

Sistema di misurazione e valutazione della performance



Sommario

TITOLO I	3
1. Oggetto.....	3
2. Principi della valutazione.....	3
TITOLO II	4
3. Articolazione del sistema e ambiti di applicazione.....	4
4. La Valutazione della Performance Organizzativa.....	4
5. La Valutazione della Performance Individuale.....	4
6. I Soggetti della valutazione.....	4
7. Oggetto della valutazione individuale.....	7
8. La Scheda di Valutazione Individuale e relative ponderazioni adottate.....	9
9. Processo di valutazione della performance organizzativa e individuale.....	10
10. Procedura di Conciliazione.....	11
11. Soggetti e ruoli.....	12
TITOLO III	15
12. Strumenti di incentivazione economica ed organizzativa.....	15
13. Effetti della valutazione negativa.....	16
14. Fascicolo Individuale.....	17
TITOLO IV	18
15. Norme finali e transitorie.....	18
Allegato A – Schede di Valutazione	1

TITOLO I

PRESUPPOSTI DEL SISTEMA

1. Oggetto

1. Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ASL di Sassari ha la finalità complessiva di favorire il miglioramento continuo del contributo professionale e umano che ciascun professionista della Azienda Sanitaria, sia che si tratti di struttura, di team o di singolo individuo, apporta attraverso le proprie azioni, funzioni ed attività al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.
2. Il Sistema, conforme al Decreto Legislativo n. 150 del 2009, ha per oggetto la performance organizzativa ed individuale. 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 teso a:
 - al miglioramento continuo dei risultati gestionali e degli esiti determinati da tutte le attività aziendali;
 - supportare le singole persone nel miglioramento continuo della propria professionalità;
 - 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;
 - favorire la Trasparenza dell'azione gestionale in ambito aziendale.

2. Principi della valutazione

1. Il Sistema della ASL di Sassari si ispira ai seguenti principi:
 - Coerenza con gli obiettivi annuali rispetto alle priorità strategiche nazionali, regionali ed aziendali in ambito della Sanità Pubblica;
 - 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.

TITOLO II

ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E AMBITI DI APPLICAZIONE

3. Articolazione del sistema e ambiti di applicazione

Il sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è articolato in due ambiti applicativi: l'ambito organizzativo e l'ambito individuale.

4. La Valutazione della Performance Organizzativa

1. La *Valutazione della Performance Organizzativa* opera a tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto Aziendale:
 - Macrostrutture: Direzione Generale, Direzioni di Presidio Ospedaliero, Dipartimenti strutturali;
 - Strutture Complesse;
 - Strutture Semplici Dipartimentali/Aziendali.
2. Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del Processo di Budget (risultati gestionali), tenendo presente quanto stabilito dall'Azienda con il Piano della Performance e con il Programma Sanitario Triennale, nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti a livello Regionale.
3. Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai Direttori di Macrostruttura, ai Direttori delle Strutture Complesse e ai Responsabili delle Strutture Semplici Dipartimentali con cadenza annuale.
4. La rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi annuali e risultati è effettuata dalla S.C. Servizio Programmazione e Controllo che rende disponibili i dati e recepisce le misurazioni eventualmente effettuate per competenza dalle altre Strutture aziendali.
5. La valutazione finale dei risultati di performance di tutte le articolazioni organizzative aziendali è deliberata dal Direttore Generale su proposta dell'OIV.

5. La Valutazione della Performance Individuale

1. La valutazione della performance individuale è estesa a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato che abbiano prestato la propria attività lavorativa per un numero di giornate di presenza annuale effettiva pari o superiore a 70, come certificato del sistema automatico di rilevazione delle presenze;
2. La valutazione della performance individuale ha periodicità annuale e si svolge in due cicli: valutazione intermedia, che è relativa al primo semestre, e valutazione finale che ricomprende l'intero anno.

6. I Soggetti della valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale prevede che:

- a) Il Direttore Generale/Commissario Straordinario è valutato secondo direttive regionali dall'Assessorato Regionale competente;

- b) Il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario sono valutati dal Direttore Generale/Commissario Straordinario; il 60% della valutazione del Direttore Sanitario e/o Amministrativo corrisponde alla valutazione che il Direttore Generale/Commissario straordinario riceve dalla regione; il 10% è determinato dalla capacità di valutazione dei direttori di macrostruttura; il restante 30% della valutazione complessiva corrisponde alla valutazione individuale che il Direttore Generale/Commissario Straordinario effettua nei confronti del Direttore Sanitario e/o Direttore Amministrativo;
- c) i Direttori di Struttura Complessa che rivestono anche il ruolo di Direttore di una delle macrostrutture dell'azienda (Dipartimenti, Distretti, sono valutati congiuntamente dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario aziendale;
- d) i Direttori/Responsabili di Strutture afferenti alla Direzione Generale sono valutati dal Direttore Generale;
- e) i Direttori/Responsabili di Struttura Complessa (S.C.), Semplice Dipartimentale (S.S.D.) e Semplice Aziendale (S.S.A.) sono valutati dai Direttori delle Macrostrutture a cui la Struttura Complessa o Semplice Dipartimentale afferisce, o in assenza, dal Direttore Amministrativo o dal Direttore Sanitario aziendale, per competenza;
- f) il personale del comparto delle Professioni Sanitarie e i dirigenti titolari di incarico di Struttura Semplice (S.S.) o di incarico professionale sono valutati dai Direttori/Responsabili della Struttura Complessa o Semplice Dipartimentale/Aziendale presso la quale gli stessi prestano servizio. In caso di assenza di questi ultimi, dal Direttore di una delle macrostrutture previste dall'art. 4 comma 1 lettera a);
- g) il personale del comparto Professioni Sanitarie titolare di posizione organizzativa viene valutato dal Direttore della Macrostruttura (o Struttura) presso cui svolge la propria attività; il co-valutatore è il Direttore della S.C. Servizio delle Professioni Sanitarie (SPS);
- h) il personale del comparto professioni sanitarie titolare di incarico di coordinamento, viene valutato dal Direttore/Responsabile di Struttura presso cui svolge la propria attività;
- i) il personale del comparto delle Professioni Sanitarie senza incarico di posizione organizzativa o di coordinamento, viene valutato dal Direttore della Struttura presso cui svolge la propria attività;
- j) il personale del comparto dell'area amministrativa titolare di posizione organizzativa viene valutato dal Direttore della Macrostruttura (o Struttura Complessa, Semplice Dipartimentale/Aziendale) presso cui svolge la propria attività;
- k) il personale del comparto non appartenente alle Professioni Sanitarie senza incarico di posizione organizzativa, viene valutato dal Direttore della Struttura presso cui svolge la propria attività;
- l) nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa contemporaneamente presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato presta l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili;
- m) nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato sia trasferito ad un'altra Struttura:
- se l'intervallo di permanenza presso una delle Strutture sia inferiore ai tre mesi, la persona viene valutata solo dal Responsabile della Struttura in cui è stato presente per un periodo superiore ai tre mesi e quindi la permanenza nelle Strutture con un tempo di permanenza inferiore non ha effetto sul risultato della valutazione della persona;
 - nel caso in cui l'intervallo di permanenza nelle Strutture sia maggiore o uguale a tre mesi, la persona viene valutata indipendentemente da entrambe i Responsabili/Direttori delle Strutture presso cui ha prestato servizio.
- n) nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia 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, tenuto conto della valutazione intermedia fatta dal precedente Responsabile;

