



Varese, 28 marzo 2018

INTESA

RETRIBUZIONE DI RISULTATO - ANNO 2017

L'anno **2018**, addì **ventotto** del mese di **marzo**, presso la sede dell'ASST dei Sette Laghi di Varese tra:

Delegazione Trattante dell'ASST dei Sette Laghi costituita da:

- | | | |
|-------------------|------------|-------------------------------------------|
| • Dr. Andrea | LARGHI | Direttore Medico del Presidio di Varese |
| • Dr.ssa Sabrina | PASSARELLA | Direttore Medico del Presidio del Verbano |
| • Dr.ssa Brunella | MAZZEI | Direttore Medico del Presidio di Tradate |
| • Dr. Rosario | DIOLOSA' | S.S. Anticorruzione-Trasparenza e Audit |
| • Dr.ssa Chiara | BRAMBILLA | S.C. Risorse Umane |

*Adriano
Bucchi*

Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Medica:

- A.N.A.A.O.
- C.I.M.O. *Antonio...*
- A.A.R.O.I. - EMAC *Giuseppe...*
- FASSID - S.N.R. *James...*
- F. P. C.G.I.L. - Medici
- FIST C.I.S.L. - Medici
- ANPO-ASCOTI-FIALS MEDICI
- UIL

Premesso che

- In data 20.11.2017 la Delegazione Trattante ha sottoscritto la pre intesa "Retribuzione di risultato anno 2017";
- Successivamente in data 24.11.2017 il Direttore ad interim della S.C. Risorse Umane ha provveduto alla trasmissione della pre intesa al Collegio Sindacale unitamente alla relazione tecnico finanziaria e alla relazione illustrativa;
- Il Collegio Sindacale nel verbale n. 12 del 19.12.2017, nel prendere atto della pre intesa e delle relazioni illustrativa e tecnico finanziaria, ha espresso parere favorevole al riguardo,

le parti

sottoscrivono di conseguenza e in via definitiva l'allegato Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

PREMESSA

L'obiettivo di tutti i professionisti della sanità è quello di fare "buona sanità" intendendo con ciò l'erogazione di prestazioni di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione di qualità.

Per ottenere qualità bisogna misurare. La misurazione è alla base della valutazione, ecco perché i professionisti non si sottraggono ai processi di valutazione ma anzi partecipano alla definizione dei sistemi di valutazione al fine di offrire servizi sempre più di qualità e di poter oggettivamente dimostrare la propria crescita professionale. La sanità è parte del sistema della pubblica amministrazione e il decreto legislativo 150/09 ed il successivo d.lgs 74/2017 ribadiscono, fra l'altro, la necessità di porre in essere sistemi di valutazione oggettivi volti alla misurazione della performance organizzativa ed individuale. La sanità non è nuova a questi sistemi e alla misurazione e alla valutazione oggettiva del raggiungimento dei risultati, ed è per questo che il sistema di valutazione della Dirigenza Medica della ASST dei Sette Laghi di Varese, di fatto si pone in continuità con quanto messo in atto negli anni precedenti negli enti confluiti nella neo costituita azienda prevedendo l'aggiornamento e l'adeguamento dello stesso in linea con le indicazioni nazionali e regionali.

A fronte di obiettivi aziendali dati dal sistema, si pone in essere, in modo oggettivo e pragmatico, un sistema che vede coinvolto il singolo professionista con l'assegnazione allo stesso di obiettivi annuali. La somma del raggiungimento degli obiettivi del singolo permette all'azienda il raggiungimento degli obiettivi, più ampi, di sistema. E' solo se ciascuno "fa la propria parte" che si riesce a porre in essere quella energia positiva e quella serie di azioni concrete che permettono di raggiungere gli obiettivi e di "essere performanti".

