



Prot. n.

Varese, 11 dicembre 2017

L'anno **2017**, addì **undici** del mese di **dicembre** presso la sede dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale dei Sette Laghi di Varese si riunisce il NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sono presenti per il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

- Dott. Emanuele PORAZZI Presidente
- Dott.ssa Simona MARIANI Componente
- Dott. Vittorio RUSSO Componente

Sono presenti in rappresentanza dell'ASST dei Sette Laghi

- Dott. Paolo COVACICH Responsabile S.S. Controllo di Gestione
- Dott. Rosario DIOLOSA' Responsabile S.S. Anticorruzione-Trasparenza e Audit

L'incontro si apre alle ore 10,00

Ordine del giorno: Sistema di valutazione  
Codice di Comportamento  
Benessere Organizzativo  
Varie ed eventuali

Il Nucleo prende atto della bozza del Sistema di Valutazione presentata dai referenti aziendali ed esprime il proprio parere favorevole relativamente al contenuto.

Successivamente il Dott. Covacich illustra il Piano di Programmazione Aziendale 2018 entrando nel merito delle diverse parti dello stesso.

Il Nucleo suggerisce in riferimento alla performance organizzativa del comparto di specificare anche per l'anno 2018 il carattere sperimentale della previsione di obiettivi trimestrali, salvo eventuali diverse valutazioni a conclusione del processo di valutazione dell'anno 2017.

In tema di "Benessere organizzativo" il Nucleo prende visione dei risultati del questionario distribuito nell'anno 2016 e anticipa che nel mese di giugno 2018 si confronterà con l'Azienda per l'eventuale aggiornamento degli strumenti d'analisi proponendone la somministrazione entro la fine dell'anno 2018.

Per quanto concerne la richiesta dell'Ing. Giuseppe Rossi, Dirigente Ufficio Tecnico presso il Presidio Ospedaliero di Tradate e già Direttore della S.C. Tecnico Patrimoniale Varese, di presentazione al Nucleo di Valutazione della sua valutazione anno 2016 "sull'Area Professionale Organizzativa" inviata all'Azienda in data 28.11.2017 e illustrata al Nucleo dal Dr. Diolosà, l'NVP esaminata tutta la documentazione, prende atto dell'appropriatezza dell'iter procedurale valutativo attuato dall'Azienda sul caso specifico.

La riunione si conclude alle ore 13.15

Si decide di rinviare al prossimo incontro la visione del Codice di Comportamento e si propone come prossima data il 18.01.2018 alle ore 10.00.

Letto e sottoscritto

Dott. Emanuele PORAZZI

Dott.ssa Simona MARIANI

Dott. Vittorio RUSSO







## Il sistema di valutazione per l'anno 2017

### 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 d.lgs 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 per il personale del Comparto e della Dirigenza 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, ha dato 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.
- 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 di valutazione delle performance del personale del Comparto e 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.

## **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

L'obiettivo del sistema di misurazione e valutazione della performance è quello di individuare un nuovo meccanismo di valutazione basato sulla realizzazione del ciclo della performance, che indica i principi e le modalità applicative che devono guidare l'amministrazione pubblica.

Questo sistema rappresenta un insieme di metodologie e azioni definite per gestire in modo sistemico il processo di misurazione e di valutazione della performance.

In particolare si intende:

1. la misurazione come processo quantitativo di rilevazione dei dati atti a rappresentare un fenomeno;
2. la valutazione come processo qualitativo che conduce verso un giudizio di sintesi sull'ambito di performance;
3. la performance come contributo apportato dalle diverse componenti dell'organizzazione rispetto alle finalità e agli obiettivi prefissati per garantire la soddisfazione dei bisogni della collettività.



2



Date queste premesse, misurare la performance di un'amministrazione pubblica significa fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano misurabili e verificabili, rilevare sistematicamente nel tempo il valore degli indicatori in base a criteri oggettivi, mentre valutare le performance significa interpretare il contributo e motivare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

La performance si distingue in:

- **organizzativa**, che riguarda l'operato dell'Azienda nel suo complesso e nelle sue articolazioni organizzative;;
- **individuale**, che si riferisce al contributo dato dal singolo al raggiungimento degli obiettivi generali della struttura e a specifici obiettivi individuali collegati ai diversi livelli di responsabilità e professionalità ricoperti.

**Gli ambiti della performance organizzativa sono:**

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

**Gli ambiti della performance individuale sono:**

Per il personale con qualifica dirigenziale

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale con qualifica non dirigenziale

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

L'elaborazione e, quindi, l'adozione del sistema di valutazione rappresenta un processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori.

La consistenza del processo valutativo è data soprattutto dai processi e dagli strumenti organizzativi presenti in azienda, quali:

- il lavoro per obiettivi,
- il budget,
- l'analisi delle competenze delle posizioni di lavoro,
- la definizione delle responsabilità professionali e gestionali.



## Il Ciclo di gestione della performance

La programmazione degli obiettivi prende avvio alla fine dell'anno precedente all'esercizio di budget con la pubblicazione delle direttive regionali inerenti alle Regole di gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale che definiscono lo scenario dell'anno successivo sulla base delle risorse e del modello di sviluppo del sistema sanitario.

L'individuazione puntuale degli obiettivi aziendali di interesse regionale unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali confluisce nella declinazione degli obiettivi di budget alle strutture aziendali sanitarie ed amministrative.

Lo svolgimento del Ciclo nell'ASST dei Sette Laghi è rappresentato dal seguente cronoprogramma:

| Fasi                                                                    | Novembre | Dicembre | Gennaio | Febbraio | Marzo | Aprile | Maggio | Giugno | Luglio | Agosto | Settembre | Ottobre | Novembre | Dicembre | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|----------|----------|---------|----------|-------|
| Programmazione regionale                                                |          |          |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |         |          |       |
| definizione obiettivi aziendali                                         |          |          |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |         |          |       |
| definizione, assegnazione obiettivi UO, collegamento risorse            |          |          |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |         |          |       |
| monitoraggio obiettivi, analisi scostamenti                             |          |          |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |         |          |       |
| misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale |          |          |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |         |          |       |
| rendicontazione dei risultati intermedi e finali                        |          |          |         |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |         |          |       |

Nel Ciclo di gestione della Performance dell'Azienda sono individuabili le seguenti fasi:

### a. Definizione e assegnazione degli obiettivi

Nell'ASST il ciclo di gestione della performance prende avvio con la programmazione regionale riferita, in particolare, ai seguenti documenti:

1. Regole di Gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale, emanate dalla Giunta Regionale, e successiva definizione degli obiettivi aziendali di interesse regionale, sui quali si basa la valutazione del Direttore Generale
2. contratti integrativi stipulati con l'ASL Varese per l'erogazione di prestazioni sanitarie a pazienti lombardi e per la definizione di ulteriori specifici obiettivi
3. assegnazione del finanziamento e adozione del Bilancio Economico di Previsione.

La Direzione Strategica, supportata dal Controllo di Gestione, valutati gli obiettivi strategici aziendali, individua obiettivi, azioni e indicatori da assegnare a ciascuna articolazione organizzativa, individuata come Centro di Responsabilità, a cui vengono assegnati uno specifico peso che tiene conto delle funzioni e mansioni svolte e delle risorse assegnate.

I criteri di assegnazione degli obiettivi ed i criteri di valutazione dei risultati sono esplicitati in un documento di Programmazione, che accompagna le schede di budget illustrandone i contenuti, le norme di riferimento ed i criteri di valutazione.