- o) per tutte le valutazioni individuali, per "Co-valutatore" (ove previsto), si intende il soggetto che interviene durante il percorso di valutazione con indicazioni e commenti pertinenti e che controfirma la scheda a chiusura della valutazione ai fini della validità della stessa. La valutazione del co-valutatore pesa orientativamente per metà sulla valutazione complessiva, al valutatore resta comunque in capo tutto il processo di valutazione. In caso di disaccordo da parte del Co-valutatore con il risultato/giudizio del valutatore, esso va motivato nell'apposita sezione dedicata nella scheda di valutazione.

L'OIV si fa garante per tutti i valutati, in tutte le fasi del procedimento di misurazione e valutazione della performance, del monitoraggio complessivo e del corretto funzionamento del Sistema.

Nella tabella che segue sono illustrati sinteticamente gli attori e i ruoli del sistema di valutazione individuale della Performance.

Tabella 1 - Sintesi degli attori della valutazione

VALUTATO	VALUTATORE	CO-VALUTATORE
Direttore Generale/Commissario Straordinario	Assessorato regionale competente	
Direttore Amministrativo/Sanitario	Direttore Generale/Commissario Straordinario	
Direttori di Macrostruttura	Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario	
Direttori/Responsabili di Strutture afferenti alla Direzione Generale (compreso l'incarico di coordinatore macrostruttura "Direzione Generale")	Direttore Generale	
Direttori/Responsabili di Struttura (Complessa e Semplice Dipartimentale/Aziendale)	Direttore di Macrostruttura	
Operatori comparto Professioni Sanitarie, Responsabili di Struttura Semplice (B2)/Dirigente con incarico professionale	Direttore/Responsabile Struttura (Complessa, Semplice Dipartimentale/Aziendale)	
Titolare di PO delle Professioni Sanitarie	Direttore di Macrostruttura/Struttura	Direttore S.C. Assistenza Inf. Ost. E delle prof. Tecnico Sanitarie
Coordinatore area Professioni Sanitarie	Direttore/Responsabile Struttura (Complessa, Semplice Dipartimentale/Aziendale)	
Titolare di PO area amministrativa	Direttore di Macrostruttura/Struttura	
Operatori Comparto area Professioni Sanitarie	Direttore/Responsabile Struttura (Complessa, Semplice Dipartimentale/Aziendale)	
Operatori Comparto area non Professioni Sanitarie	Direttore/Responsabile Struttura (Complessa, Semplice Dipartimentale/Aziendale)	

7. Oggetto della valutazione

1. La valutazione della performance individuale è determinata da diverse dimensioni, differenziate per il livello di responsabilità assunto nell'organizzazione. La misurazione e valutazione della performance individuale è pertanto collegata:

- **Per il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario:**
 - al raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale/Commissario straordinario riceve dalla Regione;
 - alle competenze manageriali e professionali dimostrate;
 - alle competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.
- **Per i Direttori di macrostruttura:**
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla macrostruttura organizzativa di appartenenza;
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura organizzativa;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
 - alle competenze manageriali e professionali dimostrate.
- **Per i Direttori di Struttura Complessa e per i Responsabili di Strutture Semplici a valenza dipartimentale o aziendale:**
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla macrostruttura organizzativa di appartenenza;
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura organizzativa;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
 - alle competenze manageriali e professionali dimostrate.
- **Per i Responsabili di Struttura Semplice (B2), per il personale dirigente e per i dipendenti del comparto titolari di posizione organizzativa o coordinatori:**
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura 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;
 - alla qualità del contributo apportato per il raggiungimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza;
 - alle competenze manageriali e professionali dimostrate;
 - alle competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.
- **Per il personale del comparto (cat. C,D,Ds):**
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura 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;
 - alla qualità del contributo apportato per il raggiungimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza;
 - alle competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

- **Per il personale del comparto (cat. A,B,Bs):**

- 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;
- alla qualità del contributo apportato per il raggiungimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza;
- alle competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

2. La misurazione degli obiettivi individuali è effettuata dai valutatori che, a tal fine, dovranno avvalersi dei dati forniti dalla S.C. Servizio Programmazione e Controllo;

3. La tabella seguente illustra le dimensioni in cui si articola la Valutazione della Performance Individuale, e la relativa ponderazione.

Tabella 2 - Pesi delle componenti della valutazione individuale

Ambiti di valutazione/ruolo	Operatore di Comparto (cat. A, B, Bs)	Operatore di Comparto (cat. C,D,Ds)	Titolari di P.O./ Coordinatori di Comparto	Dirigenti e Resp. S.S. (B2)	Direttori/ Responsabili di S.C. e di S.S.D.	Direttori Macrostruttura	
a. Obiettivi di macrostruttura di appartenenza					10%	20%	Valutazione organizzativa
b. Obiettivi di struttura di appartenenza		20%	30%	30%	50%	40%	
c. Obiettivi individuali o di gruppo	30%	30%	20%	20%			Valutazione individuale
d. Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	20%	10%	20%	20%			
e. Capacità di valutazione dei propri collaboratori					10%	10%	
f. Competenze manageriali e professionali dimostrate			10%	10%	30%	30%	
g. Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi	50%	40%	20%	20%			

8. La Scheda di Valutazione Individuale e relative ponderazioni adottate

1. Le schede di valutazione individuale dei dipendenti sono costruite sulla base delle specificazioni riportate nella tabella 2 e differenziate per profili professionali. In particolare:

a) Obiettivi di macrostruttura di appartenenza

Nella parte relativa agli *Obiettivi di macrostruttura di appartenenza*, viene riportata la sintesi, riassunta nella scheda di performance, del risultato degli obiettivi di budget (economici, di esiti clinici, di processo, di qualità, etc.) conseguiti dalla macrostruttura/dipartimento di appartenenza del dipendente, con un punteggio espresso in termini percentuali.

