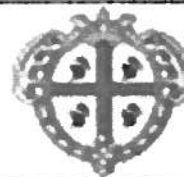


OIV
Organismo
Indipendente
di Valutazione

ASLOristano

REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

TITOLO I

PRESUPPOSTI DEL SISTEMA

1. Oggetto

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

2. Il Sistema ha per oggetto la performance organizzativa ed individuale. La valutazione della performance individuale, in particolare, è finalizzata alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate. In questa accezione, lo scopo prioritario della misurazione e valutazione della performance individuale deve essere tesa a:

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

2. Principi della valutazione

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

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

TITOLO II

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

3. Articolazione del sistema e ambiti di applicazione

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

4. La Valutazione della Performance Organizzativa

- a) La Valutazione della Performance Organizzativa opera a tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto Aziendale:
 - Macrostrutture: Direzione di Presidio Ospedaliero, Direzioni di Distretto, Dipartimenti strutturali e Tecnostruttura;
 - Strutture Complesse;
 - Strutture Semplici Dipartimentali.
- b) Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del Processo di Budget (risultati gestionali), tenendo presente quanto stabilito dall'Azienda con il Piano della Performance e con il Programma Sanitario Triennale, nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti a livello Regionale.
- c) Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai responsabili delle strutture complesse e semplici dipartimentali con cadenza annuale.
- d) Le verifiche periodiche dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati è effettuata dalla SC Centro Epidemiologico Aziendale, Programmazione e Controllo, Servizio Informativo, di seguito Servizio Programmazione e Controllo.
- e) La valutazione finale dei risultati di performance di tutte le articolazioni organizzative aziendali è deliberata dal Direttore Generale su proposta dell'OIV.

5. La Valutazione della Performance Individuale

- a) La valutazione della performance individuale è obbligatoria per tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato che abbiano prestato la propria attività lavorativa per un numero

di giornate di presenza effettiva pari o superiori a 70, come certificato dal sistema automatico di rilevazione delle presenze;

- b) La valutazione della performance individuale ha periodicità annuale e si svolge in due cicli: valutazione intermedia, che è relativa al primo semestre, e valutazione finale che ricomprende l'intero anno.

6. I Soggetti della valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale prevede che:

- a) I Direttori di Struttura Complessa che rivestono anche il ruolo di Direttore di una delle macrostrutture di cui all'art. 4 comma 1 lettera a) sono valutati, per competenza, dal Direttore Amministrativo o Sanitario aziendale, su proposta dell'OIV;
- b) i Direttori di Struttura Complessa e Semplice Dipartimentale sono valutati dai Direttori delle macrostrutture a cui la Struttura Complessa o Semplice Dipartimentale afferisce, o in assenza, dal Direttore Amministrativo o Sanitario aziendale, per competenza;
- c) il personale del comparto non afferente al Servizio delle Professioni Sanitarie e i dirigenti titolari di incarico di struttura semplice o di incarico professionale sono valutati dai responsabili della Struttura Complessa o Semplice Dipartimentale presso la quale gli stessi prestano servizio. In caso di assenza di questi ultimi, dal Direttore di una delle macrostrutture previste dall'art. 4 comma 1 lettera a);
- d) il personale del comparto afferente al Servizio delle Professioni Sanitarie (SPS) titolare di posizione organizzativa o con incarico di coordinamento, viene valutato dal Direttore del Servizio SPS coadiuvato dal Direttore della Struttura presso cui svolge la propria attività;
- e) il personale del comparto afferente al Servizio delle Professioni Sanitarie (SPS) senza incarico di posizione organizzativa o di coordinamento, viene valutato dal Direttore della Struttura presso cui svolge la propria attività con il supporto del titolare di posizione organizzativa o del titolare di incarico di coordinamento.
- f) Nel caso specifico della valutazione dei dirigenti titolari di incarico professionale, i valutatori sono coadiuvati nella funzione di valutatore dai dirigenti Responsabili delle Strutture Semplici alle quali gli stessi dirigenti afferiscono.
- g) Nel caso specifico della valutazione del personale del comparto, i valutatori sono coadiuvati nella funzione di valutatore dai Titolari delle posizioni organizzative o dai Responsabili delle Strutture Semplici alle quali i dipendenti afferiscono.
- h) Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa contemporaneamente presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato presta l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili.
- i) Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato sia trasferito ad altra Unità Operativa, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato presta la propria attività alla data del 31.12 dell'anno a cui si riferisce la valutazione, tenuto conto della valutazione intermedia fatta dal precedente Responsabile.