Obiettivi, indicatori e risorse assegnate e/o necessarie all'attuazione degli obiettivi sono discussi nel corso degli incontri di budget con le specifiche strutture e inseriti nelle schede di budget, predisposte dal Controllo di Gestione, per la misurazione della performance organizzativa.

Una volta definiti e condivisi gli obiettivi, le schede sono firmate dai responsabili di U.O. per presa visione e sono illustrate a tutto il personale dipendente dell'Azienda in momenti di formale coinvolgimento attraverso incontri di presentazione, discussione e verifica a cura dei rispettivi responsabili e documentati dalla formalizzazione di verbali con le firme in calce dei partecipanti.





## **b. Collegamento degli obiettivi con le risorse**

Il Ciclo della performance è integrato con il ciclo di bilancio, costituendo l'uno la base degli indirizzi della programmazione economica e l'altro vincolo alle risorse da assegnare nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio.

Gli obiettivi sono assegnati in relazione alle risorse disponibili e previste dalla programmazione economica aziendale e non possono essere assegnati obiettivi correlati a risorse non programmate.

L'U.O. Controllo di Gestione esplicita i criteri di assegnazione dei budget in coerenza e con riferimento alla programmazione economica aziendale e provvede a segnalare all'U.O. Economico Finanziaria eventuali fabbisogni emersi nel corso delle negoziazioni di budget.

## **c. Monitoraggio in corso di esercizio**

Il monitoraggio degli obiettivi aziendali e di U.O. viene effettuato dall'U.O. Controllo di Gestione e messo a disposizione del personale coinvolto, attraverso un sistema di reporting di frequenza mensile, tramite la pubblicazione sulla rete intranet aziendale..

La misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali viene formalizzata attraverso uno specifico reporting, elaborato dall'U.O. Controllo di Gestione, destinato alla Direzione Strategica e comunicato ai responsabili di struttura al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, con riferimento all'esercizio di budget, e gli eventuali scostamenti emersi nel periodo.

## **d. Revisione degli obiettivi**

Nei casi di situazioni di comprovata criticità che possano recare pregiudizio al raggiungimento degli obiettivi, si può prevedere, condivisa con la Direzione Strategica, la revisione dell'obiettivo, con conseguente modifica del budget.

La revisione degli obiettivi di budget avviene su istanza del Responsabile dell'U.O. ovvero su proposta della Direzione Medica di Presidio o del Controllo di Gestione ed è basata su elementi oggettivi di valutazione che evidenzino l'impossibilità dell'obiettivo dovuta ad errate previsioni ovvero a sopravvenute situazioni non prevedibili.

La proposta di revisione del budget è sottoposta al Nucleo di Valutazione della Performance per la verifica metodologica e alla Direzione Strategica per l'approvazione.

## **e. Misurazione e valutazione della performance**

Alla chiusura dell'esercizio di budget si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto.

La valutazione della performance aziendale compete alla Regione.

La valutazione della performance organizzativa di Unità Operativa, effettuata sulla misurazione degli obiettivi assegnati e sull'eventuale stesura di documenti e relazioni a supporto delle azioni realizzate, compete al Nucleo di Valutazione della Performance, ai fini del riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema premiante, e viene comunicata a tutti i Responsabili di U.O.

La valutazione della performance organizzativa è collegata alla valutazione della performance individuale che misura anche l'apporto al raggiungimento degli obiettivi di struttura.

La valutazione individuale è effettuata dal diretto superiore del valutato, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione, sulla base di una scheda definita a livello aziendale (allegato1).

## **f. Collegamento con il sistema premiante**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata.

## **g. Rendicontazione**

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono espone, analizzate e contenute nel documento di sintesi Relazione annuale sulla performance, adottato dall'Azienda entro

## **h. Procedure di conciliazione**

Eventuali contestazioni rispetto ai risultati della misurazione degli obiettivi sono eccepiti dal Responsabile di U.O. attraverso motivata istanza di revisione, valutata dall'U.O. Controllo di Gestione in contraddittorio con la U.O. interessata e sotto la supervisione del Nucleo di Valutazione della Performance.

Le conclusioni del contraddittorio sono rimesse alla Direzione Strategica per una valutazione conclusiva.





# Il sistema di valutazione della Dirigenza Medica e Sanitaria, Tecnica, Professionale e Amministrativa

## Collegamento tra Obiettivi e Retribuzione di risultato

Il riconoscimento della retribuzione di risultato e della produttività collettiva sono subordinate sia al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati che al raggiungimento degli obiettivi aziendali di interesse regionale indicati nelle DGR regionali.

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

Il finanziamento degli istituti contrattuali aventi incidenza sul trattamento economico del personale della Dirigenza, è assicurato dai fondi previsti dai CC.CC.NN.LL. vigenti, i fondi in parola sono i seguenti :

- Fondo per indennità di specificità medica, retribuzione di posizione, equiparazione, specifico trattamento e indennità di direzione di struttura complessa (c.d. "fondo di posizione");
- Fondo per trattamento accessorio legato a condizioni di lavoro (c.d. "fondo accessorie");
- Fondo per retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale (c.d. "fondo di risultato").

## 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 in attuazione di quanto previsto dai CC.CC.NN.LL. vigenti con l'indicazione che l'incentivo economico è connesso alla ripartizione del fondo di risultato e alle eventuali quote non distribuite residue dagli altri fondi.

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 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.

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:





#### Dirigenza Medica e Sanitaria

- Direttori/Responsabili di Struttura, titolari di Scheda di budget
- l'attribuzione del peso coefficiente 1,5
- restanti Dirigenti
- l'attribuzione del peso coefficiente 1

#### Dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa

- Direttori di Struttura Complessa
  - Responsabili di Struttura Semplice a valenza Dipartimentale
  - Responsabili di Struttura Semplice afferenti alla Direzione Strategica
- l'attribuzione del peso coefficiente 2 in quanto Responsabili della Scheda di budget
- restanti Dirigenti
- l'attribuzione del peso coefficiente 1

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                                                                  |
|---------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>            | ≤ 50          | 0%                                                                           |
| <b>2</b>            | dal 51 al 69  | Percentuale collegata al punteggio ottenuto<br>variabile tra il 20% e il 50% |
| <b>3</b>            | dal 70 al 79  | 65%                                                                          |
| <b>4</b>            | dal 80 al 89  | 85%                                                                          |
| <b>5</b>            | 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.

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:

### Dirigenza Medica e Sanitaria

- 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

### Dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa

- Peso 2,1 per: Responsabili di Struttura Complessa
- Peso 1,8 per: Responsabili di Struttura Semplice afferenti a Struttura Complessa  
Responsabili di Struttura Semplice afferenti alla Direzione Strategica
- Peso 1,5 per: Incarico di altissima specializzazione
- Peso 1 per: Incarico di alta specializzazione
- Peso 0,8 per: Incarico di specializzazione
- Peso 0,6 per: Incarico Professional

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**

| <b>Fascia di punteggio</b> | <b>Valutazione</b> | <b>% Incentivo</b>                                                           |
|----------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                   | ≤ 50               | 0%                                                                           |
| <b>2</b>                   | dal 51 al 69       | Percentuale collegata al punteggio ottenuto<br>variabile tra il 20% e il 50% |
| <b>3</b>                   | dal 70 al 79       | 65%                                                                          |
| <b>4</b>                   | dal 80 al 89       | 85%                                                                          |
| <b>5</b>                   | 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.