Regione Lombardia, con i provvedimenti di seguito indicati, dà le coordinate per l'attuazione e lo sviluppo dei sistemi di valutazione:

- DGR n.IX/351 del 28.09.2010: "Prime indicazioni per la valutazione periodica delle performance delle strutture di ricovero e cura", con la quale Regione Lombardia approva un nuovo modello per la valutazione periodica della qualità delle strutture di ricovero e cura accreditate e a contratto. Il modello si fonda su 29 diversi indicatori di qualità, raggruppati in 5 diversi settori: 1) indicatori ex ante; 2) indicatori ex post; 3) indicatori di efficienza; 4) indicatori di appropriatezza; 5) indicatori di accessibilità e di soddisfazione dell'utenza.
- DGR n.IX/2633 del 6.12.2011: "Determinazione in ordine alla gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale per l'esercizio 2012"; all'allegato 2 si precisa che: "In coerenza con quanto previsto dal D.lgs 150 del 2009, si confermano il superamento nei sistemi di valutazione del personale del comparto e della dirigenza di criteri basati su automatismi nella distribuzione delle risorse e la previsione di criteri e modalità specifiche volte alla concreta verifica del raggiungimento degli obiettivi aziendali". Più avanti "si ricorda la necessità di stesura del Piano delle Performance nelle Aziende Sanitarie Pubbliche al fine di presidiare il livello di coerenza tra programmazione regionale ed aziendale con gli obiettivi operativi delle singole strutture. Il Piano delle Performance deve essere redatto sulla base delle Linee Guida prodotte dall'Organismo Indipendente di Valutazione Regionale (OIV); i Nuclei di Valutazione devono informare lo stesso sul grado di avanzamento delle attività programmate al fine di consentire un corretto apprezzamento e valutazione della Performance Organizzativa dell'Azienda".
- Linee Guida "Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie lombarde", predisposte dall'OIV regionale. Tale documento illustra il modello di misurazione e valutazione delle performance ipotizzato da Regione Lombardia con riferimento alle Aziende Pubbliche afferenti al Sistema Sanitario Regionale. Il Piano della Performance è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance. Assume il contenuto di documento programmatico con il quale, in coerenza con le risorse a disposizione dell'Azienda, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e le misure. Il documento deve consentire all'Azienda di esprimere le sue capacità di programmare e gestire le attività sulla base di un costante monitoraggio di alcune variabili chiave espresse da indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi.
- DGR n. X/1185 del 20.12.2013: "Determinazioni in ordine alla gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale per l'esercizio 2014", la quale, all'allegato 3 - Interventi per il miglioramento dell'efficienza - conferma il superamento dell'erogazione di quote di incentivazione a titolo di acconto al personale del comparto e della dirigenza, ribadendo che tale erogazione potrà avvenire esclusivamente previa valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.

Full

Li

Antonio

[Signature]

of 2017

[Arrow]

- In attuazione della L.R. 23/2015, è stata costituita l'ASST dei Sette Laghi di Varese e definito l'assetto organizzativo della stessa che, con decorrenza 1.1.2016, è subentrata nella gestione dei rapporti giuridici attivi e passivi della disciolte aziende.
- L'art. 2, comma 10, della L.R. 23/2015 prevede che "Entro dodici mesi dalla definizione dei nuovi assetti organizzativi sono sottoscritti i nuovi contratti collettivi integrativi aziendali. Al Personale della ATS, delle ASST si applica il contratto collettivo integrativo aziendale dell'azienda di provenienza fino alla sottoscrizione dei nuovi contratti integrativi aziendali che in ogni caso non devono determinare alcun onere aggiuntivo a carico SSL".
- Richiamata la DGR n. X/5954 del 5/12/2016 recante "Determinazione in ordine alla gestione del servizio socio sanitario per l'esercizio 2017";
- Richiamata la DGR n. X/6963 del 31/7/2017 recante "Determinazione in ordine alla valutazione dei Direttori Generali delle Agenzie di Tutela della Salute (ATS), delle Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST) e dell'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU) e definizione degli obiettivi aziendali per l'anno 2017"
- Richiamata la normativa nazionale e regionale in ordine alla determinazione delle risorse destinate alla determinazione dei fondi contrattuali di cui agli artt. 8-9-10CCNL 6.5.2010 ed alla conseguente corresponsione degli incentivi al personale interessato;
- Richiamato il Contratto Integrativo del personale della Dirigenza Medica della ASST Sette Laghi dell'anno 2016 in cui, tra l'altro è previsto, a partire dall'anno 2017, un nuovo sistema unificato di retribuzione di risultato.