- j) Nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia stata assegnata a diversi soggetti, il valutato sarà soggetto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31.12. dell'anno a cui si riferisce la valutazione, tenuto conto della valutazione intermedia fatta dal precedente Responsabile.
- k) Per tutte le valutazioni individuali, per figura di "Supporto" (ove prevista), si intende il soggetto che interviene durante il percorso di valutazione con indicazioni e commenti utili e controfirma la scheda a chiusura della valutazione ed ai fini della validità della stessa. In caso di disaccordo da parte del soggetto di supporto con il risultato/giudizio del valutatore, esso va motivato nella apposita sezione dedicata nella scheda di valutazione.

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

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

Tabella 1. Sintesi degli attori della valutazione

VALUTATO	VALUTATORE	PROPOSTA	SUPPORTO
Direttore di Macrostruttura	DS o DA per competenza	OIV	
Direttore SC	Direttore Macrostruttura		
Direttore SD	Direttore Macrostruttura		
Responsabile SS	Direttore SC		
Dirigente titolare di incarico professionale	Direttore SC		Responsabile Struttura SS
Titolare PO	Direttore SC		Responsabile Struttura SS
Operatore Comparto	Direttore SC		Responsabile SS Titolare PO
Titolare PO o Coordinatore SPS	Direttore SPS aziendale		Direttore SC presso il quale presta l'attività
Operatore Comparto SPS	Direttore SC presso il quale presta l'attività		Titolare PO o Coordinatore SPS

7. Oggetto della Valutazione individuale

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

- ***Per i Direttori di macrostruttura:***

- ❖ al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla macrostruttura organizzativa di appartenenza;
- ❖ al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura organizzativa;
- ❖ alle competenze manageriali e professionali dimostrate;
- ❖ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;

- ***Per i Direttori di struttura complessa e per i Direttori di Strutture Semplici a valenza dipartimentale:***

- ❖ al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla macrostruttura organizzativa di appartenenza
- ❖ al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura organizzativa;
- ❖ alle competenze manageriali e professionali dimostrate;
- ❖ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;

- ***Per il personale dirigente e per i dipendenti del comparto titolari di posizione organizzativa:***

- ❖ al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati – nel caso in cui questi non siano assegnati, corrispondono agli obiettivi della struttura di appartenenza;
- ❖ alla qualità del contributo apportato per il raggiungimento degli obiettivi della Unità organizzativa di appartenenza;
- ❖ alle competenze manageriali e professionali dimostrate;
- ❖ alle competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati

- ***Per il personale del comparto:***

- ❖ al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati – nel caso in cui questi non siano assegnati corrispondono agli obiettivi della struttura di appartenenza;
- ❖ alla qualità del contributo apportato per il raggiungimento degli obiettivi della Unità organizzativa di appartenenza;
- ❖ alle competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

c) La *misurazione* degli obiettivi individuali è effettuata dai valutatori che, a tal fine, potranno avvalersi dei dati forniti dal Servizio Programmazione e Controllo e/o Servizio Amministrazione del Personale.