# Il sistema di valutazione del Personale del Comparto

## Descrizione generale dei Fondi

Il finanziamento degli istituti contrattuali aventi incidenza sul trattamento economico del personale del Comparto, è assicurato dai fondi previsti dai CC.CC.NN.LL. vigenti, i fondi in parola sono i seguenti :

- Fondo per i compensi di lavoro straordinario e per la remunerazione di particolari condizioni di disagio, pericolo o danno (c.d. "fondo accessorie");
- Fondo per la produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali (c.d. "fondo di risultato").
- Fondo per il finanziamento delle fasce retributive, delle posizioni organizzative, del valore comune delle ex indennità di qualificazione professionale e dell'indennità professionale specifica (c.d. "fondo fasce");

## Performance Organizzativa

Alla performance organizzativa, che consiste nella realizzazione di obiettivi di interesse aziendale e regionale, è destinato il **70%** delle risorse disponibili per la produttività collettiva dell'anno 2017.

Tali obiettivi sono definiti nelle schede di Budget 2017 e riguardano il personale del Comparto sanità in tutte le sue diverse articolazioni e professionalità e sono di diretta derivazione degli obiettivi operativi e strategici descritti in premessa.

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

In detta area progettuale è prevista la seguente suddivisione delle risorse:

- **il 75 %** delle risorse destinate alla performance organizzativa è finalizzato ad obiettivi di interesse aziendale e regionale, in cui sono esplicitati indicatori numerici di raggiungimento periodico trimestrali e sono individuati i soggetti certificatori.

Il raggiungimento di tali obiettivi, previa validazione del NVP aziendale, determina, a conclusione del trimestre, la possibilità del pagamento degli incentivi collegati al trimestre precedente.

Il pagamento degli incentivi sopra riportati, che avviene a consuntivo previa valutazione positiva in ordine al raggiungimento degli obiettivi, viene effettuato in tre rate mensili posticipate secondo coefficienti individuali come di seguito definito:

- Categoria A = 1
- Categoria B = 1,3
- Categoria Bs = 1,5
- Categoria C = 2
- Categoria D = 2,5
- Categoria Ds = 2,7

Al personale a tempo determinato viene riconosciuta una quota pari al 50%.

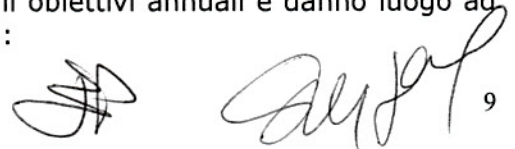
Al personale nel periodo di prova viene riconosciuta una quota pari al 50%.

Il pagamento relativo al trimestre è subordinato alla piena realizzazione di quanto previsto nei diversi step valutativi dagli specifici indicatori. Il mancato raggiungimento degli indicatori trimestrali determina la perdita del diritto al pagamento del relativo periodo.

Le quote eventualmente non distribuite verranno destinate al personale che ne ha acquisito il diritto o saranno finalizzate alla realizzazione di specifici progetti concordati tra le parti.

- **il restante 25 %** delle risorse destinate alla performance organizzativa è finalizzato ad obiettivi di interesse aziendale e regionale in cui sono esplicitati indicatori numerici annuali di raggiungimento e sono individuati i soggetti certificatori.

Gli indicatori sono definiti dall'azienda e le verifiche periodiche sono funzionali alle esigenze di rendicontazione aziendale e regionale. Gli incentivi sono pertanto collegati alla verifica effettuata alla fine dell'anno 2017 del raggiungimento degli obiettivi annuali e danno luogo ad un unico pagamento a saldo in base ai seguenti coefficienti:





- Categoria A = 1
- Categoria B = 1,3
- Categoria Bs = 1,5
- Categoria C = 2
- Categoria D = 2,5
- Categoria Ds = 2,7

Le quote eventualmente non distribuite verranno destinate al personale che ne ha acquisito il diritto o saranno finalizzate alla realizzazione di specifici progetti concordati tra le parti.

Al personale a tempo determinato e al personale nel periodo di prova viene riconosciuta una quota pari al 50%.

#### Collegamento ai risultati

Il Responsabile della Struttura è tenuto a coinvolgere tutto il personale appartenente alla propria unità operativa, anche tramite l'apporto del valutatore del reparto, richiedendo la fattiva partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, dando inoltre riscontro all'Amministrazione dell'avvenuto coinvolgimento.

In caso di accertato mancato coinvolgimento del personale del comparto (sia dal punto di vista dell'informazione che di diretta competenza rispetto all'obiettivo assegnato) non potrà essere imputata alcuna responsabilità a carico dello stesso.

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, valutando anche il grado di responsabilità del personale del comparto, gli importi verranno liquidati con le seguenti percentuali:

|                |      |
|----------------|------|
| ≤ 50           | 0%   |
| Dal 51 al 70   | 60%  |
| dal 71% al 90  | 80%  |
| dal 91% al 100 | 100% |

#### **Performance Individuale**

Alla valutazione della performance individuale è finalizzato il 30% delle risorse disponibili per la produttività collettiva dell'anno 2017 che coinvolge il personale a tempo indeterminato e determinato. I compensi incentivanti correlati alla valutazione della performance individuale verranno corrisposti in un'unica soluzione al termine dell'anno 2017 a saldo sulla base di varie fasce di punteggio ottenibili dalla compilazione delle schede di valutazione, secondo l'allegata tabella di raccordo sotto riportata, in base alle seguenti quote individuali:

- Categoria A = 1
- Categoria B = 1,3
- Categoria Bs = 1,5
- Categoria C = 2
- Categoria D = 2,5
- Categoria Ds = 2,7
- 

