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori.</li> <li>☉ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione e dedizione ai percorsi formativi.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) COLLABORAZIONE DIPARTIMENTALE E SENSO D'APPARTENENZA							PESO	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di promuovere il senso di appartenenza alla cultura aziendale e il coinvolgimento sugli obiettivi e progetti dell'azienda a tutti i livelli.</li> <li>☉ Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali anche con altre unità operative valutando e suggerendo i correttivi necessari</li> <li>☉ Capacità di promuovere e attivare le strategie aziendali, attraverso lo sviluppo dei programmi ed il monitoraggio degli obiettivi propri della struttura di appartenenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

4) GESTIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE							PESO	1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di proporre innovazioni significative nei processi organizzativi e tecnologici volti al miglioramento generale sia sul versante sanitario che su quello tecnico amministrativo.</li> <li>☉ Capacità di gestione del cambiamento a seguito di introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative.</li> <li>☉ Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza</li> </ul>									
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>		<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
-	+	-	+			-	+	-	+

5) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA							PESO	1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Mantiene con gli utenti, i familiari e la comunità rapporti positivi attraverso l'ascolto ed il trasferimento delle informazioni.</li> <li>☉ Orienta le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni dei utenti.</li> <li>☉ Si adopera per la soddisfazione delle esigenze dell'utenza in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi.</li> </ul>									
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>		<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6		7	8	9	10

6) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE							PESO	3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dimostra adeguate competenze tecnico professionali per la gestione delle attività di servizio.</li> <li>☉ Dimostra adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e di quella complessa.</li> <li>☉ Gestisce le attività di aggiornamento di formazione professionale promuovendo inoltre il trasferimento attivo di proprie conoscenze e competenze tecnico professionali ai propri collaboratori.</li> </ul>									
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>		<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6		7	8	9	10

<b>TOTALE SEZIONE B1)</b>	
---------------------------	--

Data

**Il valutato**

**Il valutatore**

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURA  
COMPLESSA E SEMPLICE DIPARTIMENTALE**

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	

**SEZIONE A1)**Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo**Punteggio disponibile: 80**

<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>VALORE ATTESO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALORE RICONTRATO</b>	<b>PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO FINALE</b>
Descrizione obiettivo 1 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>*Max 80</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 80 punti)

<b>TOTALE SEZIONE A1)</b>	
---------------------------	--



**Sezione A2):**

Capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso la differenziazione

**Punteggio disponibile: 10**

1) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	PESO	10
 Capacità di differenziazione dei giudizi rapportato al reale contributo apportato dai collaboratori alla performance organizzativa e individuale così come da Regolamento.		

<b>TOTALE SEZIONE A2)</b>	
-------------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

**SEZIONE B1)**

Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e manageriali.

**Punteggio disponibile: 10**

1) CAPACITÀ DECISIONALE, ORGANIZZATIVA E DI COORDINAMENTO							PESO	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di programmare in autonomia le attività del servizio dimostrando aderenza agli obiettivi dell'unità operativa e agli obiettivi strategici dell'azienda.</li> <li>☉ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più adeguate all'organizzazione, proponendo soluzioni chiare e precise anche nella gestione delle emergenze.</li> <li>☉ Capacità di considerare le implicazioni economiche delle attività e dei processi garantendo efficienza ed efficacia gestionale.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) GESTIONE RISORSE UMANE							PESO	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare efficacemente le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto ed alla collaborazione contribuendo ad un clima positivo dell'unità operativa.</li> <li>☉ Capacità motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori.</li> <li>☉ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione e dedizione ai percorsi formativi.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) COLLABORAZIONE DIPARTIMENTALE E SENSO D'APPARTENENZA							PESO	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di promuovere il senso di appartenenza alla cultura aziendale e il coinvolgimento sugli obiettivi e progetti dell'azienda a tutti i livelli.</li> <li>☉ Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali anche con altre unità operative valutando e suggerendo i correttivi necessari</li> <li>☉ Capacità di promuovere e attivare le strategie aziendali, attraverso lo sviluppo dei programmi ed il monitoraggio degli obiettivi propri della struttura di appartenenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10



4) GESTIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE							PESO		1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di proporre innovazioni significative nei processi organizzativi e tecnologici volti al miglioramento generale sia sul versante sanitario che su quello tecnico amministrativo.</li> <li>☉ Capacità di gestione del cambiamento a seguito di introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative.</li> <li>☉ Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza</li> </ul>										
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO		
-	+	-	+			-	+	-	+	

5) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA							PESO		2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Mantiene con gli utenti, i familiari e la comunità rapporti positivi attraverso l'ascolto ed il trasferimento delle informazioni.</li> <li>☉ Orienta le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni dei utenti.</li> <li>☉ Si adopera per la soddisfazione delle esigenze dell'utenza in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi.</li> </ul>										
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO		
2	3	4	5	6		7	8	9	10	

6) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE							PESO		3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dimostra adeguate competenze tecnico professionali per la gestione delle attività di servizio.</li> <li>☉ Dimostra adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e di quella complessa.</li> <li>☉ Gestisce le attività di aggiornamento di formazione professionale promuovendo inoltre il trasferimento attivo di proprie conoscenze e competenze tecnico professionali ai propri collaboratori.</li> </ul>										
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO		
2	3	4	5	6		7	8	9	10	

<b>TOTALE SEZIONE B1)</b>	
---------------------------	--

Data

**Il valutato**

**Il valutatore**

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURA  
SEMPLICE**

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	

**SEZIONE A1)**Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo**Punteggio disponibile: 80**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RICONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi .....	.....	.....	... ...	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>*Max 80</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 80 punti)



**Sezione A2):**

Capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso la differenziazione

**Punteggio disponibile: 5**

1) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	PESO	5
 Capacità di differenziazione dei giudizi rapportato al reale contributo apportato dai collaboratori alla performance organizzativa e individuale così come da Regolamento.		

<b>TOTALE SEZIONE A2)</b>	
-------------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

**SEZIONE B1)**

Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e manageriali.

**Punteggio disponibile: 15**

1) CAPACITÀ DECISIONALE, ORGANIZZATIVA E DI COORDINAMENTO							PESO	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di programmare in autonomia le attività del servizio dimostrando aderenza agli obiettivi dell'unità operativa e agli obiettivi strategici dell'azienda.</li> <li>☉ Capacità di riconoscere con tempestività le criticità e le opportunità in modo da adottare le soluzioni più adeguate all'organizzazione, proponendo soluzioni chiare e precise anche nella gestione delle emergenze.</li> <li>☉ Capacità di considerare le implicazioni economiche delle attività e dei processi garantendo efficienza ed efficacia gestionale.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) GESTIONE RISORSE UMANE							PESO	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di pianificare, programmare, monitorare e valutare efficacemente le attività svolte dal personale assegnato dimostrando disponibilità all'ascolto ed alla collaborazione contribuendo ad un clima positivo dell'unità operativa.</li> <li>☉ Capacità motivare e valorizzare le qualità umane e professionali dei propri collaboratori.</li> <li>☉ Capacità di supportare lo sviluppo professionale delle risorse umane assegnate, mostrando attenzione e dedizione ai percorsi formativi.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) COLLABORAZIONE DIPARTIMENTALE E SENSO D'APPARTENENZA							PESO	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di promuovere il senso di appartenenza alla cultura aziendale e il coinvolgimento sugli obiettivi e progetti dell'azienda a tutti i livelli.</li> <li>☉ Capacità di realizzazione di piani di lavoro e percorsi integrati multi professionali anche con altre unità operative valutando e suggerendo i correttivi necessari</li> <li>☉ Capacità di promuovere e attivare le strategie aziendali, attraverso lo sviluppo dei programmi ed il monitoraggio degli obiettivi propri della struttura di appartenenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

4) GESTIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE							PESO		2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di proporre innovazioni significative nei processi organizzativi e tecnologici volti al miglioramento generale sia sul versante sanitario che su quello tecnico amministrativo.</li> <li>☉ Capacità di gestione del cambiamento a seguito di introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative.</li> <li>☉ Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza</li> </ul>										
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>		<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>		
-	+	-	+			-	+	-	+	

5) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA							PESO		3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Mantiene con gli utenti, i familiari e la comunità rapporti positivi attraverso l'ascolto ed il trasferimento delle informazioni.</li> <li>☉ Orienta le proprie azioni e quelle dei collaboratori anche tenendo conto dei bisogni dei utenti.</li> <li>☉ Si adopera per la soddisfazione delle esigenze dell'utenza in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi.</li> </ul>										
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>		<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>		
2	3	4	5	6		7	8	9	10	

6) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE							PESO		4	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Dimostra adeguate competenze tecnico professionali per la gestione delle attività di servizio.</li> <li>☉ Dimostra adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e di quella complessa.</li> <li>☉ Gestisce le attività di aggiornamento di formazione professionale promuovendo inoltre il trasferimento attivo di proprie conoscenze e competenze tecnico professionali ai propri collaboratori.</li> </ul>										
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>		<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>		
2	3	4	5	6		7	8	9	10	

<b>TOTALE SEZIONE B1)</b>	
---------------------------	--

Data

**Il valutato**

**Il valutatore**

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	

**SEZIONE A1)**Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo**Punteggio disponibile: 80**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RISCONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>*Max 80</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 80 punti)



## SEZIONE B1)




Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e manageriali

Punteggio disponibile: 20

1) GESTIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE					PESO	5		
<ul style="list-style-type: none"><li>● Capacità di proporre miglioramenti nei processi organizzativi e tecnologici volti al miglioramento generale dell'organizzazione.</li><li>● Flessibilità e propensione al cambiamento.</li><li>● Capacità di adattamento a seguito di introduzione di innovazioni e per particolari esigenze organizzative.</li></ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) COLLABORAZIONE E RELAZIONE					PESO	5		
<ul style="list-style-type: none"><li>● Capacità di lavorare in modo efficace con il direttore del servizio, con i colleghi ed i collaboratori, mostra disponibilità all'ascolto contribuendo allo sviluppo di un clima positivo dell'unità operativa.</li><li>● Capacità di coordinamento delle attività e dei processi assegnati con spirito di integrazione multidisciplinare, creando sinergie di gruppo al fine di perseguire progetti e obiettivi comuni.</li><li>● Capacità di formulare proposte e propensione alla condivisione delle informazioni.</li></ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA					PESO	5		
<ul style="list-style-type: none"><li>● Mantiene con gli utenti, i familiari e la comunità rapporti positivi attraverso l'ascolto ed il trasferimento delle informazioni.</li><li>● Orienta le proprie azioni anche tenendo conto dei bisogni dei utenti.</li><li>● Si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi.</li></ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

4) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE							PESO	5
 Dimostra adeguate competenze tecnico professionali per la gestione delle attività di servizio.								
 Dimostra adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e di quella complessa.								
 Dimostra e sviluppa interesse e iniziativa per la continua attività di aggiornamento e formazione professionale.								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO
2	3	4	5	6	7	8	9	10

TOTALE SEZIONE B1)	
-----------------------	--

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 DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI COORDINATORI**

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	

**SEZIONE A1)**Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo**Punteggio disponibile: 55**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RICONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi ..... ...	.....	.....	... ...	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>Max 55</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 55 punti)

<b>TOTALE SEZIONE A1)</b>	
---------------------------	--

**Sezione A2):**

Capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso la differenziazione

**Punteggio disponibile: 5**

<b>1) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</b>	<b>PESO</b>	<b>5</b>
 Capacità di differenziazione dei giudizi rapportato al reale contributo apportato dai collaboratori alla performance organizzativa e individuale così come da Regolamento.		

<b>TOTALE SEZIONE A2)</b>	
---------------------------	--

**SEZIONE B1)**

Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e manageriali




**Punteggio disponibile: 40**

1) CAPACITÀ DECISIONALE, ORGANIZZATIVA E DI COORDINAMENTO							PESO	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di programmare in autonomia le attività assegnate dimostrando aderenza agli obiettivi dell'unità operativa e dell'azienda.</li> <li>☉ Capacità di riconoscere con tempestività e/o prevedere i problemi e le risorse necessarie per adottare le soluzioni più adeguate, proponendo soluzioni chiare e precise anche nella gestione delle emergenze.</li> <li>☉ Capacità di considerare le implicazioni economiche del proprio lavoro, di utilizzare appropriatamente tutte le risorse a disposizione.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10