b) Obiettivi di struttura di appartenenza

Nella parte relativa agli *Obiettivi della struttura di appartenenza*, viene riportata la sintesi del risultato degli obiettivi di budget (economici, di esiti clinici, di processo, di qualità, etc.) conseguiti dalla struttura di appartenenza del dipendente, con un punteggio espresso in termini percentuali. Nel caso in cui la Macrostruttura sia la Direzione di Presidio Ospedaliero gli obiettivi della Macrostruttura e della Struttura coincidono. In tal caso il peso sarà pari alla somma dei pesi associati ai suddetti obiettivi.

c) Obiettivi individuali o di gruppo

Nella parte relativa agli *Obiettivi individuali o di gruppo* sono descritti gli obiettivi assegnati al singolo dipendente con il relativo indicatore e la ponderazione (la cui somma è pari a 100%). In particolare, per ogni obiettivo viene indicato:

- l'obiettivo, che indica il risultato da conseguire (può essere sia di natura qualitativa – elaborazione di un PDTA – o quantitativa - es. riduzione della degenza media);
- l'indicatore, che esprime la misura del fenomeno osservato con l'obiettivo;
- il valore dell'obiettivo, ossia il valore atteso da conseguire;
- il peso, l'obiettivo può assumere valori da 1 a 100% in funzione della sua importanza. Il peso è determinato a inizio anno dal responsabile di struttura che attribuisce l'obiettivo. La somma dei pesi degli obiettivi è pari a 100%;
- il risultato raggiunto, ossia il risultato conseguito a fine anno;
- il totale, punteggio dato dalla somma dei pesi degli obiettivi raggiunti.

d) Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza

Questa parte si esprime attraverso un punteggio attribuito a quei comportamenti che tendono ad evidenziare lo spirito di squadra e l'aiuto reciproco tra colleghi e il Direttore/Responsabile della Struttura di appartenenza. Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale.

e) Capacità di valutazione dei collaboratori

Si esprime attraverso la differenziazione dei giudizi e delle valutazioni. Il peso della differenziazione viene calcolato per il 50% dalla diversità dei punteggi sui singoli item, per il restante 50% dalla diversità del valore del punteggio finale.

La differenziazione si esprime attraverso lo scarto quadratico medio delle valutazioni espresse da parte di ogni responsabile di struttura nei confronti dei propri collaboratori (sia dirigenti che personale del comparto) calcolato sia sugli item che sul punteggio finale delle valutazioni effettuate.

Il procedimento dello scarto quadratico medio si applica quando il numero delle valutazioni effettuate per gruppi omogenei di valutati (dirigenti, comparto) sia almeno pari o superiore a cinque operatori.

In questo caso il peso della dimensione da valutare (10%) viene aggiunto al punto f) "competenze manageriali dimostrate". Il valutatore è comunque tenuto a differenziare non potendo assegnare un uguale punteggio a tutti gli operatori.

Una volta calcolato l'indicatore, la valutazione del Direttore di Struttura Complessa o Semplice Dipartimentale assumerà il seguente risultato:

- 0%: per valori dello scarto quadratico medio inferiore a 6 per gli item e inferiore a 3 per il punteggio totale;
- 50%: per valori dello scarto quadratico medio inferiore a 6 per gli item e superiore a 3 per il punteggio totale oppure superiore a 6 per gli item e inferiore a 3 per il punteggio totale;
- 100%: per valori dello scarto quadratico medio superiori a 6 per gli item e superiore a 3 per il punteggio totale.

Fatto salvo quanto sopra, la mancata differenziazione dei giudizi costituisce violazione delle disposizioni del D.Lgs 150/2009 e del presente regolamento ed espone il valutatore e colui che lo supporta all'accertamento della responsabilità dirigenziale e disciplinare secondo le norme vigenti.

f) Competenze manageriali dimostrate

Nella scheda di valutazione individuale ciascuna competenza manageriale e professionale da valutare è articolata in differenti aree. Per ogni area è riportato uno o più item, da valutare attraverso indicatori (domande) al fine di mettere in condizione il valutatore di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata dal valutato e quindi sulla qualità della sua performance lavorativa.

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale.

g) Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi

Nella scheda di valutazione individuale ciascuna competenza professionale e comportamento organizzativo dimostrato da valutare è articolata in differenti aree. Per ogni area è riportato uno o più item, da valutare attraverso indicatori (domande) al fine di mettere in condizione il valutatore di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata dal valutato e quindi sulla qualità della sua performance lavorativa.

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. Il totale della valutazione individuale si ottiene sommando la percentuale di raggiungimento dei punteggi delle singole macro voci della valutazione, pesate per il peso specifico di ciascuna di esse come definite nella tabella 2.

2. Il processo di valutazione della ASL di Sassari impiega schede di valutazione in formato elettronico che riproducono quelle riportate nell'Allegato A.

9. Processo di valutazione della performance organizzativa e individuale

1. Il processo di valutazione della performance prevede:
 - a) Definizione degli indirizzi strategici da parte della Direzione Aziendale;
 - b) Approvazione dell'aggiornamento al Piano Triennale delle Performance entro il 31 Gennaio di ogni anno (in caso di fine triennio, entro il 31 Gennaio è adottato il nuovo Piano Triennale della Performance);
 - c) Assegnazione degli obiettivi di budget entro il 31 Marzo;
 - d) Sulla base di quanto stabilito al par. 6, i valutatori assegnano gli obiettivi organizzativi e individuali;
 - e) I Direttori/Responsabili delle strutture con assegnazione di budget, ricevuti gli obiettivi annuali si impegnano contestualmente (e mai oltre il 30 Aprile) a:
 - comunicare a tutto il personale gli obiettivi assegnati alla Struttura dalla Direzione aziendale;
 - comunicare le modalità previste per il raggiungimento degli stessi;
 - informare tutti i dipendenti sui criteri e le modalità di valutazione delle performance individuali;