Al personale a tempo determinato viene riconosciuta una quota pari al 50%

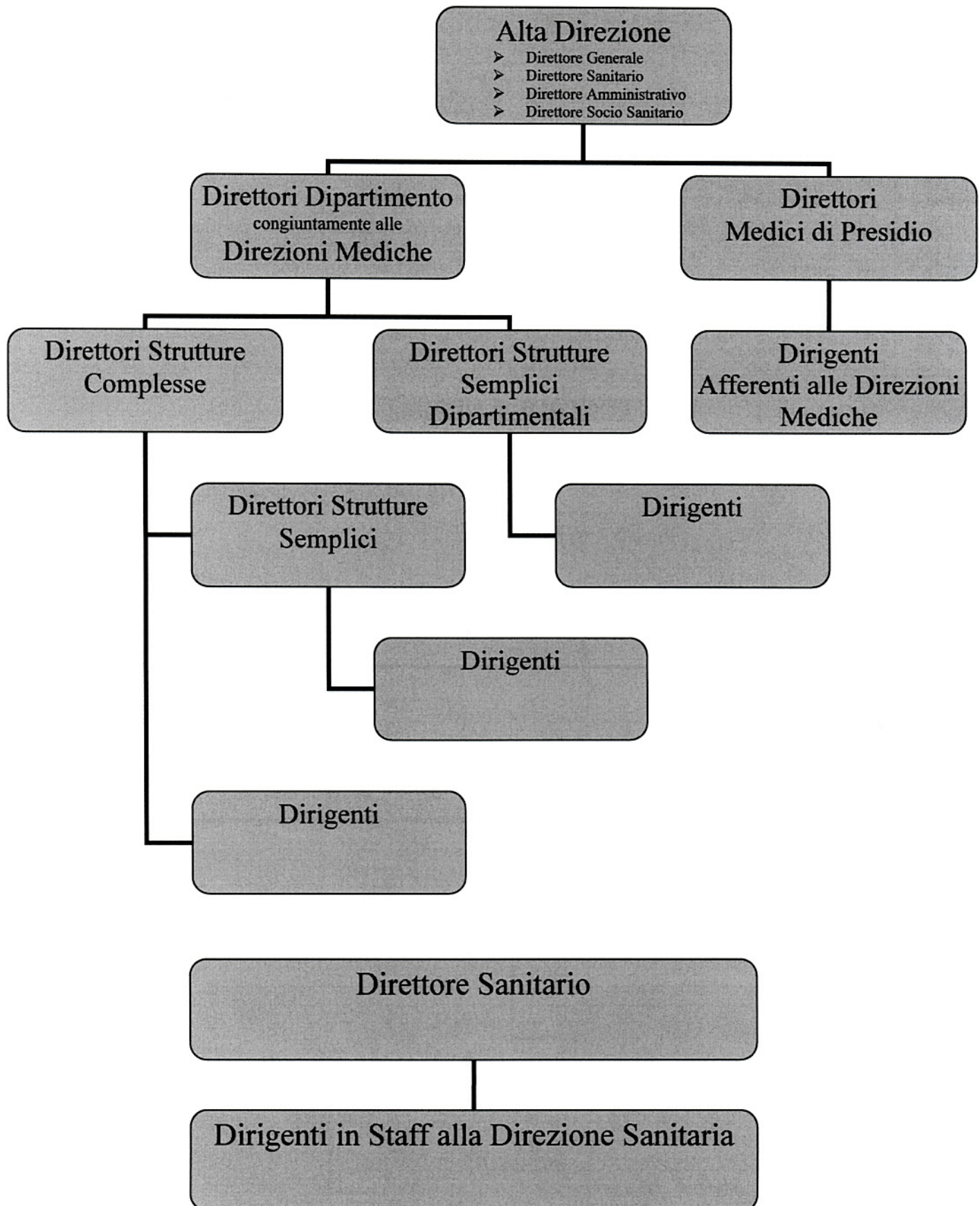
#### **Tabella di raccordo tra punteggio e incentivi**

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

Determinate tipologie di assenza non danno diritto al riconoscimento della Produttività Collettiva.