2) COLLABORAZIONE E FLESSIBILITÀ							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di lavorare in modo efficace con i propri colleghi e collaboratori, di partecipare alle attività dell'unità operativa ed ai progetti con spirito di integrazione multidisciplinare.</li> <li>☉ Capacità di creare sinergie di gruppo al fine di perseguire obiettivi comuni condividendo proposte e informazioni.</li> <li>☉ Capacità di realizzazione di piani di lavoro integrati multi professionali anche con altre unità operative, valutando e suggerendo i correttivi necessari.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) GESTIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE							PESO	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di proporre miglioramenti nei processi organizzativi e tecnologici volti al miglioramento generale dell'organizzazione.</li> <li>☉ Flessibilità e propensione al cambiamento.</li> <li>☉ Capacità di adattamento a seguito di introduzione di innovazioni e per particolari esigenze organizzative.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

--	--	--	--	--	--	--	--	--

4) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA*							PESO	5
 Mantiene con gli utenti, i familiari e la comunità rapporti positivi attraverso l'ascolto ed il trasferimento delle informazioni.								
 Orienta le proprie azioni anche tenendo conto dei bisogni dei utenti.								
 Si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze in linea con gli orientamenti e le politiche aziendali sulla qualità dei servizi.								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

(\* per i servizi amministrativi e tecnici si considera l'utenza interna)

5) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE							PESO	10
 Dimostra adeguate competenze tecnico professionali per la gestione delle attività di servizio.								
 Dimostra adeguate competenze per la gestione della casistica semplice e di quella complessa.								
 Dimostra e sviluppa interesse e iniziativa per la continua attività di aggiornamento e formazione professionale.								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>TOTALE SEZIONE B1)</b>	
-------------------------------	--

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 DELLE FIGURE DEL COMPARTO – CAT D

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	

**SEZIONE A1)**

 Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo

**Punteggio disponibile: 50**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RICONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>Max 50</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 50 punti)

<b>TOTALE SEZIONE A1)</b>	
---------------------------	--

**SEZIONE B1)**




Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e organizzativi.




**Punteggio disponibile: 50**




1) EFFICIENZA NELL'ESEGUIRE LE PROPRIE ATTIVITÀ IN AUTONOMIA								PESO	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di organizzare le proprie attività impiegando in modo adeguato le risorse a propria disposizione.</li> <li>☉ Capacità di prevenzione e minimizzazione degli sprechi.</li> <li>☉ Capacità di rispettare le tempistiche previste dei procedimenti assegnati.</li> </ul>									
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	




2) EFFICACIA DELLA PRESTAZIONE								PESO	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità e competenze tecnico specifiche dimostrate e messe a disposizione nell'attività di servizio.</li> <li>☉ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio.</li> <li>☉ Capacità di gestire i procedimenti assegnati in modo da soddisfare anche le esigenze espresse dall'utenza.</li> </ul>									
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3) CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE								PESO	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Partecipazione attiva alla messa a punto di nuove tecniche/protocolli/procedure.</li> <li>☉ Capacità di adattamento a seguito di introduzione di innovazioni e di proposta di soluzioni organizzative e tecnologiche innovative.</li> <li>☉ Interesse costante alla verifica del raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza.</li> </ul>									
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE		BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	

<b>4) OSSERVANZA DELLE PROCEDURE E PROTOCOLLI</b>							<b>PESO</b>	<b>6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li> Capacità di rispettare i regolamenti e le direttive aziendali.</li> <li> Capacità di aderire alle procedure/protocolli adottati nel proprio servizio.</li> <li> Capacità di utilizzo degli adeguati strumenti di comunicazione e segnalazione difformità.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>5) CAPACITA' DI RELAZIONE CON L'UTENZA</b>							<b>PESO</b>	<b>9</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li> Capacità di prestare ascolto, saper consigliare e/o orientare, rassicurare.</li> <li> Capacità di garantire un supporto relazionale adeguato ai diversi interlocutori.</li> <li> Capacità di comunicare all'utenza i servizi erogati in modo chiaro e puntuale nel rispetto della normativa della privacy e delle direttive aziendali.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>6) COLLABORAZIONE E DISCREZIONALITA' OPERATIVA E GESTIONALE</b>							<b>PESO</b>	<b>5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li> Capacità di mettersi in discussione, collaborare con i propri colleghi contribuendo a creare un clima positivo nel perseguire obiettivi comuni.</li> <li> Capacità di condivisione di informazioni e di formulazione di proposte migliorative dell'ambiente lavorativo.</li> <li> Disponibilità a modificare turni, ritmi e le modalità di lavoro soprattutto in situazioni di emergenza/urgenza.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>7) GESTIONE DELLE EMERGENZE</b>							<b>PESO</b>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li> Capacità di integrarsi in modo efficace nel team di gestione dell'emergenza/urgenza.</li> <li> Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza.</li> <li> Capacità di comunicare adeguatamente criticità e rischi legati alla gestione dell'emergenza/urgenza.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>TOTALE SEZIONE B1)</b>	
---------------------------	--