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

Tabella 2 – pesi delle componenti della valutazione individuale

AMBITI DI VALUTAZIONE/RUOLO	Direttori Macro-Struttura	Direttori di SC e SD	Dirigenti	Titolari di PO	Comparto
a. Risultati della macrostruttura	20%	10%			
b. Risultati della struttura di appartenenza	50%	60%			
c. Obiettivi individuali o di gruppo			50%	40%	30%
d. Qualità del contributo per conseguimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza			20%	20%	20%
e. Capacità di valutazione dei propri collaboratori	10%	10%			
f. Competenze manageriali e professionali dimostrate	20%	20%	10%	10%	
g. Competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati			20%	30%	50%

8. La Scheda di Valutazione Individuale e relative ponderazioni adottate

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

a. Risultati della macrostruttura di appartenenza

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

b. Risultati della struttura di appartenenza

Nella parte relativa ai *Risultati della struttura di appartenenza*, viene riportata la sintesi del risultato degli obiettivi di budget (economici, di esiti clinici, di processo, di qualità, etc.) conseguiti dalla struttura di appartenenza del dipendente, con un punteggio espresso in termini percentuali.

c. Obiettivi individuali o di gruppo

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

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

d. Qualità del contributo per il conseguimento degli obiettivi dell'unità operativa di appartenenza.

Questa parte si esprime attraverso un punteggio attribuito a quei comportamenti che tendono ad evidenziare lo spirito di squadra e l'aiuto reciproco tra colleghi e il Responsabile della Struttura di appartenenza.

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. La valutazione può assumere valori che vanno da 20 a 100, passando attraverso i seguenti punteggi intermedi 20 – 40 – 50 - 60 – 70- 80 – 90- 100, come risulta nelle schede allegate.

e. Capacità di valutazione dei collaboratori

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

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

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

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

Una volta calcolato l'indicatore, la valutazione del direttore di struttura complessa o semplice dipartimentale assumerà il seguente risultato:

- 0%: per valori dello scarto quadratico medio inferiore a 6 per gli item e inferiore a 3 per il punteggio totale;

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

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

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

f. Competenze manageriali e professionali dimostrate

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

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. La valutazione può assumere valori che vanno da 20 a 100, passando attraverso i seguenti punteggi intermedi 20 – 40 – 50 - 60 – 70- 80 – 90- 100, come risulta nelle schede allegate.

g. Competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati

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

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. La valutazione può assumere valori che vanno da 20 a 100, passando attraverso i seguenti punteggi intermedi 20 – 40 – 50 - 60 – 70- 80 – 90- 100, come risulta nelle schede allegate.

2. Il totale della valutazione individuale si ottiene sommando la percentuale di raggiungimento dei punteggi delle singole macro voci della valutazione, pesate per il peso specifico di ciascuna di esse così come definite nella tabella 2.
3. Il processo di valutazione della ASL di Oristano impiega schede di valutazione in formato elettronico che riproducono quelle riportate in Allegato A.

9. Processo di valutazione della performance organizzativa e individuale

1. Il processo di valutazione della performance prevede che:
 - a) La Direzione Aziendale, sulla base degli obiettivi ed essa assegnati dagli organismi regionali e a quelli indicati nella pianificazione, procede, di norma, entro il 30 Gennaio di ogni anno, alla definizione e assegnazione degli obiettivi alle strutture titolari di budget;
 - b) I responsabili delle strutture con assegnazione di budget, coadiuvati dai dirigenti delle strutture ad esse afferenti, entro trenta giorni si impegnano a:
 - comunicare a tutto il personale gli obiettivi assegnati alla Struttura dalla Direzione aziendale;
 - comunicare le modalità previste per il raggiungimento degli stessi;
 - informare tutti i dipendenti sui criteri e le modalità di valutazione delle performance individuali;
 - effettuare i colloqui e assegnare obiettivi individuali o di gruppo;
 - c) alla fine del primo semestre viene effettuata la *valutazione intermedia*. A tal fine il valutatore verifica l'andamento della performance attraverso il monitoraggio dei risultati raggiunti, finalizzato ad apportare eventuali correzioni per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed effettua la

valutazione individuale utilizzando le schede di valutazione di cui all'allegato A). La valutazione intermedia non produce effetti giuridici né sulla carriera né sul sistema premiante.