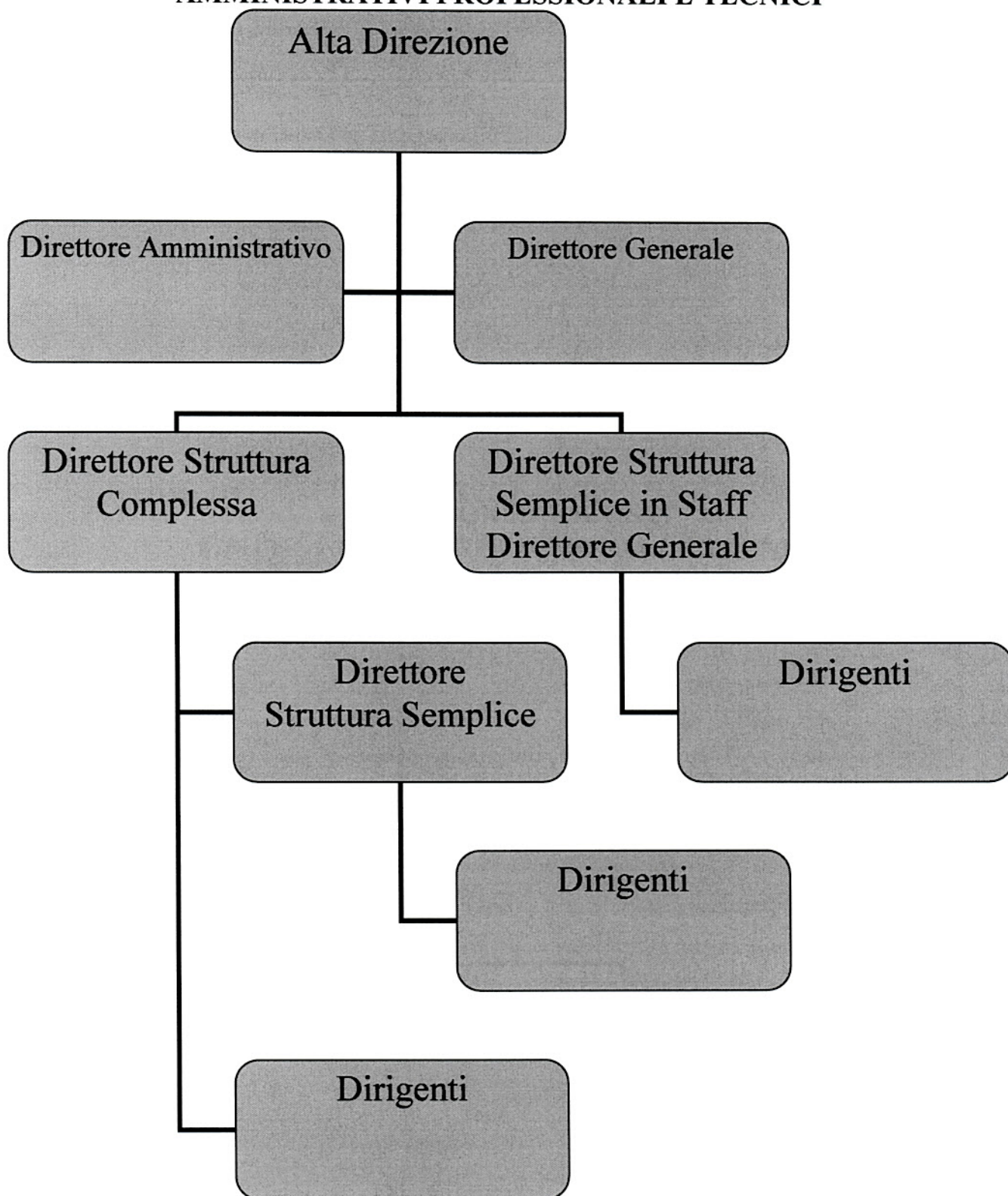


**VALUTATORI DIRIGENTI**  
**MEDICI E SANITARI NON MEDICI**



*[Handwritten signatures]*

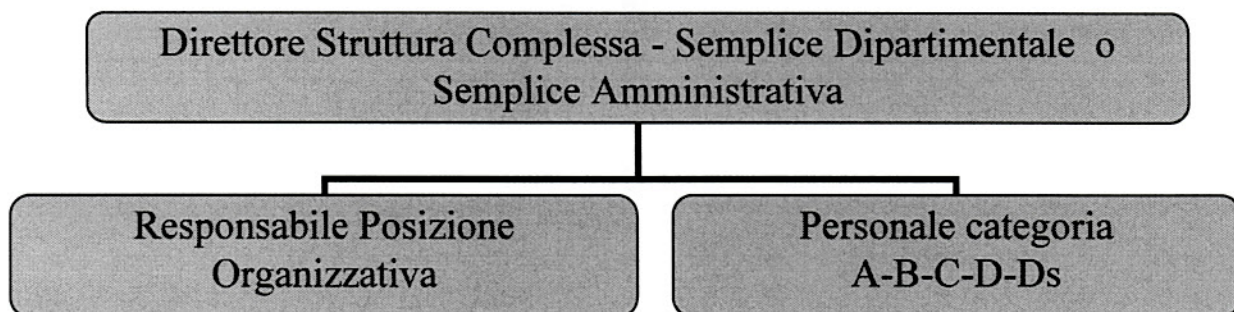
**VALUTATORI DIRIGENTI  
AMMINISTRATIVI PROFESSIONALI E TECNICI**



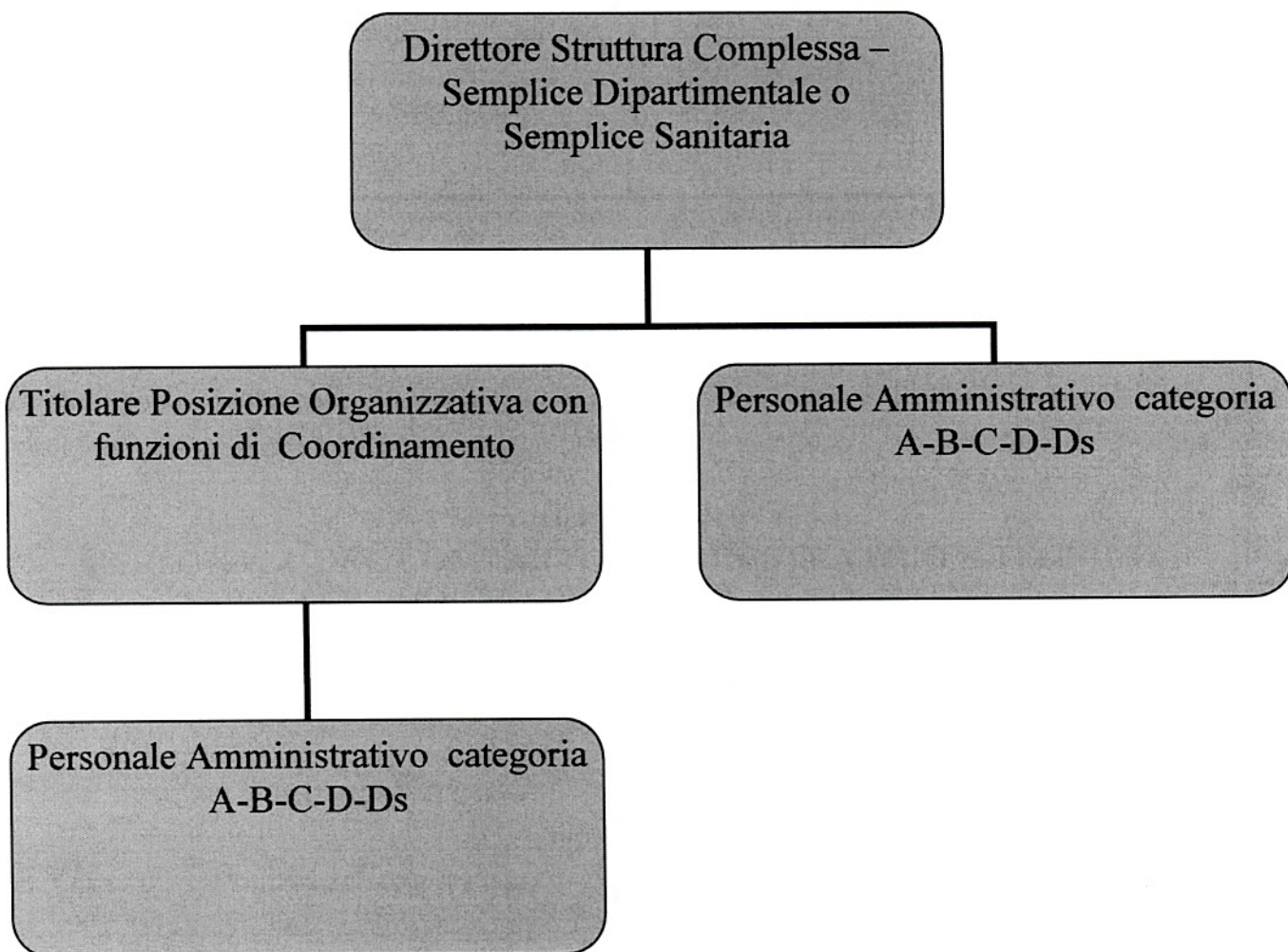
*[Handwritten signatures]*



**VALUTATORI**  
**PERSONALE DEL COMPARTO AMMINISTRATIVO E TECNICO**  
**AFFERENTE ALLE UU.OO. AMMINISTRATIVE**



**VALUTATORI**  
**PERSONALE DEL COMPARTO AMMINISTRATIVO E TECNICO**  
**AFFERENTE ALLE UU.OO. SANITARIE**



Two handwritten signatures are present at the bottom right of the page. The first signature is on the left, and the second, larger signature is on the right.

# VALUTATORI DAPPS

IL DIRIGENTE DAPPS \_\_\_\_ VALUTA i seguenti responsabili di funzione:

Funzioni in "LINE" (al dirigente DAPPS)

- a) RESPONSABILE DEL SETTORE ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'ASSISTENZA INFERMIERISTICO - OSTETRICA E DELLE ATTIVITÀ DI SUPPORTO DOMESTICO ALBERGHIERE, per ciascun Presidio in cui si articola l'Azienda
- c) COORDINATORI INFERMIERISTICI – OSTETRICI DI AREA
- d) RESPONSABILE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA TECNICO-SANITARIA
- e) RESPONSABILE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA RIABILITATIVA

Funzioni in "STAFF" (al dirigente DAPPS)

- a) RESPONSABILE DELLA FORMAZIONE
- b) RESPONSABILE DELLA RICERCA
- c) RESPONSABILE DELLA QUALITÀ E SVILUPPO
- d) RESPONSABILI DELLE FORMAZIONI DI BASE PER LE PROFESSIONI SANITARIE
- e) COORDINATORI DELLE PROFESSIONI SANITARIE PER LE LOGICHE DI INTEGRAZIONE (tecnico e riabilitativo)
- f) OPERATORI SEGRETERIA DAPPS

IL RESPONSABILE DEL SETTORE ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'ASSISTENZA INFERMIERISTICO - OSTETRICA E DELLE ATTIVITÀ DI SUPPORTO DOMESTICO ALBERGHIERE, di ciascun Presidio \_\_\_\_ VALUTA I COORDINATORI DEI RISPETTIVI UFFICI INFERMIERISTICI DI STRUTTURA

I COORDINATORI DEGLI UFFICI INFERMIERISTICI DI STRUTTURA, SUPERVISIONATI DAL RESPONSABILE DEL SETTORE ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'ASSISTENZA INFERMIERISTICO - OSTETRICA E DELLE ATTIVITÀ DI SUPPORTO DOMESTICO ALBERGHIERE del Presidio di appartenenza, \_\_\_\_ VALUTANO gli OPERATORI DEI RISPETTIVI UFFICI.

I COORDINATORI INFERMIERISTICI – OSTETRICI DI AREA, SUPERVISIONATI DAL RESPONSABILE DEL SETTORE ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'ASSISTENZA INFERMIERISTICO - OSTETRICA E DELLE ATTIVITÀ DI SUPPORTO DOMESTICO ALBERGHIERE, del Presidio di appartenenza, \_\_\_\_ VALUTANO I COORDINATORI INFERMIERISTICI / OSTETRICI DI U.O.





I RESPONSABILI DELLE FUNZIONI IN "STAFF" (FORMAZIONE; RICERCA; QUALITÀ E SVILUPPO; FORMAZIONE DI BASE) \_\_\_\_ VALUTANO gli OPERATORI DEI RISPETTIVI UFFICI.