L'ASST dei Sette Laghi di Varese, in linea con gli strumenti di programmazione economica annuale e con la necessità di realizzare gli obiettivi della Legge Regionale n. 23/2015, ha definito le linee di attività per l'anno 2017 descritte nel Piano delle Performance (adottato con deliberazione n. 282 del 31.3.2017 e pubblicato sul sito Amministrazione Trasparente dell'Azienda al link <https://www.ospedalivarese.net/amministrazione-trasparente/146>) e declinate in Obiettivi Operativi, di diretta derivazione delle regole di sistema, e in Obiettivi Strategici, che attengono a specifiche aree di interesse aziendale e regionale che impattano con temi quali la qualità, il rischio clinico, la razionalizzazione di attività trasversali, l'integrazione ospedale territorio, la presa in carico della cronicità, l'applicazione del POAS 2016-2018, l'applicazione del modello Hub e Spoke, ecc. Tali progettualità sono state presentate e condivise nell'ambito del Collegio di Direzione e presentate ai Direttori di Struttura.

Alla luce di quanto sopra esposto, il presente documento definisce il sistema delle performance del personale della **Dirigenza Medica** dell'ASST dei Sette Laghi di Varese per l'anno 2017, in continuità con quanto già impostato nelle aziende confluite nella neo costituita ASST.

Collegamento tra Obiettivi e Retribuzione di risultato

Il riconoscimento della retribuzione di risultato è subordinata sia al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati che al raggiungimento degli obiettivi aziendali di interesse regionale indicati nella DGR n. X/6963 del 31/7/2017.

Gli obiettivi sono così suddivisi:

Obiettivi Propedeutici alla Valutazione del Risultato
Obiettivi Operativi
Obiettivi Strategici

Per quanto riguarda i Direttori/Responsabili di Struttura il mancato raggiungimento degli Obiettivi Propedeutici avrà quale conseguenza l'esclusione dalla Valutazione e comporterà il non riconoscimento della retribuzione di risultato.

Descrizione generale dei Fondi

1. Le parti si danno reciprocamente atto che il finanziamento degli istituti contrattuali aventi incidenza sul trattamento economico del personale dell'Area della Dirigenza Medica, è assicurato dai fondi previsti dagli articoli n. 9, 10 e 11 del CCNL 6.5.2010, i fondi in parola sono i seguenti :

- Art. n. 9 (c.d. "fondo di posizione") - Fondo per indennità di specificità medica, retribuzione di posizione, equiparazione, specifico trattamento e indennità di direzione di struttura complessa;
- Articolo n. 10 (c.d. "fondo accessorie") - Fondo per trattamento accessorio legato a condizioni di lavoro;

full

mi

Alessandro

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

- Articolo n. 11 (c.d. "fondo di risultato") - Fondo per retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale.
2. Ai sensi dell'art. 5 C.C.N.L. 3.11.2005 prendono atto dell'individuazione delle risorse economiche dei fondi relativi all'anno 2017 che vengono oltre riportati.

Fondo per l'indennità di specificità medica, retribuzione di posizione, equiparazione, specifico trattamento e indennità di direzione di struttura complessa - art. 9 CCNL 06.05.2010	
Ente di provenienza	Fondo
ex AO Varese	10.975.614,74
ex AO Busto Arsizio	1.683.922,07
ex ASL Varese	594.475,07
Totale fondo	13.254.011,88

Fondo per il trattamento accessorio legato alle condizioni di lavoro - art. 10 CCNL 06.05.2010	
Ente di provenienza	Fondo
ex AO Varese	2.082.329,89
ex AO Busto Arsizio	479.058,35
ex ASL Varese	52.291,01
Totale fondo	2.613.679,25

Fondo per la retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale art.11 CCNL 06.05.2010	
Ente di provenienza	Fondo
ex AO Varese	62.823,49
ex AO Busto Arsizio	216.771,45
ex ASL Varese	30.673,23
Totale fondo	310.268,17

N.B. i fondi sopra riportati sono da ritenersi meramente provvisori in attesa dell'assegnazione definitiva del personale all'ASST dei Sette Laghi ed in considerazione di quanto previsto dalla Legge di Stabilità 2016.