- d) La valutazione organizzativa, effettuata, di norma, entro il primo trimestre dell'anno successivo all'anno cui la valutazione si riferisce, deriva dalle risultanze delle rendicontazioni di budget effettuate dal Servizio Programmazione e Controllo;
- e) la valutazione individuale finale, effettuata, di norma, entro il primo quadrimestre dell'anno successivo a quello cui la valutazione si riferisce, è comunicata dal valutatore al valutato e discussa nel colloquio di valutazione. Nel colloquio di valutazione vengono illustrati tutti gli aspetti della valutazione, chiariti gli eventuali dubbi e concordati gli eventuali percorsi di miglioramento che dovranno essere intrapresi nel successivo periodo. Nell'apposita sezione della scheda di valutazione individuale denominata "Indicazioni e suggerimenti per lo sviluppo professionale" il valutatore dovrà formulare le proposte e fornire i consigli che ritiene utili per lo sviluppo professionale del valutato. Tali proposte e consigli sono sostanzialmente inerenti ai fabbisogni formativi, che possono riguardare sia gli aspetti strettamente tecnico-professionali che quelli gestionali organizzativi, agli aspetti relazionali e ai comportamenti organizzativi.
- f) Il valutato ha la possibilità di inserire eventuali commenti nell'apposita sezione della scheda di valutazione individuale denominata "Feedback del valutato. Al termine del colloquio di valutazione la scheda dovrà essere redatta in duplice originale (una per il valutatore e una per il valutato) e sottoscritta dal valutatore, dall'eventuale figura di supporto e dal valutato. La sottoscrizione della scheda di valutazione, pur non implicando la condivisione e l'accettazione della valutazione, è obbligatoria in quanto attesta la presa visione della stessa.
- g) Il valutatore dovrà inviare copia delle schede di valutazione al Servizio Amministrazione del Personale per l'attivazione del Sistema Premiante e l'inserimento nei fascicoli individuali.
- h) L'OIV effettuerà la graduatoria finale con i punteggi assegnati ad ogni dipendente attraverso il software di valutazione. La graduatoria finale verrà approvata dal Direttore Generale

2. La valutazione è da ritenersi negativa laddove il valutato riporti un giudizio inferiore a 60 punti su 100.

3. In caso di conflitto sugli esiti della valutazione, il valutato può attivare la procedura di conciliazione di cui al successivo art. 10).

4. La chiusura del processo di valutazione avviene indipendentemente da eventuali ricorsi di cui al precedente punto.

5. La valutazione dei propri dipendenti rientra tra i doveri contrattualmente previsti in capo al Responsabile dell'U.O. La mancata valutazione da parte del Dirigente, entro i termini indicati, costituisce inosservanza della normativa contrattuale e legislativa in materia e determina conseguentemente l'attivazione, da parte dell'Azienda, delle procedure disciplinari indicate dall'art. 8 del CCNL del 06.05.2010 dell'Area della Dirigenza.

6. In caso di inerzia del valutatore, il valutato sarà comunque valutato dal responsabile gerarchico immediatamente superiore al valutatore.