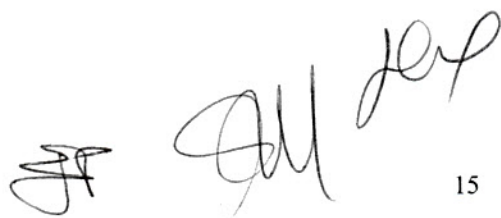
II RESPONSABILE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA TECNICO-SANITARIA \_\_\_\_ VALUTA:

- il RESPONSABILE DEL SETTORE ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'AMBITO TECNICO-SANITARIO, per ciascun Presidio in cui si articola l'Azienda
- il RESPONSABILE DELL'AMBITO DI RADIOLOGIA MEDICA PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA, per ciascun Presidio in cui si articola l'Azienda
- il RESPONSABILE DELL'AMBITO DI LABORATORIO BIOMEDICO, per ciascun Presidio in cui si articola l'Azienda

II RESPONSABILE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA RIABILITATIVA \_\_\_\_ VALUTA:

- il RESPONSABILE DEL SETTORE ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'AMBITO RIABILITATIVO, per ciascun Presidio in cui si articola l'Azienda
- il RESPONSABILE DELL'AMBITO RIABILITATIVO PER L'OSPEDALE DI CUASSO AL MONTE
- il RESPONSABILE DELL'AMBITO RIABILITATIVO PER IL POLO MATERNO INFANTILE
- il RESPONSABILE DELL'AMBITO RIABILITATIVO PER I POLIAMBULATORI TERRITORIALI

I COORDINATORI DELLE PROFESSIONI SANITARIE DI U.O. \_\_\_\_ VALUTANO IL PERSONALE LORO SUBORDINATO AFFERENTE ALL'U.O.



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE MEDICO - ANNO 2017

Matricola: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_ Unità Operativa \_\_\_\_\_  
Presidio \_\_\_\_\_  
Incarico ricoperto dal Dirigente: \_\_\_\_\_

Performance Organizzativa

Contributo personale alle specifiche aree di risultato

| Peso % atteso | Punteggio ottenuto |
|---------------|--------------------|
| 30%           |                    |
| 30%           |                    |
| 10%           |                    |
| 10%           |                    |
| 10%           |                    |
| 10%           |                    |
| Totale        |                    |
| /100          |                    |

Obbiettivi di Budget della Struttura  
Obbiettivi del Direttore Generale;  
Contratto con ATS

Crescita ed impegno professionale coerente con il periodo di servizio ed i programmi ed i piani di lavoro della Struttura di assegnazione

Assunzioni di compiti organizzativi/gestionali nell'ambito della Struttura: flussi informativi, qualità, SDO, ecc.

Impegno personale nell'ambito della peculiare organizzazione della Struttura

Valutatore \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

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 MEDICO - Professional - Incarico di Specializzazione - ANNO 2017

Matricola: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_  
Presidio \_\_\_\_\_ Unità Operativa \_\_\_\_\_  
Incarico ricoperto dal Dirigente: \_\_\_\_\_

Performance Individuale

| Area dei comportamenti professionali e organizzativi                     | 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 e altri documenti clinici                | 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   |
| <b>Totale</b>                                                            | <b>/100</b>        |

Valutatore \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

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.

DATA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_   Ufficio Relazioni Sindacali

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE MEDICO - 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                                | 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 della cartella clinica e altri documenti clinici                           | punteggio max10    |
| Gestione dei conflitti                                                              | punteggio max 10   |
| Disponibilità ai rapporti interpersonali - Comunicazione Verbale                    | punteggio max10    |
| Gestione delle Risorse Umane                                                        | punteggio max 10   |
| Programmazione - Organizzazione - Decisione - Controllo - Orientamento ai risultati | punteggio max 10   |
| Soluzione dei problemi                                                              | punteggio max 10   |
| <b>Totale</b>                                                                       | <b>/100</b>        |

Valutatore \_\_\_\_\_  
 Firma del Valutatore \_\_\_\_\_  
 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 SANITARIO - ANNO 2017

Matricola: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_ Unità Operativa \_\_\_\_\_  
 Presidio \_\_\_\_\_  
 Incarico ricoperto dal Dirigente: \_\_\_\_\_

## Performance Organizzativa

| Contributo personale alle specifiche aree di risultato                                                                                    |                                    | Peso % atteso | Punteggio ottenuto |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------|
| Obbiettivi di Budget della Struttura                                                                                                      |                                    | 30%           |                    |
|                                                                                                                                           | Obbiettivi 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                                                                                                                                    |                                    |               | /100               |

Valutatore \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

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 SANITARIO - Professional - Incarico di Specializzazione - ANNO 2017

Matricola: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_ Unità Operativa \_\_\_\_\_  
Presidio \_\_\_\_\_  
Incarico ricoperto dal Dirigente: \_\_\_\_\_

| Performance Individuale                                                  |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Area dei comportamenti professionali e organizzativi                     | 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 e altri documenti clinici                | 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   |
| Totale /100                                                              |                    |

|                                                                                                                                                                                                               |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Valutatore                                                                                                                                                                                                    |       |
| Firma del Valutatore                                                                                                                                                                                          | _____ |
| 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. |       |
| DATA                                                                                                                                                                                                          | _____ |





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

Matricola: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_  
 Presidio \_\_\_\_\_ Unità Operativa \_\_\_\_\_  
 Incarico ricoperto dal Dirigente: \_\_\_\_\_

| Performance Individuale                                                             |                  | Punteggio ottenuto |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| Area dei comportamenti professionali e organizzativi                                |                  |                    |
| 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 della cartella clinica e altri documenti clinici                           | punteggio max10  |                    |
| Gestione dei conflitti                                                              | punteggio max 10 |                    |
| Disponibilità ai rapporti interpersonali - Comunicazione Verbale                    | punteggio max10  |                    |
| Gestione delle Risorse Umane                                                        | punteggio max 10 |                    |
| Programmazione - Organizzazione - Decisione - Controllo - Orientamento ai risultati | punteggio max 10 |                    |
| Soluzione dei problemi                                                              | punteggio max 10 |                    |
| <b>Totale</b>                                                                       |                  | <b>/100</b>        |

**Valutatore**

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

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.

DATA \_\_\_\_\_



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE PTA- ANNO 2017

Matricola: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_ Unità Operativa \_\_\_\_\_  
Presidio \_\_\_\_\_  
Incarico ricoperto dal Dirigente: \_\_\_\_\_

Performance Organizzativa

| Contributo personale alle specifiche aree di risultato                                                                                    |                                    | Peso % atteso | Punteggio ottenuto |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------|
| Obbiettivi di Budget della Struttura                                                                                                      |                                    | 30%           |                    |
|                                                                                                                                           | Obbiettivi 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, ecc.                             |                                    | 10%           |                    |
| Impegno personale nell'ambito della peculiare organizzazione della Struttura                                                              |                                    | 10%           |                    |
| Totale                                                                                                                                    |                                    |               | /100               |

Valutatore \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

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.

DATA \_\_\_\_\_

*ferpall*



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

Matricola: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_  
Presidio \_\_\_\_\_ Unità Operativa \_\_\_\_\_  
Incarico ricoperto dal Dirigente: \_\_\_\_\_

| Performance Individuale                              |                    |
|------------------------------------------------------|--------------------|
| Area dei comportamenti professionali e organizzativi | Punteggio ottenuto |

|                                                                  |                  |
|------------------------------------------------------------------|------------------|
| Formazione - Attività didattica                                  | Punteggio max 10 |
| Lavorare in gruppo                                               | Punteggio max 10 |
| Propensione al nuovo                                             | 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 |

|        |      |
|--------|------|
| Totale | /100 |
|--------|------|

Valutatore \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

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.