- concludere i colloqui di assegnazione degli obiettivi, individuali o di gruppo;
 - f) Alla fine del primo semestre viene effettuata la *valutazione intermedia*. A tal fine il valutatore verifica l'andamento della performance attraverso il monitoraggio dei risultati raggiunti, finalizzato ad apportare eventuali correzioni per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed effettua la valutazione individuale utilizzando le schede di valutazione di cui all'Allegato A. La valutazione intermedia non produce effetti giuridici né sulla carriera né sul sistema premiante.
 - g) La valutazione organizzativa, effettuata, di norma, entro il primo trimestre dell'anno successivo all'anno cui la valutazione si riferisce, si avvale delle risultanze delle misurazioni sugli indicatori relativi agli obiettivi di budget gestite dalla S.C. Servizio Programmazione e Controllo;
 - h) La valutazione individuale finale, effettuata, di norma, entro il primo quadrimestre dell'anno successivo a quello cui la valutazione si riferisce, è comunicata dal valutatore al valutato e discussa nel colloquio di valutazione. Nel colloquio di valutazione vengono illustrati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti gli eventuali dubbi e concordati gli eventuali percorsi di miglioramento che dovranno essere intrapresi nel successivo periodo. Nell'apposita sezione della scheda di valutazione individuale denominata "Indicazioni e suggerimenti per lo sviluppo professionale" il valutatore dovrà formulare le proposte e fornire i consigli che ritiene utili per lo sviluppo professionale del valutato. Tali proposte e consigli sono sostanzialmente inerenti ai fabbisogni formativi, che possono riguardare sia gli aspetti strettamente tecnico-professionali che quelli gestionali organizzativi, agli aspetti relazionali e ai comportamenti organizzativi.
 - i) Il valutato ha la possibilità di inserire eventuali commenti nell'apposita sezione della scheda di valutazione individuale denominata "Feedback del valutato". Al termine del colloquio di valutazione la scheda, caratterizzata dalla dicitura "**Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione. Nome cognome valutato e Nome Cognome valutatore**" sarà prodotta in formato pdf dal sistema informatico e potrà essere sempre consultata senza la necessità che venga stampata e conservata in formato cartaceo.
 - j) Il valutatore dovrà inviare copia delle schede di valutazione alla S.C. Servizio Gestione e Sviluppo Risorse Umane per l'attivazione del Sistema Premiante e l'inserimento nei fascicoli individuali.
 - k) L'OIV valida la graduatoria finale con i punteggi assegnati ad ogni dipendente attraverso il software di valutazione dedicato. La graduatoria finale verrà approvata dal Direttore Generale.
2. La valutazione è da ritenersi negativa laddove il valutato riporti un giudizio inferiore a 60 punti su 100.
 3. In caso di conflitto sugli esiti della valutazione, il valutato può attivare la procedura di conciliazione di cui al successivo art. 10.
 4. La chiusura dell'ordinaria procedura annuale di valutazione avviene indipendentemente da eventuali ricorsi di cui al precedente punto.
 5. La valutazione dei propri dipendenti rientra tra i doveri contrattualmente previsti in capo al Direttore/Responsabile della Struttura. La mancata valutazione da parte del Dirigente, entro i termini indicati, costituisce inosservanza della normativa contrattuale e legislativa in materia determina conseguentemente l'attivazione, da parte dell'Azienda, delle procedure disciplinari indicate all'art. 8 del CCNL del 06.05.2012 dell'Area della Dirigenza.
 6. In caso di inerzia del valutatore, il valutato sarà comunque valutato dal responsabile gerarchico immediatamente superiore al valutatore.

10. Procedura di Conciliazione

- a) Il Valutato, qualora ritenga che sussista una violazione delle disposizioni contenute nel presente regolamento, può rivolgersi al Collegio di Conciliazione che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del Valutato.

- b) Il Collegio è costituito di volta in volta ed è composto da:
- Direttore della S.C. Servizio Gestione e Sviluppo Risorse Umane con funzioni di Presidente;
 - Un componente scelto dal Dipendente;
 - Un componente scelto dal Direttore Generale;
 - Un segretario individuato del Direttore Generale.
- c) 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.
- d) Il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di propria fiducia.
- e) La procedura di conciliazione che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro il termine ordinatorio di 60 giorni lavorativi dalla sua attivazione.
- f) Il Valutato, entro 5 giorni lavorativi dalla conoscenza della valutazione finale, chiede al Valutatore una revisione della valutazione con l'indicazione delle motivazione e degli elementi eventualmente da modificare.
- g) 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.
- h) 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.
- i) 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.
- j) 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.

11. Soggetti e ruoli

1. Di seguito si descrivono i soggetti che intervengono nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance aziendali ed i ruoli assunti dagli stessi.

Direttore Generale

- Emanando le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici e definisce/formalizza, in collaborazione con il Direttore Amministrativo, il Direttore Sanitario, i Direttori delle Strutture afferenti alla Direzione Generale e i Direttori di Macrostruttura dell'Azienda, il Piano e la Relazione della Performance;
- Promuove all'interno dell'Azienda la valorizzazione del merito;
- Adotta il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità;
- Assegna, in collaborazione con il Direttore Amministrativo, il Direttore Sanitario e i direttori delle Strutture in ambito della Direzione Generale, tutti gli obiettivi alle strutture dell'azienda;
- Approva i risultati del processo di valutazione delle performance organizzative ed individuali dei titolari di budget;
- Effettua la valutazione individuale del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo;

- Effettua la Valutazione individuale delle Strutture afferenti alla Direzione Generale.

Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo aziendali

- Effettuano, secondo le rispettive competenze, la valutazione individuale dei Direttori di macrostruttura di aziendali.

Organismo Indipendente di Valutazione

- Supporta l'interazione tra la Direzione Generale e i dirigenti di vertice dell'amministrazione, nonché tra questi ultimi e i Direttori/Responsabili di Struttura;
- Valida il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa dell'Ente;
- Valida la performance organizzativa nel suo complesso;
- Svolge attività di valutazione e controllo strategico della ASL e del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e degli obiettivi di performance dell'Azienda e dei responsabili delle strutture titolari di budget;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi;
- Effettua le verifiche sugli esiti delle valutazioni facendosi garante del monitoraggio e dei controlli sul corretto funzionamento del Sistema nel suo complesso;
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e ne suggerisce gli eventuali interventi di miglioramento;
- Comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Direzione Generale dell'Ente nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la Funzione Pubblica ed alla Commissione Nazionale per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche;
- Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza ed integrità e le indagini sul benessere organizzativo in azienda;
- Supporta la Direzione Generale dell'Ente nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni, sia di livello regionale che nazionale con riferimento alle tematiche della misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa;
- Suggerisce interventi formativi per il personale e di miglioramento dell'organizzazione aziendale.
- Formula osservazioni con riguardo alla Relazione sulla Performance;
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Struttura Tecnica Permanente (STP)

- Presidia l'integrità del sistema di misurazione e supporta l'O.I.V. nella gestione del ciclo delle performance fornendo dati, informazioni e analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti;
- Stimola la revisione del sistema delle competenze in sintonia con gli obiettivi strategici aziendali;
- Supporta la Direzione Generale nell'elaborazione del Piano della Performance sulla base dei contenuti concordati con i Responsabili di macrostruttura o di struttura a vario titolo coinvolti;
- Assicura il necessario supporto metodologico e strumentale allo svolgimento dell'intero Ciclo di gestione della performance;

- È composta dalla S.C. Programmazione e Controllo, dalla S.C. Pianificazione Strategica, Organizzazione Aziendale, Governance e Marketing Istituzionale, dalla S.C. Affari Generali e Comunicazione, dalla S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane.