3. Precisano che lo spostamento delle risorse tra i fondi e al loro interno la finalizzazione tra i vari istituti, nei limiti e nel rispetto dei CC.CC.NN.LL., è oggetto di contrattazione e, di norma, viene effettuata in apposita sessione contrattuale ferma restando la solidarietà tra i fondi stessi.
4. Eventuali quote residue dei fondi ex art.li 9 e10, andranno ad incrementare le risorse disponibili per il fondo ex art. 11.

Performance Organizzativa

La Performance Organizzativa consiste nella realizzazione di obiettivi così come definiti nella contrattazione di Budget.

In detta sede vengono definiti i volumi prestazionali richiesti all'equipe procedendo di conseguenza all'assegnazione degli obiettivi annuali alle unità operative.

Gli obiettivi, preventivamente illustrati dal dirigente responsabile dell'articolazione aziendale, sono assegnati formalmente a tutti i dirigenti dell'unità operativa, previa firma per presa visione, secondo la tipologia degli incarichi conferiti a ciascuno di essi ai sensi degli artt. 55 e 56 con l'indicazione che l'incentivo economico è connesso alla ripartizione del fondo di risultato e alle eventuali quote non distribuite residue dei fondi ex art.li 9 e10.

Gli obiettivi richiesti per il raggiungimento del risultato saranno coerenti all'impegno orario ed al carico di lavoro dei dirigenti.

L'erogazione dell'incentivo è strettamente collegato ai risultati conseguiti in relazione alla realizzazione degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi verranno proposti facendo riferimento a caratteristiche di ordine qualitativo che evidenzino il collegamento all'implementazione delle politiche e strategie aziendali.

La retribuzione di risultato compensa anche l'eventuale superamento dell'orario di lavoro di cui agli artt. 17 e 18 per il raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

La retribuzione di risultato è corrisposta a consuntivo in relazione al raggiungimento totale o parziale del risultato. Tale verifica può anche essere periodica, per stati di avanzamento.

ma

li

Andrea T...

[Signature]

[Signature]

Il Direttore/Responsabile della Struttura è tenuto a coinvolgere tutto il personale appartenente alla propria struttura richiedendo la fattiva partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, dando inoltre riscontro all'Amministrazione dell'avvenuto coinvolgimento.

Alla performance organizzativa, che consiste nella realizzazione di obiettivi di interesse aziendale e regionale, come definiti nella piattaforma progettuale contenuta nelle schede di Budget 2017 e nella delibera di assegnazione degli obiettivi aziendali di interesse regionale, è finalizzato il **70%** delle risorse disponibili per la retribuzione di risultato dell'anno 2017.

Gli obiettivi coinvolgono sia i dirigenti a tempo indeterminato che a tempo determinato.

Nell'ambito delle singole Strutture l'attribuzione delle risorse economiche collegate agli incentivi è differenziata in base alla pesatura dell'apporto dei Dirigenti componenti l'equipe che prevede per i Direttori/Responsabili di Struttura, titolari di Scheda di budget, l'attribuzione del peso coefficiente 1,5 e l'attribuzione del peso coefficiente 1 per i restanti Dirigenti.

Le risorse destinate alla performance organizzativa sono finalizzate al raggiungimento di obiettivi di interesse aziendale e regionale come definiti nelle schede di Budget 2017 e nella delibera di assegnazione degli obiettivi aziendali di interesse regionale. L'azienda mediante il Controllo di Gestione effettua delle verifiche periodiche funzionali esclusivamente alle esigenze di rendicontazione aziendale, agli organismi di controllo interno e regionali.

La distribuzione degli incentivi in capo ai Dirigenti è collegata:

- alla verifica annuale del raggiungimento degli obiettivi ed alla certificazione del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Prima della certificazione del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni il Direttore/Responsabile di Struttura deve, entro 15 giorni dalla ricezione della percentuale di raggiungimento, fornire relazione scritta in ordine alle motivazioni che non hanno permesso l'eventuale raggiungimento degli obiettivi.

Il raggiungimento degli obiettivi è valutato sulla base dello scostamento tra valore previsto e valore ottenuto dell'indicatore riportato nella scheda di budget.

Se gli obiettivi verranno raggiunti solo parzialmente gli importi verranno liquidati con le seguenti percentuali:

Punteggio	Percentuale
≤ 50	0%
Dal 51 al 70	60%
dal 71 al 90	80%
dal 91 al 100	100%

- alle determinazioni del Direttore/Responsabile della Struttura il quale valuta l'apporto individuale di ogni singolo dirigente alla realizzazione degli obiettivi mediante compilazione di una scheda di valutazione individuale.