DATA \_\_\_\_\_



**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE PTA - 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                                | Punteggio ottenuto |
| Formazione - Attività didattica                                                     | punteggio max 10   |
| Impostazione e conduzione del gioco di squadra                                      | punteggio max 10   |
| Autonomia nell'esercizio dell'attività                                              | punteggio max 10   |
| Grado di interazione in Azienda                                                     | punteggio max 10   |
| Formulazione di piani e strategie                                                   | punteggio max10    |
| Gestione dei conflitti                                                              | punteggio max 10   |
| Disponibilità ai rapporti interpersonali - Comunicazione Verbale                    | punteggio max10    |
| Gestione delle Risorse Umane                                                        | punteggio max 10   |
| Programmazione - Organizzazione - Decisione - Controllo - Orientamento ai risultati | punteggio max 10   |
| Soluzione dei problemi                                                              | punteggio max 10   |
| <b>Totale</b>                                                                       | <b>/100</b>        |

Valutatore \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

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 VERIFICA DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

ANNO 2017

DATI DEL VALUTATO - categorie A - B - Bs

Matricola:

Sede:

Nominativo:

Reparto di appartenenza:

Profilo e Fascia:

Categoria:

Assunto:

## PUNTEGGI ATTRIBUITI

### Valutazioni obiettivi di Struttura (30%)

Partecipazione del dipendente al raggiungimento degli Obiettivi (vedi scheda di Budget)

Punteggio tra 1 e 30

### Valutazioni comportamentali individuali (70%)

| N°                 | Criterio                                                                                                                 | Punteggio                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                    | a) Apporto del personale al raggiungimento degli obiettivi di budget del C.d.R.                                          |                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.1                | Partecipazione all'attività complessiva per il raggiungimento degli obiettivi del C.d.R.                                 | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.2                | Assunzione delle specifiche responsabilità rispetto al raggiungimento degli obiettivi                                    | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.3                | Precisione nelle attività svolte                                                                                         | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                    | b) Capacità di adattamento alle necessità lavorative per il raggiungimento degli obiettivi budgettari del C.d.R.         |                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.1                | Adattabilità ai processi organizzativi in atto                                                                           | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.2                | Consapevolezza dei risultati attesi dal proprio C.d.R. con conseguente orientamento delle attività al loro perseguimento | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.3                | Rispetto dei tempi e dei lavori concordati                                                                               | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.4                | Flessibilità rispetto all'orario di lavoro                                                                               | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.5                | Disponibilità di collaborazione interna ed esterna al C.d.R.                                                             | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                    | c) Capacità organizzative e propositive dirette al raggiungimento degli obiettivi budgettari del C.d.R.                  |                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.1                | Capacità di lavorare in gruppo                                                                                           | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.2                | Capacità di risolvere i problemi organizzativi posti dagli obiettivi di budget                                           | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.3                | Capacità di creare e mantenere un clima organizzativo positivo                                                           | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.4                | Capacità di proporre modifiche procedurali e strumentali dirette a migliorare le performance del C.d.R.                  | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.5                | Capacità di auto-organizzare il proprio lavoro                                                                           | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                  | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 5 | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Totale Complessivo |                                                                                                                          | /100                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Eventuali osservazioni dovranno essere riportate sul retro della scheda

Valutatore:

Firma del Valutatore:

Firma del Valutato:

DATA

Ufficio Relazioni Sindacali

# SCHEDA DI VERIFICA DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

ANNO 2017

DATI DEL VALUTATO - categoria C

Matricola:

Sede:

Nominativo:

Reparto di appartenenza:

Profilo e Fascia:

Categoria:

Assunto:

## PUNTEGGI ATTRIBUITI

### Valutazione obiettivi di Struttura (40%)

Partecipazione del dipendente al raggiungimento degli Obiettivi (vedi scheda di Budget)

Punteggio tra 1 e 40

### Valutazioni comportamentali individuali (60%)

| N°                                                                                                              | Criterio                                                                                                                 | Punteggio |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| d) Apporto del personale al raggiungimento degli obiettivi di budget del C.d.R.                                 |                                                                                                                          |           |
| 1.1                                                                                                             | Partecipazione all'attività complessiva per il raggiungimento degli obiettivi del C.d.R.                                 | 1 2 3     |
| 1.2                                                                                                             | Assunzione delle specifiche responsabilità rispetto al raggiungimento degli obiettivi                                    | 1 2 3     |
| 1.3                                                                                                             | Precisione nelle attività svolte                                                                                         | 1 2 3     |
| e) Capacità di adattamento alle necessità lavorative per il raggiungimento degli obiettivi budgetari del C.d.R. |                                                                                                                          |           |
| 2.1                                                                                                             | Adattabilità ai processi organizzativi in atto                                                                           | 1 2 3 4   |
| 2.2                                                                                                             | Consapevolezza dei risultati attesi dal proprio C.d.R. con conseguente orientamento delle attività al loro perseguimento | 1 2 3 4   |
| 2.3                                                                                                             | Rispetto dei tempi e dei lavori concordati                                                                               | 1 2 3 4   |
| 2.4                                                                                                             | Flessibilità rispetto all'orario di lavoro                                                                               | 1 2 3 4   |
| 2.5                                                                                                             | Disponibilità di collaborazione interna ed esterna al C.d.R.                                                             | 1 2 3 4 5 |
| f) Capacità organizzative e propositive dirette al raggiungimento degli obiettivi budgetari del C.d.R.          |                                                                                                                          |           |
| 3.1                                                                                                             | Condivide il proprio know-how con i componenti del C.d.R.                                                                | 1 2 3 4 5 |
| 3.2                                                                                                             | Capacità di lavorare in gruppo                                                                                           | 1 2 3 4 5 |
| 3.3                                                                                                             | Capacità di risolvere i problemi organizzativi posti dagli obiettivi di budget                                           | 1 2 3 4 5 |
| 3.4                                                                                                             | Capacità di creare e mantenere un clima organizzativo positivo                                                           | 1 2 3 4 5 |
| 3.5                                                                                                             | Capacità di proporre modifiche procedurali e strumentali dirette a migliorare le performance del C.d.R.                  | 1 2 3 4 5 |
| 3.6                                                                                                             | Capacità di auto-organizzare il proprio lavoro                                                                           | 1 2 3 4 5 |
| Totale Complessivo                                                                                              |                                                                                                                          | /100      |

Eventuali osservazioni dovranno essere riportate sul retro della scheda

Valutatore:

Firma del Valutatore: \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

Firma del Valutato: \_\_\_\_\_

Ufficio Relazioni Sindacali



# SCHEDA DI VERIFICA DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

ANNO 2017

DATI DEL VALUTATO - categoria D - Ds - Area sanitaria

Matricola:

Sede:

Nominativo:

Reparto di appartenenza:

Profilo e Fascia:

Categoria:

Assunto:

## PUNTEGGI ATTRIBUITI

### Valutazione obiettivi di Struttura (51%)

Partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi (vedi scheda di Budget)

Punteggio tra 1 e 51

### Valutazioni comportamentali individuali (49%)

Criteri

Punteggio

Totale

#### IMPEGNO LAVORATIVO

Adotta comportamenti di collaborazione in situazioni di criticità (proposizione, promozione di iniziative, sviluppo di comportamenti positivi)

1 2 3

Applicazione del piano di lavoro (Completezza e correttezza)

1 2 3

#### RESPONSABILITA' - COMPETENZA

Programma/organizza l'utilizzo delle risorse umane, strumentali e tecnologiche in relazione ai processi di lavoro e in modo efficiente ed efficace

1 2 3

Conosce ed applica norme, regolamenti, documenti protocolli collegati al funzionamento dell'Azienda /U.O./Servizio in uso nell'U.O./Servizio

1 2 3

#### ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Comprende i cambiamenti organizzativi e collabora alla realizzazione

1 2 3

Propone azioni di miglioramento dei processi di lavoro volti ad aumentare i livelli di qualità delle prestazioni

1 2 3

#### ATTIVITA' DI TUTOR/FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA

Promuove e sviluppa la propria crescita culturale e professionale insieme al proprio gruppo di lavoro (tutor, aggiornamenti, ecc.)