S.C. Servizio Programmazione e Controllo

Nell'ambito della STP è competente per:

- la gestione del Processo annuale di Budget e la raccolta complessiva dei dati misurazione della performance in ambito organizzativo;
- il costante monitoraggio degli obiettivi assegnati durante il periodo di riferimento e la verifica dei risultati rispetto agli obiettivi, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio;
- la gestione della banca dati degli indicatori applicabili alle strutture aziendali;
- l'elaborazione della proposta di Relazione annuale sulla Performance (fino all'anno 2015).

S.C. Servizio Pianificazione Strategica, Organizzazione Aziendale, Governance e Marketing Istituzionale

Nell'ambito della STP è competente per:

- supporto alla redazione e aggiornamento del Piano triennale della Performance;
- l'elaborazione e la trasmissione dei dati di performance organizzativa con riferimento ai risultati attinenti agli esiti clinici ed epidemiologici, ai sistemi aziendali di governo e rischio clinico e percorsi di organizzazione e riorganizzazione aziendale;
- manutenzione, aggiornamenti e modifiche al presente documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance";
- l'elaborazione della proposta di Relazione annuale sulla Performance (dall'anno 2016 in poi)

S.C. Servizio Gestione e Sviluppo Risorse Umane

Nell'ambito della STP è competente per:

- l'elaborazione e trasmissione dei dati inerenti la gestione e sviluppo del personale aziendale;
- l'attuazione degli adempimenti conseguenti alla misurazione della performance in relazione alla determinazione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio legato alla produttività.
- l'adeguamento sistematico del Protocollo applicativo per la gestione del Sistema Premiante Aziendale in coerenza ed in esecuzione con quanto definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della ASL 1;

S.C. Servizio Affari Generali e Comunicazione

Nell'ambito della STP è competente per:

- svolgere la funzione di segreteria dell'OIV, verbalizza le sedute, costituisce e conserva l'archivio della documentazione;
- curare i rapporti fra Azienda e Componenti dell'OIV.

Direttore di Struttura Complessa con incarico di macrostruttura

- Collabora con la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa triennale e annuale;

- Valuta le competenze manageriali dei Direttori/Responsabili delle strutture complesse o semplici dipartimentali afferenti alla macrostruttura;
- Definisce, in collaborazione con la Tecnostruttura, gli Standard di Servizio relativi alla propria struttura (con esplicitazione delle garanzie cliniche/tecniche, professionali, tecnologiche, accessibilità) e il set di indicatori ad esso collegati;
- Assegna obiettivi ai propri collaboratori;
- Valuta il personale afferente alla propria struttura impiegando gli strumenti e le modalità definite nell'ambito del presente Regolamento.

Direttore di Struttura Complessa e Semplice Dipartimentale

- Valuta le competenze manageriali dei collaboratori afferenti alla struttura;
- Definisce, in collaborazione con in collaborazione con la Tecnostruttura, gli Standard di Servizio relativi alla propria struttura (con esplicitazione delle garanzie cliniche/tecniche, professionali, tecnologiche, accessibilità) e il set di indicatori ad esso collegati;
- Assegna obiettivi ai propri collaboratori;
- Valuta il personale afferente alla propria struttura impiegando gli strumenti e le modalità definite nell'ambito del presente Regolamento.

Dirigente di Struttura Semplice

- Collabora con il Direttore di S.C., S.S.D. e S.S.A. nella la valutazione dei propri collaboratori;
- Partecipa alla propria valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

Dipendente del comparto titolare di incarico di Posizione Organizzative o di Coordinamento

- Collabora con il Direttore di S.C., S.S.D. e S.S.A. nella la valutazione dei propri collaboratori;
- Partecipa alla propria valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

Dipendente comparto

- Partecipa alla propria valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

TITOLO III

EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

12. Strumenti di incentivazione economica ed organizzativa

1. Per premiare il merito e la professionalità, l'ASL di Sassari utilizza, oltre che il fondo di produttività/risultato appositamente costituito, gli strumenti di cui all'art. 20 del D.Lgs. n. 150 del 2009, ed in particolare:
 - a) Premi per l'eccellenza e per l'innovazione - La regolamentazione del premi richiamati previsti dagli articoli 21 e 22 del D.lgs. 150/2009 saranno demandati ad un Tavolo Tecnico con le rappresentanze sindacali, una volta che la Regione Sardegna avrà definito le disposizioni attuative.

- b) Le progressioni economiche sono attribuite selettivamente secondo le modalità previste dall'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come introdotto dall'articolo 62 del D.lgs. 150/2009, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione. La collocazione nella fascia di merito alta ai sensi dell'articolo 19, comma 2, lettera a) del D.lgs. 150/2009, per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.
- c) Attribuzione di incarichi e responsabilità - La valutazione individuale concorre, nei limiti e con le modalità definiti dai contratti, all'attribuzione di incarichi di responsabilità. Ci si riferisce, nello specifico, alla attribuzione di Posizioni Organizzative per il personale del comparto e alla graduazione delle funzioni per il personale della dirigenza secondo quanto previsto dal Regolamento aziendale in materia.
- d) Progressioni di carriera - Ai sensi dell'articolo 62 del D.lgs. 150 del 2009, l'ASL di Sassari, per la copertura dei posti disponibili nella dotazione organica applica una riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni. La collocazione nella fascia di merito alta, per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo rilevante ai fini della progressione di carriera.
- e) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale - La regolamentazione di questa premialità prevista dall'articolo 26 del D.lgs. 150/2009 sarà demandato ad un Tavolo Tecnico con le rappresentanze sindacali, ed è estesa a tutto il personale meritevole dipendente sia a tempo determinato che indeterminato.

13. Effetti della valutazione negativa

Per i dirigenti, nel caso in cui l'esito della valutazione sia negativo, si procede all'accertamento della responsabilità dirigenziale che viene effettuato dall'OIV in conformità alle disposizioni degli aa.rr.tt. 29 e 30 dei CCNLL 2005 della Dirigenza Medico Veterinaria e della Dirigenza STPA.

L'accertamento che rilevi scostamenti rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri dei dirigenti, come definiti a livello aziendale ed imputabili a responsabilità dirigenziale, comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati:

- a) alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;
- b) all'entità degli scostamenti rilevati.