Tenuto conto dei seguenti principi enunciati in ordine a:

- peso coefficiente dei dirigenti;
- percentuali di raggiungimento degli obiettivi rilevati al termine dell'anno e certificati dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni;

il Direttore/Responsabile della struttura, per la liquidazione definitiva dei compensi incentivanti, predispone la "scheda di valutazione dell'apporto individuale", dagli esiti della quale potrà derivare l'attribuzione di quote economiche differenziate secondo la seguente ripartizione:

Fascia di punteggio	Valutazione	% Incentivo
1	≤ 50	0%
2	dal 51 al 69	Percentuale collegata al punteggio ottenuto variabile tra il 20% e il 50%
3	dal 70 al 79	65%
4	dal 80 al 89	85%
5	dal 90 al 100	100%

Il Direttore di Struttura Complessa, il Responsabile di Struttura Semplice a valenza Dipartimentale ed il Responsabile di Struttura Semplice afferenti alla Direzione Strategica accedono agli incentivi della presente area in funzione del proprio peso coefficiente e della percentuale di raggiungimento dei relativi obiettivi non essendo prevista una differenziazione legata alla valutazione dell'apporto individuale.

Full

Gi

Andrea Ferri

[Signature]

[Signature]

[Signature]

La scheda dell'apporto individuale deve essere debitamente firmata dal Dirigente interessato per presa visione e, successivamente, trasmessa alla Struttura Aziendale Risorse Umane per i conseguenti adempimenti.

Per i Direttori che oltre al proprio incarico hanno in aggiunta la responsabilità per almeno 2 mesi di un'altra struttura complessa è previsto, per il periodo dell'ulteriore conferimento, un incremento della performance organizzativa pari al 70 %.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Alla valutazione della performance individuale è finalizzato il **30%** delle risorse disponibili per la retribuzione di risultato dell'anno 2017 che coinvolge i dirigenti Direttori/Responsabili di Struttura e i restanti dirigenti a tempo indeterminato e a tempo determinato.

L'attribuzione delle risorse economiche collegate agli incentivi è differenziata in base alla pesatura dei Dirigenti che prevede l'attribuzione dei seguenti pesi coefficienti:

- Peso 1,8 per:
 - ✓ Responsabili di Struttura Complessa
- Peso 1,6 per:
 - ✓ Responsabili di Struttura Semplice
- Peso 1,4 per:
 - ✓ Incarico di specializzazione
- Peso 1,2 per:
 - ✓ Incarico Professional > di 5 anni
- Peso 1,0 per:
 - ✓ Incarico Professional < di 5 anni

La valutazione delle attività professionali svolte, nonché delle risorse assegnate, è effettuata dal diretto responsabile gerarchico mediante la somministrazione di specifica scheda.

I compensi incentivanti correlati alla valutazione della performance individuale verranno corrisposti in un'unica soluzione sulla base dei punteggi ottenuti e previa valutazione del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Collegamento tra punteggio e incentivi

Fascia di punteggio	Valutazione	% Incentivo
1	≤ 50	0%
2	dal 51 al 69	Percentuale collegata al punteggio ottenuto variabile tra il 20% e il 50%
3	dal 70 al 79	65%
4	dal 80 al 89	85%
5	dal 90 al 100	100%

La retribuzione di risultato, relativa sia alla Performance Organizzativa che Individuale, verrà riconosciuta al personale che abbia prestato servizio per un periodo di almeno 2 mesi nel corso dell'anno cui si riferiscono gli obiettivi. Il compenso sarà rapportato in ogni caso ai periodi di effettiva presenza in servizio.

LA DELEGAZIONE TRATTANTE DELL'AZIENDA

Dr. Andrea Larghi _____

Dr.ssa Sabrina Passarella _____

Dr.ssa Brunella Mazzei _____

Dr. Rosario Diolosa _____

Dr.ssa Chiara Brambilla _____

LE OO.SS.

ANPAO _____

AABDI-ETAC _____

CIVIO _____

SNA _____

Handwritten notes and signatures on the right margin.