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 DELLE FIGURE DEL COMPARTO – CAT C**

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	

**SEZIONE A1)**

 Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo

**Punteggio disponibile: 40**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RICONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>Max 40</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 40 punti)

<b>TOTALE SEZIONE A1)</b>	
---------------------------	--

**SEZIONE B1)**

Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e organizzativi.

**Punteggio disponibile: 60**

1) EFFICIENZA NELL'ESEGUIRE LE PROPRIE ATTIVITÀ.							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di organizzare le proprie attività impiegando in modo adeguato le risorse a propria disposizione.</li> <li>☉ Capacità di prevenzione e minimizzazione degli sprechi.</li> <li>☉ Capacità di rispettare le tempistiche previste dei procedimenti assegnati.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) EFFICACIA DELLA PRESTAZIONE							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità e competenze tecnico specifiche dimostrate e messe a disposizione nell'attività di servizio.</li> <li>☉ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio.</li> <li>☉ Capacità di gestire i procedimenti assegnati in modo da soddisfare anche le esigenze espresse dall'utenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE							PESO	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Partecipazione attiva alla messa a punto di nuove tecniche/protocolli/procedure.</li> <li>☉ Capacità di adattamento a seguito di introduzione di innovazioni e di proposta di soluzioni organizzative e tecnologiche innovative.</li> <li>☉ Interesse costante alla verifica del raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10



4) OSSERVANZA PROCEDURE E PROTOCOLLI							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di rispettare i regolamenti e le direttive aziendali.</li> <li>☉ Capacità di aderire alle procedure/protocolli adottati nel proprio servizio.</li> <li>☉ Capacità di utilizzo degli adeguati strumenti di comunicazione e segnalazione difformità.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

5) INFORMAZIONE/COMUNICAZIONE NEI CONFRONTI DELL'UTENZA							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di prestare ascolto, saper consigliare e/o orientare, rassicurare.</li> <li>☉ Capacità di garantire un supporto relazionale adeguato ai diversi interlocutori.</li> <li>☉ Capacità di comunicare all'utenza i servizi erogati in modo chiaro e puntuale nel rispetto della normativa della privacy e delle direttive aziendali.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

6) COLLABORAZIONE E FLESSIBILITA'							PESO	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di mettersi in discussione, collaborare con i propri colleghi contribuendo a creare un clima positivo nel perseguire obiettivi comuni.</li> <li>☉ Capacità di condivisione di informazioni e di formulazione di proposte migliorative dell'ambiente lavorativo.</li> <li>☉ Disponibilità a modificare turni, ritmi e le modalità di lavoro soprattutto in situazioni di emergenza/urgenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

7) GESTIONE DELLE EMERGENZE							PESO	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di integrarsi in modo efficace nel team di gestione dell'emergenza/urgenza.</li> <li>☉ Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza.</li> <li>☉ Capacità di comunicare adeguatamente criticità e rischi legati alla gestione dell'emergenza/urgenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>TOTALE SEZIONE B1)</b>	
---------------------------	--

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 DELLE FIGURE DEL COMPARTO CAT B/A**

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

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

<b>Supporto alla valutazione</b>	
Cognome	
Nome	
Matricola	
Profilo professionale	
Distretto/Presidio/Dipartimento	
Unità operativa	
Incarico	

<b>ANNO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FINALE</b>	
<b>INTERMEDIA</b>	
PUNTEGGIO SEZIONE A1)	
PUNTEGGIO SEZIONE A2)	
PUNTEGGIO SEZIONE B1)	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	