Fatta salva l'applicazione del disposto dell'art. 9, comma 32, del DL 78/2010, convertito in L. 122 del 30.07.2010, i provvedimenti adottati a seguito dell'accertamento della responsabilità dirigenziale possono determinare:

- a) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza;
- b) la perdita della retribuzione di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica;

Per il personale del comparto la valutazione negativa, fatto salvo l'esperimento della procedura di conciliazione di cui al precedente art. 9, può determinare perdita della produttività in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica.

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

La valutazione inferiore a cinquanta punti per due anni consecutivi o per tre anni anche non consecutivi nell'arco di un quinquennio, comporta l'automatico avvio, a carico del dipendente, del procedimento per insufficiente rendimento ai sensi dell'art. 55-quater, comma 2) del D.Lgs n. 165/2001. In tal caso è previsto l'intervento d'ufficio del collegio di conciliazione.

14. Fascicolo Individuale

1. Le valutazioni individuali alimentano il fascicolo personale di ciascun dipendente sia a fini giuslavoristici che a fini gestionali.
2. Per i dirigenti, in particolare, le valutazioni individuali annuali concorrono a costituire la documentazione di base per la valutazione delle attività professionali svolte dai Collegi Tecnici, ai sensi del CCNL vigente.

15. Sintesi in fasi del Ciclo di Misurazione e Valutazione della Performance

Le fasi del Ciclo di Gestione della Performance (ai sensi dell'art. 4 del Dlgs 150/2009)	Le fasi del Ciclo di Gestione della Performance nell'ambito del Processo di Programmazione e Controllo	Tempi
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei target e dei rispettivi indicatori.	Pianificazione strategica	Entro il 15 Novembre viene predisposto il Bilancio di previsione pluriennale e annuale
		Entro il 15 Novembre viene predisposta la proposta di aggiornamento del Piano triennale della Performance
		Entro il 31 Gennaio viene approvato l'aggiornamento annuale del Piano triennale della Performance (ogni triennio viene approvato il nuovo piano della performance)
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Programmazione Operativa e Budget annuale	Entro il 15 Novembre viene approvato il Bilancio preventivo pluriennale e annuale. Entro il 31 Dicembre viene definito il processo di Budget
		Entro il 31 gennaio definizione degli obiettivi Strategici e Operativi di Budget
		Entro il 10 Febbraio si conclude la negoziazione degli obiettivi Operativi di Budget
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi.	Misurazione e Monitoraggio	Entro il 20 Febbraio i Direttori/Responsabili delle strutture ASL illustrano, ai propri collaboratori gli obiettivi della struttura, individuali e/o d'équipe ad essi associati, e i contenuti delle schede di valutazione, evidenziando gli elementi concreti che saranno oggetto della valutazione finale, con riferimento ai singoli criteri formalizzati nelle schede
		Da gennaio a Dicembre dell'anno in corso viene effettuato trimestralmente/semestralmente il monitoraggio e apportati eventuali correttivi

Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa e Individuale	Valutazione	Entro 30 Aprile dell'anno successivo viene fatta la Valutazione della Performance organizzativa
		Entro il 10 Maggio dell'anno successivo si concludono i colloqui di valutazione individuale
		Entro il 31 maggio dell'anno successivo viene definita e conclusa la Valutazione della Performance individuale
Utilizzo dei Sistemi Premiati secondo criteri di valutazione del merito	Valutazione ed utilizzo dei Sistemi Premiati	Entro il 15 giugno viene definita e adottata l'attribuzione del Premio per l'anno precedente
Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, alla Direzione Aziendale, ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.	Rendicontazione interna ed esterna	Entro il 30 Giugno dell'anno successivo viene adottata la relazione sulla Performance a norma dell'art. 10 del Dlgs 150/2009.

TITOLO IV DISPOSIZIONI FINALI

16. Norme finali e transitorie

1. Le disposizioni dell'art. 10) entrano in vigore dalla data di approvazione del presente Regolamento. Tutte le altre disposizioni saranno applicabili a partire dalla valutazione, intermedia e finale, relativa all'anno 2016.
2. Per quanto non espressamente riportato nel presente Regolamento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni sui Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.
3. Il presente Regolamento sarà sottoposto a revisione qualora le future previsioni contrattuali dispongano diversamente rispetto al presente.
4. Le modifiche alle schede allegate al presente Regolamento non comportano la revisione del regolamento stesso.

Allegato A

Schede di Valutazione

Scheda di valutazione individuale

DIRETTORE AMMINISTRATIVO – DIRETTORE SANITARIO

VALUTATO

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico di Direttore (Amministrativo/Sanitario)
 Direzione Aziendale
 Centro di Costo: Direzione Aziendale

VALUTATORE

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico: Direttore Generale
 Struttura Operativa: Direzione Generale
 Macrostruttura: Direzione Generale
 Direzione Generale

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE/ COMMISSARIO STRAORDINARIO					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	Capacità d'orientamento: Ha orientato i comportamenti professionali e relazionali per guidare verso la realizzazione dei risultati	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	Innovazione e cambiamento: Ha analizzato, compreso ed interpretato il contesto di riferimento, per guidare l'evoluzione organizzativa ed il cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi operative	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	Capacità decisionale: Ha scelto tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
	Attenzione all'esigenze dell'utenza: Ha orientato le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Teamwork e motivazione collaboratori: Ha guidato, informato e coinvolto i collaboratori per generare impegno e motivazione. Costruisce legami nella squadra e gestisce il clima interno	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Integrazione: Ha costruito le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi, e operato in costante sensibilità per sviluppare l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Negoziazione: Ha orientato i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Problem solving: Ha affrontato i problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Diffusione delle conoscenze: Ha favorito la diffusione delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, così da consentire il superamento dell'autoreferenzialità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Teamworking: Ha lavorato insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune e Promo rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Capacità di relazione: Ha gestito le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, capendo le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Orientamento all'utenza: Ha orientato le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Ha letto proattivamente le necessità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Motivazione all'apprendimento: E' stato aperto a nuove idee ed ha investito anche spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, per poi applicarle ai fini del miglioramento reale dell'attività.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Realizzazione: Ha espresso con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Iniziativa e proattività: E' stato autonomamente propositivo ed ha influenzato preventivamente gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Ha colto e sviluppato le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Flessibilità: E' stato disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: Ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE/ COMMISSARIO STRAORDINARIO	60%	
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DI MACROSTRUTTURA	10%	
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	20%	
COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	10%	
TOTALE COMPLESSIVO		

INDICAZIONI E SUGGERIMENTO PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE	
Fabbisogni formativi - Aspetto tecnico professionale	
Fabbisogni formativi - Aspetti gestionali e organizzativi	
Indicazioni sulla gestione delle relazioni e comportamenti organizzativi	

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione.