10. Procedura di Conciliazione

- a) Il Valutato, qualora ritenga che sussista una violazione delle disposizioni contenute nel presente regolamento, può rivolgersi al Collegio di Conciliazione che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del Valutato.
- b) Il Collegio è costituito di volta in volta ed è composto da:
- Direttore del Servizio Personale con funzioni di Presidente
 - Un componente scelto dal Dipendente
 - Un componente scelto dal Direttore Generale
 - un Segretario individuato dal Direttore Generale
- c) Il Presidente è sostituito da un dirigente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.
- d) Il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di propria fiducia.
- e) La procedura di conciliazione che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro il termine ordinatorio di 60 giorni lavorativi dalla sua attivazione.
- f) Il Valutato, entro 5 giorni lavorativi dalla conoscenza della valutazione finale, chiede al Valutatore una revisione della valutazione con l'indicazione delle motivazione e degli elementi eventualmente da modificare.
- g) Il Valutatore deve esprimersi entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza di revisione che può essere accolta, con conseguente riforma della precedente valutazione, oppure respinta con conseguente conferma della valutazione precedentemente espressa.
- h) Il Valutato, preso atto delle decisioni assunte dal valutatore, può decidere di adire il Collegio di Conciliazione entro il termine di 5 giorni lavorativi dalla notifica della decisione.
- i) L'istanza di conciliazione è ammissibile solo per vizi della procedura, pertanto non investe gli aspetti di merito, e ha ad oggetto solo la valutazione finale. Il Collegio di Conciliazione verifica, sentite le parti, se esistono le condizioni per la revisione della valutazione.
- j) Il Collegio di Conciliazione adotta la propria decisione entro 30 giorni lavorativi e la comunica alle parti per gli adempimenti correlati all'esecuzione. Il Valutatore chiude la procedura di conciliazione comunicandone gli esiti all'OIV nel termine di 15 giorni lavorativi dal ricevimento della comunicazione da parte del Collegio di Conciliazione.

11. Soggetti e ruoli

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

Direttore Generale

- Emanava le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici e definisce, in collaborazione con i dirigenti dell'Azienda, il Piano e la Relazione della Performance.
- Promuove all'interno dell'Azienda la valorizzazione del merito.
- Adotta il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità.
- Approva i risultati del processo di valutazione delle performance organizzative ed individuali dei titolari di budget su proposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo aziendali

- Effettuano, secondo le rispettive competenze, la valutazione individuale dei Direttori di macrostruttura di cui all'art. 4 comma 1 lettera a) su proposta dell'OIV .

Organismo Indipendente di Valutazione

- supporta l'interazione tra la Direzione Generale e i dirigenti di vertice dell'amministrazione, nonché tra questi ultimi e i direttori di Unità Operative assistenziali;
- definisce e propone alla Direzione Generale della ASL il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa dell'Ente;
- svolge la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso; propone alla Direzione Generale della ASL la valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di vertice ovvero dei Capi Dipartimento, dei Direttori di Distretto del Direttore di Presidio Ospedaliero e della Tecnostruttura;
- svolge attività di valutazione e controllo strategico della ASL e del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e degli obiettivi di performance dell'Azienda e dei responsabili delle strutture titolari di budget;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi;
- effettua le verifiche sugli esiti delle valutazioni facendosi garante del monitoraggio e dei controlli sul corretto funzionamento del Sistema nel suo complesso;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e ne suggerisce gli eventuali interventi di miglioramento;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Direzione Generale dell'Ente nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la Funzione Pubblica ed alla Commissione Nazionale per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza ed integrità;
- supporta la Direzione Generale dell'Ente nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni, sia di livello regionale che nazionale con riferimento alle tematiche della misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa;
- suggerisce interventi formativi per il personale e di miglioramento dell'organizzazione aziendale.
- Formula osservazioni con riguardo alla Relazione sulla Performance;
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Struttura Tecnica Permanente

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

Programmazione e Controllo

- Gestisce il Processo di Budget e la misurazione della performance in ambito organizzativo.
- Verifica l'andamento della prestazione e dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati durante il periodo di riferimento e propone, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.
- Gestisce la banca dati degli indicatori applicabili alle strutture operative aziendali anche attingendo agli Standard di Servizio e valuta l'opportunità di utilizzo degli indicatori di benchmark nel Piano della Prestazione e dei Risultati.
- Elabora la Relazione sulla Performance.

Direttore di Struttura Complessa con incarico di macrostruttura

- Collabora con la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa triennale e annuale.
- Valuta le competenze manageriali dei Direttori/Responsabili delle strutture complesse o semplici dipartimentali afferenti alla macrostruttura.