**SEZIONE A1)**

 Risultati di *performance* organizzativa di struttura e di gruppo

**Punteggio disponibile: 30**

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	PESO	VALORE RICONTRATO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Descrizione obiettivo 1 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Descrizione obiettivo 2 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Descrizione obiettivo 3 ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Eventuali altri obiettivi ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
<b>Totale Sezione A1)</b>			<b>100</b>		<b>Max 100</b>	<b>Max 30</b>

\*il punteggio finale verrà calcolato dal Servizio Programmazione e Controllo partendo dal punteggio di valutazione sulla base del punteggio disponibile (massimo 30 punti)

<b>TOTALE SEZIONE A1)</b>	
---------------------------	--

**SEZIONE B1)**

Qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura/dipartimento; comportamenti professionali e organizzativi.

**Punteggio disponibile: 70**

1) EFFICIENZA NELL'ESEGUIRE LE PROPRIE ATTIVITÀ.							PESO	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di organizzare le proprie attività impiegando in modo adeguato le risorse a propria disposizione.</li> <li>☉ Capacità di prevenzione e minimizzazione degli sprechi.</li> <li>☉ Capacità di rispettare le tempistiche previste dei procedimenti assegnati.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

2) EFFICACIA DELLA PRESTAZIONE							PESO	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità e competenze tecnico specifiche dimostrate e messe a disposizione nell'attività di servizio.</li> <li>☉ Capacità di utilizzare appropriatamente gli strumenti disponibili e di eseguire adeguatamente i procedimenti al fine di migliorare la performance organizzativa del servizio.</li> <li>☉ Capacità di gestire i procedimenti assegnati in modo da soddisfare anche le esigenze espresse dall'utenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE							PESO	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Partecipazione attiva alla messa a punto di nuove tecniche/protocolli/procedure.</li> <li>☉ Capacità di adattamento a seguito di introduzione di innovazioni e di proposta di soluzioni organizzative e tecnologiche innovative.</li> <li>☉ Interesse costante alla verifica del raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza.</li> </ul>								
SCARSO		INSUFFICIENTE		SUFFICIENTE	BUONO		OTTIMO	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>4) OSSERVANZA PROCEDURE E PROTOCOLLI</b>							<b>PESO</b>	<b>15</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di rispettare i regolamenti e le direttive aziendali.</li> <li>☉ Capacità di aderire alle procedure/protocolli adottati nel proprio servizio.</li> <li>☉ Capacità di utilizzo degli adeguati strumenti di comunicazione e segnalazione difformità.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>5) INFORMAZIONE/COMUNICAZIONE NEI CONFRONTI DELL'UTENZA</b>							<b>PESO</b>	<b>12</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di prestare ascolto, saper consigliare e/o orientare, rassicurare.</li> <li>☉ Capacità di garantire un supporto relazionale adeguato ai diversi interlocutori.</li> <li>☉ Capacità di comunicare all'utenza i servizi erogati in modo chiaro e puntuale nel rispetto della normativa della privacy e delle direttive aziendali.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>6) COLLABORAZIONE E FLESSIBILITA'</b>							<b>PESO</b>	<b>12</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di mettersi in discussione, collaborare con i propri colleghi contribuendo a creare un clima positivo nel perseguire obiettivi comuni.</li> <li>☉ Capacità di condivisione di informazioni e di formulazione di proposte migliorative dell'ambiente lavorativo.</li> <li>☉ Disponibilità a modificare turni, ritmi e le modalità di lavoro soprattutto in situazioni di emergenza/urgenza.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>7) GESTIONE DELLE EMERGENZE</b>							<b>PESO</b>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Capacità di integrarsi in modo efficace nel team di gestione dell'emergenza/urgenza.</li> <li>☉ Capacità di individuare in modo autonomo ed in maniera tempestiva soluzioni adeguate e precise in situazioni di emergenza/urgenza.</li> <li>☉ Capacità di comunicare adeguatamente criticità e rischi legati alla gestione dell'emergenza/urgenza.</li> </ul>								
<b>SCARSO</b>		<b>INSUFFICIENTE</b>		<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>		<b>OTTIMO</b>	
2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>TOTALE SEZIONE B1)</b>	
---------------------------	--

Eventuali commenti e feedback del valutato

--

Eventuali commenti e suggerimenti del valutatore

--

Data

**Il valutato**

**Il valutatore**

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