Nome cognome valutato

Nome Cognome valutatore

Scheda di valutazione individuale

DIRETTORE DI MACROSTRUTTURA

VALUTATO

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa
 Dipartimento/Distretto
 Centro di Costo

VALUTATORE

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico: Direttore Sanitario o Amministrativo
 Struttura Operativa: Direzione Aziendale
 Centro di Costo: Direzione Aziendale

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI DI MACROSTRUTTURA DI APPARTENENZA					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	
Numero di valutazioni effettuate	
Media delle valutazioni effettuate	
Scarto quadratico medio fattori	
Scarto quadratico medio punteggi	
VALUTAZIONE	

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso	Capacità d'orientamento: Ha orientato i comportamenti	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
l'innovazione	professionali e relazionali per guidare verso la realizzazione dei risultati	
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	Innovazione e cambiamento: Ha analizzato, compreso ed interpretato il contesto di riferimento, per guidare l'evoluzione organizzativa ed il cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi operative	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	Capacità decisionale: Ha scelto tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Attenzione all'esigenze dell'utenza: Ha orientato le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Teamwork e motivazione collaboratori: Ha guidato, informato e coinvolto i collaboratori per generare impegno e motivazione. Costruisce legami nella squadra e gestisce il clima interno	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Integrazione: Ha costruito le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi, e operato in costante sensibilità per sviluppare l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Negoziazione: Ha orientato i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
	risultato ottimale per l'organizzazione	
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Problem solving: Ha affrontato i problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Diffusione delle conoscenze: Ha favorito la diffusione delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, così da consentire il superamento dell'autoreferenzialità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
OBIETTIVI DI MACROSTRUTTURA DI APPARTENENZA	20%	
OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA	40%	
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	10%	
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	30%	
TOTALE COMPLESSIVO		

INDICAZIONI E SUGGERIMENTO PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE	
Fabbisogni formativi - Aspetto tecnico professionale	
Fabbisogni formativi - Aspetti gestionali e organizzativi	
Indicazioni sulla gestione delle relazioni e comportamenti organizzativi	

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione.

Nome cognome valutato

Nome Cognome valutatore

Scheda di valutazione individuale

DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA

DIRETTORI/RESPONSABILI DI STRUTTURE COMPLESSE E SEMPLICI AZIENDALI AFFERENTI ALLA DIREZIONE GENERALE
RESPONSABILI DI STRUTTURE SEMPLICI A VALENZA DIPARTIMENTALE O AZIENDALE

VALUTATO

VALUTATORE

N° matricola

N° matricola

Cognome e nome

Cognome e nome

Figura Professionale

Figura Professionale

Incarico

Incarico

Unità Operativa

Unità Operativa

Dipartimento/Distretto

Dipartimento/Distretto

Centro di Costo

Centro di Costo

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI DI MACROSTRUTTURA DI APPARTENENZA					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	
Numero di valutazioni effettuate	
Media delle valutazioni effettuate	
Scarto quadratico medio fattori	

Scarto quadratico medio punteggi	
	VALUTAZIONE

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	Capacità d'orientamento: Ha orientato i comportamenti professionali e relazionali per guidare verso la realizzazione dei risultati.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Innovazione e cambiamento: Ha analizzato, compreso ed interpretato il contesto di riferimento, per guidare l'evoluzione organizzativa ed il cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi operative	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	Capacità decisionale: Ha scelto tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Attenzione all'esigenze dell'utenza: Ha orientato le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Teamwork e motivazione collaboratori: Ha guidato, informato e coinvolto i collaboratori per generare impegno e motivazione. Costruisce legami nella squadra e gestisce il clima interno.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Integrazione: Ha costruito le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi, e operato in costante sensibilità per sviluppare l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
	Negoziazione: Ha orientato i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Problem solving: Ha affrontato i problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Diffusione delle conoscenze: Ha favorito la diffusione delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, così da consentire il superamento dell'autoreferenzialità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
OBIETTIVI DI DIPARTIMENTO DI APPARTENENZA	10%	
OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA	50%	
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	10%	
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	30%	
TOTALE COMPLESSIVO		

INDICAZIONI E SUGGERIMENTO PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE	
Fabbisogni formativi - Aspetto tecnico professionale	
Fabbisogni formativi - Aspetti gestionali e organizzativi	
Indicazioni sulla gestione delle relazioni e comportamenti organizzativi	

COMMENTO DEL VALUTATORE

--

FEEDBACK DEL VALUTATO

Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione.

Nome cognome valutato

Nome Cognome valutatore

Scheda di valutazione individuale

DIRIGENTI - RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE (B2)

VALUTATO

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
Incarico
Unità Operativa
Dipartimento/Distretto
Centro di Costo

VALUTATORE

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
Incarico
Unità Operativa
Dipartimento/Distretto
Centro di Costo

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	
Indicatore	Valutazione
Tensione al risultato: Ha orientato costantemente la propria attività verso gli obiettivi della propria unità organizzativa	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Capacità di adattamento: Ha adeguato i propri comportamenti e le proprie attività verso l'interesse	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	
comune della propria unità organizzativa non soffermandosi sulle specificità e le prerogative del proprio ruolo	
Relazione e collaborazione: Ha favorito la costruzione di un clima favorevole nell'ambiente di lavoro ed ha prestato attenzione a non generare o alimentare tensioni tra colleghi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE	

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	Capacità d'orientamento: Ha orientato i comportamenti professionali e relazionali per guidare verso la realizzazione dei risultati.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Innovazione e cambiamento: Ha analizzato, compreso ed interpretato il contesto di riferimento, per guidare l'evoluzione organizzativa ed il cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi operative	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	Capacità decisionale: Ha scelto tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Attenzione all'esigenze dell'utenza: Ha orientato le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 1000
	Motivazione collaboratori: Ha guidato, informato e coinvolto i collaboratori per generare impegno e motivazione. Costruisce legami nella squadra e gestisce il clima interno.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Teamworking: Ha lavorato insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune e Promo rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Capacità di relazione: Ha gestito le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, capendo le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Orientamento all'utenza: Ha orientato le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Ha letto proattivamente le necessità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Motivazione all'apprendimento: E' stato aperto a nuove idee ed ha investito anche spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, per poi applicarle ai fini del miglioramento reale dell'attività.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Realizzazione: Ha espresso con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Iniziativa e proattività: E' stato autonomamente propositivo ed ha influenzato preventivamente gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Ha colto e sviluppato le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Flessibilità: E' stato disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: Ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione
TOTALE		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE		
	PESO	RISULTATO
OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA	30%	
OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO	20%	
CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	20%	
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	10%	
COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	20%	
TOTALE COMPLESSIVO		
INDICAZIONI E SUGGERIMENTO PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE		
Fabbisogni formativi - Aspetto tecnico professionale		
Fabbisogni formativi - Aspetti gestionali e organizzativi		
Indicazioni sulla gestione delle relazioni e comportamenti organizzativi		

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione.