1 2 3

Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro

1 2 3

#### FLESSIBILITA'

Disponibilità a contribuire alla gestione delle situazioni di criticità adeguando il piano di lavoro alle esigenze contingenti

1 2 3 4

Disponibilità ad adattare l'orario di servizio alle esigenze di lavoro

1 2 3 4

#### RAPPORTI CON L'UTENZA INTERNA ED ESTERNA

Cura la propria immagine professionale (rispetto della divisa, cura di sé) e tiene comportamenti adeguati che non ledano l'immagine dell'Azienda

1 2 3 4

Fornisce le informazioni di propria competenza adeguando la comunicazione alla capacità di comprendere dell'utente

1 2 3 4

#### RELAZIONI CON IL GRUPPO DI LAVORO

Partecipa alle riunioni indette dal responsabile

1 2 3 4

Collaborazione e integrazione costruttiva con il gruppo di lavoro multidisciplinare nel rispetto dei ruoli

1 2 3 4

**Totale Complessivo**

**/100**

Eventuali osservazioni dovranno essere riportate sul retro della scheda

Valutatore:

Firma del Valutatore:

Firma del Valutato:

DATA \_\_\_\_\_

Ufficio Relazioni Sindacali

# SCHEDA DI VERIFICA DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

ANNO 2017

**DATI DEL VALUTATO - categoria D - Ds - Area Amministrativa**

Matricola:

Sede:

Nominativo:

Reparto di appartenenza:

Profilo e Fascia:

Categoria:

Assunto:

## PUNTEGGI ATTRIBUITI

### Valutazione obiettivi di Struttura (51%)

Partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi (vedi scheda di Budget)

Punteggio tra 1 e 51

### Valutazioni comportamentali individuali (49%)

| Criteri                                                                                                                                          | Punteggio |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|
| <b>RELAZIONI</b>                                                                                                                                 |           |  |
| Capacità di individuare gli interlocutori appropriati all'interno ed all'esterno dell'Azienda                                                    | 1 2 3     |  |
| Capacità di comunicare e di esprimersi correttamente                                                                                             | 1 2 3     |  |
| Capacità di intrattenere rapporti di collaborazione con le altre strutture ed organi istituzionali                                               | 1 2 3     |  |
| <b>RESPONSABILITA' E DECISIONI</b>                                                                                                               |           |  |
| Livello di autonomia                                                                                                                             | 1 2 3     |  |
| Capacità di proporre soluzioni ai problemi organizzativi e spirito di iniziativa                                                                 | 1 2 3     |  |
| Capacità di selezionare le priorità e di affrontare le situazioni critiche                                                                       | 1 2 3     |  |
| <b>COMPETENZA</b>                                                                                                                                |           |  |
| Capacità tecnico - specialistiche adeguate allo specifico settore di riferimento                                                                 | 1 2 3     |  |
| Conoscenze gestionali e specifiche in termini di formazione di base ed aggiornamento professionale                                               | 1 2 3     |  |
| Capacità di intrattenere rapporti di collaborazione con le altre Strutture e organi istituzionali                                                | 1 2 3     |  |
| <b>AOSSERVANZA DELLE DIRETTIVE E DISPONIBILITA' PROFESSIONALE</b>                                                                                |           |  |
| Rispetto delle direttive, dei protocolli e dei regolamenti aziendali                                                                             | 1 2 3     |  |
| Impegno ad aggiornarsi professionalmente ed a supportare ed affiancare i collaboratori                                                           | 1 2 3     |  |
| <b>FLESSIBILITA'</b>                                                                                                                             |           |  |
| Disponibilità a contribuire alla gestione delle situazioni di criticità adeguando il piano di lavoro alle esigenze contingenti                   | 1 2 3 4   |  |
| Disponibilità ad adattare l'orario di servizio alle esigenze di lavoro                                                                           | 1 2 3 4   |  |
| <b>RAPPORTI CON L'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b>                                                                                                  |           |  |
| cura la propria immagine professionale (rispetto della divisa, cura di sé) e tiene comportamenti adeguati che non ledano l'immagine dell'Azienda | 2 3 4     |  |
| Fornisce le informazioni di propria competenza adeguando la comunicazione alla capacità di comprendere dell'utente                               | 2 3 4     |  |

Eventuali osservazioni dovranno essere riportate sul retro della scheda

**Totale Complessivo**

**/100**

Valutatore:

Firma del Valutatore: \_\_\_\_\_

Firma del Valutato: \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

Ufficio Relazioni Sindacali



# SCHEDA DI VERIFICA DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

ANNO 2017

## DATI DEL VALUTATO - Posizioni Organizzative

Matricola:

Sede:

Nominativo:

Reparto di appartenenza:

Profilo e Fascia:

Categoria:

Assunto:

### PUNTEGGI ATTRIBUITI

#### Valutazione obiettivi di Struttura (60%)

Partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi (vedi scheda di Budget)

Punteggio tra 1 e 60

#### Valutazioni comportamentali individuali (40%)

##### Criteri

##### Punteggio

##### RELAZIONI

Capacità di individuare gli interlocutori appropriati all'interno ed all'esterno dell'Azienda

1 2

Capacità di comunicare e di esprimersi correttamente

1 2

Capacità di intrattenere rapporti di collaborazione con le altre strutture ed organi istituzionali

1 2

##### RESPONSABILITA' E DECISIONI

Livello di autonomia

1 2 3 4

Capacità di proporre soluzioni ai problemi organizzativi e spirito di iniziativa

1 2 3 4

Capacità di selezionare le priorità e di affrontare le situazioni critiche

1 2 3 4

##### COMPETENZA

Capacità tecnico - specialistiche adeguate allo specifico settore di riferimento

1 2 3 4

Conoscenze gestionali e specifiche in termini di formazione di base ed aggiornamento professionale

1 2 3 4

Capacità di intrattenere rapporti di collaborazione con le altre Strutture e organi istituzionali

1 2 3 4

##### AOSSERVANZA DELLE DIRETTIVE E DISPONIBILITA' PROFESSIONALE

Rispetto delle direttive, dei protocolli e dei regolamenti aziendali

1 2 3 4 5

Impegno ad aggiornarsi professionalmente ed a supportare ed affiancare i collaboratori

1 2 3 4 5

**Totale Complessivo**

**/100**

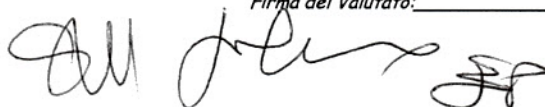
Eventuali osservazioni dovranno essere riportate sul retro della scheda

Valutatore:

Firma del Valutatore: \_\_\_\_\_

Firma del Valutato: \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_



Ufficio Relazioni Sindacali