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE - ANNO 2017

Matricola: _____ Dr. _____ Unità Operativa _____
 Presidio _____

Incarico ricoperto dal Dirigente: _____

Performance Organizzativa

Contributo personale alle specifiche aree di risultato	Peso % atteso	Punteggio ottenuto
Obiettivi di Budget della Struttura	30%	
Obiettivi del Direttore Generale;	30%	
Contratto con ATS	10%	
Crescita ed impegno professionale coerente con il periodo di servizio ed i programmi ed i piani di lavoro della Struttura di assegnazione	10%	
Assunzioni di compiti organizzativi/gestionali nell'ambito della Struttura: flussi informativi, qualità, SDO, ecc.	10%	
Impegno personale nell'ambito della peculiare organizzazione della Struttura	10%	

Totale Performance Organizzativa _____

Valutatore _____ Totale _____ /100

Firma del Valutatore _____ DATA _____

Firma del dirigente valutato _____

Eventuali osservazioni del dirigente valutato _____

N.B. Punteggio minimo complessivo richiesto per valutazione positiva: 51. Se il punteggio totale attribuito risulta inferiore la scheda deve essere accompagnata obbligatoriamente da una relazione motivata.

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE - Professional - Incarico di Specializzazione - ANNO 2017

Matricola: _____ Dr. _____

Presidio _____

Unità Operativa _____

Incarico ricoperto dal Dirigente: _____

Performance Individuale

Area dei comportamenti professionali e organizzativi (peso area)	Punteggio max 10	Punteggio ottenuto
Formazione richiesta nel ruolo - Attività didattica - scientifica	Punteggio max 10	
Esclusività del Know how - Casistica trattata - Complessità del paziente	Punteggio max 10	
Gestione della cartella clinica	Punteggio max 10	
Autocontrollo e gestione dello stress	Punteggio max 10	
Disponibilità ai rapporti interpersonali - Comunicazione verbale	Punteggio max 10	
Organizzazione del proprio lavoro	Punteggio max 10	
Iniziativa	punteggio max 10	
Risoluzione dei problemi operativi	punteggio max 10	
Raccolta ed elaborazione di informazioni	punteggio max 10	
Adattabilità /flessibilità	punteggio max 10	

Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'Dr. Anna', 'LH', and 'me'.

Valutatore _____ **Totale** **/100**

Firma del Valutatore _____ DATA _____

Firma del dirigente valutato _____

Eventuali osservazioni del dirigente valutato _____

N.B. Punteggio minimo complessivo richiesto per valutazione positiva: 51. Se il punteggio totale attribuito risulta inferiore la scheda deve essere accompagnata obbligatoriamente da una relazione motivata.

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE - DIRETTORE S.C - S.S.D. - SS - ANNO 2017

Matricola: _____ Dr. _____

Presidio _____

Unità Operativa _____

Incarico ricoperto dal Dirigente: _____

Performance Individuale

Area dei comportamenti professionali e organizzativi (peso area 100%)	Punteggio ottenuto
Formazione richiesta nel ruolo - Attività didattica - Scientifica	punteggio max 10
Esclusività del Know how Casistica trattata - Complessità del paziente	punteggio max 10
Autonomia nell'esercizio dell'attività	punteggio max 10
Grado di interazione in Azienda	punteggio max 10
Gestione nella cartella clinica	punteggio max 10
Gestione dei conflitti	punteggio max 10
Disponibilità ai rapporti interpersonali - Comunicazione Verbale	punteggio max 10
Gestione delle Risorse Umane	punteggio max 10
Programmazione - Organizzazione - Decisione - Controllo - Orientamento ai risultati	punteggio max 10
Soluzione dei problemi	punteggio max 10

Handwritten signatures and initials:
 - Top left: [Signature]
 - Top center: [Signature]
 - Top right: [Signature]
 - Middle right: [Signature]
 - Bottom right: [Signature]

Valutatore _____ **Totale** _____ **/100**

Firma del Valutatore _____ DATA _____

Firma del dirigente valutato _____

Eventuali osservazioni del dirigente valutato _____

N.B. Punteggio minimo complessivo richiesto per valutazione positiva: 51. Se il punteggio totale attribuito risulta inferiore la scheda deve essere accompagnata obbligatoriamente da una relazione motivata.