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

Direttore di Struttura Complessa e Semplice Dipartimentale

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

Dirigente di Struttura Semplice

- Coadiuvare il Direttore di SC e SD nella la valutazione dei propri collaboratori.
- Partecipa alla propria valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

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

- Coadiuvare il Direttore di SC e SD nella la valutazione dei propri collaboratori.
- Partecipa alla propria valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

Dipendente comparto

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

TITOLO III

EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

12. Strumenti di incentivazione economica ed organizzativa

1. Per premiare il merito e la professionalità, l'ASL di Oristano utilizza, oltre che il fondo di produttività/risultato appositamente costituito, gli strumenti di cui all'articolo 20 del Decreto Legislativo n. 150 del 2009, ed in particolare:

- a) Premi per l'eccellenza e per l'innovazione - La regolamentazione dei premi richiamati previsti dagli articoli 21 e 22 del D.lgs. 150/2009 saranno demandati ad un Tavolo Tecnico con le rappresentanze sindacali, una volta che la Regione Sardegna avrà definito le disposizioni attuative.
- b) Le progressioni economiche sono attribuite selettivamente secondo le modalità previste dall'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, come introdotto dall'articolo 62 del D.lgs. 150/2009, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione. La collocazione nella fascia di merito alta ai sensi dell'articolo 19, comma 2, lettera a) del D.lgs. 150/2009, per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.
- c) Attribuzione di incarichi e responsabilità - La valutazione individuale concorre, nei limiti e con le modalità definiti dai contratti, all'attribuzione di incarichi di responsabilità. Ci si riferisce, nello specifico, alla attribuzione di Posizioni Organizzative per il personale del comparto e alla graduazione delle funzioni per il personale della dirigenza secondo quanto previsto dal Regolamento aziendale in materia.
- d) Progressioni di carriera - Ai sensi dell'articolo 62 del D.lgs. 150 del 2009, l'ASL di Oristano, per la copertura dei posti disponibili nella dotazione organica applica una riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni. La collocazione nella fascia di merito alta, per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo rilevante ai fini della progressione di carriera.
- e) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale - La regolamentazione di questa premialità prevista dall'articolo 26 del D.lgs. 150/2009 sarà demandato ad un Tavolo Tecnico con le rappresentanze sindacali, una volta che la Regione Sardegna avrà definito le disposizioni attuative.

13. Effetti della valutazione negativa

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

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

a) alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;

b) all'entità degli scostamenti rilevati.

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

a) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza

1a) perdita della retribuzione di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica;

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

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

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

14. Fascicolo individuale

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

TITOLO IV

DISPOSIZIONI FINALI

15. Norme finali e transitorie

1. Le disposizioni dell'art. 10) entreranno in vigore dalla data di approvazione del presente Regolamento. Tutte le altre disposizioni saranno applicabili a partire dalla valutazione, intermedia e finale, relativa all'anno 2014.
2. Per tutti gli aspetti inerenti il percorso di budget, l'assegnazione e la rinegoziazione degli obiettivi si rinvia specificamente al "Regolamento di Budget" approvato con atto deliberativo n° 788 del 11/10/2013.
3. Per quanto non espressamente riportato nel presente Regolamento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.
4. Il presente Regolamento sarà sottoposto a revisione qualora le future previsioni contrattuali dispongano diversamente rispetto al presente.
5. Le modifiche alle schede allegate al presente Regolamento non comportano revisione del regolamento stesso.

ASLOristano

REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA

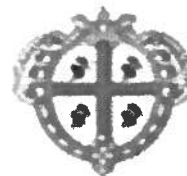


OIV

Organismo
Indipendente
di Valutazione

ASLOristano

REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA



ALLEGATO A

SCHEMA SCHEDE DI VALUTAZIONE

Scheda di valutazione individuale
anno _____

RESPONSABILE DI MACROSTRUTTURA

VALUTATO

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

VALUTATORE

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

Periodo di riferimento della valutazione

RISULTATI DELLA MACROSTRUTTURA DI APPARTENENZA

Obiettivo	% raggiungimento
valutazione	

RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA

Obiettivo	% raggiungimento
valutazione	

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

numero di valutazioni effettuate	
media delle valutazioni effettuate	
coefficiente di variazione	
valutazione	