Nome cognome valutato

Nome Cognome valutatore

Scheda di valutazione individuale

TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA - COORDINATORI

VALUTATO

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa
 Dipartimento/Distretto
 Centro di Costo

VALUTATORE

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa
 Dipartimento/Distretto
 Centro di Costo

COVALUTATORE (Solo per le Posizioni Organizzative Sanitarie)

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	
Indicatore	Valutazione
Tensione al risultato: Ha orientato costantemente la propria attività verso gli obiettivi della propria unità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	
organizzativa	
Capacità di adattamento: Ha adeguato i propri comportamenti e le proprie attività verso l'interesse comune della propria unità organizzativa non soffermandosi sulle specificità e le prerogative del proprio ruolo	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Relazione e collaborazione: Ha favorito la costruzione di un clima favorevole nell'ambiente di lavoro ed ha prestato attenzione a non generare o alimentare tensioni tra colleghi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE	

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	Capacità d'orientamento: Ha orientato i comportamenti professionali e relazionali per guidare verso la realizzazione dei risultati.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Innovazione e cambiamento: Ha analizzato, compreso ed interpretato il contesto di riferimento, per guidare l'evoluzione organizzativa ed il cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi operative	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	Capacità decisionale: Ha scelto tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Attenzione all'esigenze dell'utenza: Ha orientato le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Motivazione collaboratori: Ha guidato, informato e coinvolto i collaboratori per generare impegno e motivazione. Costruisce legami nella squadra e gestisce il clima interno.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Teamworking: Ha lavorato insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune e Promo rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Capacità di relazione: Ha gestito le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, capendo le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Orientamento all'utenza: Ha orientato le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Ha letto proattivamente le necessità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Motivazione all'apprendimento: E' stato aperto a nuove idee ed ha investito anche spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, per poi applicarle ai fini del miglioramento reale dell'attività.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Realizzazione: Ha espresso con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Iniziativa e proattività: E' stato autonomamente propositivo ed ha influenzato preventivamente gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Ha colto e sviluppato le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Flessibilità: E' stato disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
	fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: Ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA	30%	
OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO	20%	
CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	20%	
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	10%	
COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	20%	
TOTALE COMPLESSIVO		

COMMENTO DEL VALUTATORE

COMMENTO DEL COVALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione.

Nome cognome valutato

Nome Cognome valutatore

Scheda di valutazione individuale

OPERATORI DI COMPARTO (Cat. C, D, Ds)

VALUTATO

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa
 Dipartimento/Distretto
 Centro di Costo

VALUTATORE

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa
 Dipartimento/Distretto
 Centro di Costo

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	
Indicatore	Valutazione
Tensione al risultato: Ha orientato costantemente la propria attività verso gli obiettivi della propria unità organizzativa	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Capacità di adattamento: Ha adeguato i propri comportamenti e le proprie attività verso l'interesse comune della propria unità organizzativa non soffermandosi sulle specificità e le prerogative del proprio ruolo	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Relazione e collaborazione: Ha favorito la costruzione di un clima favorevole nell'ambiente di lavoro ed ha prestato attenzione a non generare o alimentare	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

tensioni tra colleghi	
Valutazione	

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Lavorare in gruppo: Ha integrato le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi previsti.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Flessibilità: E' stato disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Problem solving: Ha contestualizzato i problemi e/o le situazioni più complesse ricercando le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Accuratezza e tempestività: Ha operato con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato e rispettato i tempi previsti	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Comunicazione: Ha espresso concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo da risultare chiari, organizzati, strutturati. Ha utilizzato il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Fiducia e affidamento nel gruppo: Ha superato la visione particolaristica delle attività di lavoro e ha contribuito a creare uno scenario imperniato su rapporti chiari, corretti e di collaborazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: Ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
OBIETTIVI DI STRUTTURA DI APPARTENENZA	20%	
OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO	30%	

CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	10%	
COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	40%	
TOTALE COMPLESSIVO		

INDICAZIONI E SUGGERIMENTO PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE	
Fabbisogni formativi - Aspetto tecnico professionale	
Fabbisogni formativi - Aspetti gestionali e organizzativi	
Indicazioni sulla gestione delle relazioni e comportamenti organizzativi	

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione.

Nome cognome valutato

Nome Cognome valutatore

Scheda di valutazione individuale

OPERATORI DI COMPARTO (Cat. A, B, Bs)

VALUTATO

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa
 Dipartimento/Distretto
 Centro di Costo

VALUTATORE

N° matricola
 Cognome e nome
 Figura Professionale
 Incarico
 Unità Operativa
 Dipartimento/Distretto
 Centro di Costo

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO					
Obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Risultato	Peso	Punteggio
TOTALE					

CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	
Indicatore	Valutazione
Tensione al risultato: Ha orientato costantemente la propria attività verso gli obiettivi della propria unità organizzativa	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Capacità di adattamento: Ha adeguato i propri comportamenti e le proprie attività verso l'interesse comune della propria unità organizzativa non soffermandosi sulle specificità e le prerogative del proprio ruolo	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Relazione e collaborazione: Ha favorito la costruzione di un clima favorevole nell'ambiente di lavoro ed ha prestato attenzione a non generare o alimentare tensioni tra colleghi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Valutazione	

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	Lavorare in gruppo: Ha integrato le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi previsti.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Flessibilità: E' stato disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Problem solving: Ha contestualizzato i problemi e/o le situazioni più complesse ricercando le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Accuratezza e tempestività: Ha operato con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato e rispettato i tempi previsti	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Comunicazione: Ha espresso concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo da risultare chiari, organizzati, strutturati. Ha utilizzato il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Fiducia e affidamento nel gruppo: Ha superato la visione particolaristica delle attività di lavoro e ha contribuito a creare uno scenario imperniato su rapporti chiari, corretti e di collaborazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: Ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
TOTALE		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO	30%	
CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	20%	
COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	50%	

TOTALE COMPLESSIVO	
---------------------------	--

INDICAZIONI E SUGGERIMENTO PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE	
Fabbisogni formativi - Aspetto tecnico professionale	
Fabbisogni formativi - Aspetti gestionali e organizzativi	
Indicazioni sulla gestione delle relazioni e comportamenti organizzativi	

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Valutazione letta, discussa e visionata a conclusione della ordinaria procedura annuale di valutazione.

Nome cognome valutato

Nome Cognome valutatore