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE

area	Competenza/ Indicatore	Valutazione pesata
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	capacità d'orientamento: ha orientato i comportamenti professionali e relazionali per guidare verso la realizzazione dei risultati.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Innovazione e cambiamento: ha analizzato, compreso ed interpretato il contesto di riferimento, per guidare l'evoluzione organizzativa ed il cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi operative	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	capacità decisionale: ha scelto tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	attenzione all'esigenze dell'utenza: ha orienta le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	teamwork e motivazione collaboratori: ha guidato, informato e coinvolto i collaboratori per generare impegno e motivazione. Costruisce legami nella squadra e gestisce il clima interno.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Integrazione: ha costruito le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi, e operato in costante sensibilità per sviluppare l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	negoziazione: ha orientato i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	problem solving: ha affrontato i problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	diffusione delle conoscenze: ha favorito la diffusione delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, così da consentire il superamento dell'autoreferenzialità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

Totale

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
Risultato della macrostruttura di appartenenza	20%	
Risultato della struttura di appartenenza	50%	
Capacità di valutazione del collaboratori	10%	
Competenze manageriali dimostrate	20%	

TOTALE COMPLESSIVO**COMMENTO DEL VALUTATORE****FEED BACK DEL VALUTATO****INDICAZIONI E SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE**

Fabbisogni formativi ASPETTI TECNICO PROFESSIONALI	
Fabbisogni formativi ASPETTI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI	
INDICAZIONI SULLA GESTIONE DELLE RELAZIONI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	

DATA _____

firma del valutatore _____

firma del valutato _____

Scheda di valutazione individuale
anno _____

RESPONSABILE DI STRUTTURA

VALUTATO

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

VALUTATORE

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

Periodo di riferimento della valutazione

RISULTATI DELLA MACROSTRUTTURA DI APPARTENENZA

Obiettivo	% raggiungimento
valutazione	

RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA

Obiettivo	% raggiungimento
valutazione	

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

numero di valutazioni effettuate	
media delle valutazioni effettuate	
coefficiente di variazione	
valutazione	

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE

area	Competenza/ indicatore	Valutazione pesata
LEADERSHIP: guidare l'organizzazione verso l'innovazione	capacità d'orientamento: ha orientato i comportamenti professionali e relazionali per guidare verso la realizzazione dei risultati.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Innovazione e cambiamento: ha analizzato, compreso ed interpretato il contesto di riferimento, per guidare l'evoluzione organizzativa ed il cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi operative	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	capacità decisionale: ha scelto tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	attenzione all'esigenze dell'utenza: ha orienta le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	teamwork e motivazione collaboratori: ha guidato, informato e coinvolto i collaboratori per generare impegno e motivazione. Costruisce legami nella squadra e gestisce il clima interno.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	Integrazione: ha costruito le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi, e operato in costante sensibilità per sviluppare l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	negoziazione: ha orientato i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	problem solving: ha affrontato i problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	diffusione delle conoscenze: ha favorito la diffusione delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, così da consentire il superamento dell'autoreferenzialità	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100

Totale

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
Risultato della macrostruttura di appartenenza	10%	
Risultato della struttura di appartenenza	60%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	
Competenze manageriali dimostrate	20%	

TOTALE COMPLESSIVO**COMMENTO DEL VALUTATORE****FEED BACK DEL VALUTATO****INDICAZIONI E SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE**

Fabbisogni formativi ASPETTI TECNICO PROFESSIONALI	
Fabbisogni formativi ASPETTI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI	
INDICAZIONI SULLA GESTIONE DELLE RELAZIONI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	

DATA _____

firma del valutatore _____

firma del valutato _____

Scheda di valutazione individuale
anno _____

DIRIGENTE

VALUTATO

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

VALUTATORE

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

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
Incarico
Unità Operativa

Periodo di riferimento della valutazione

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

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

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

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/Indicatore	Valutazione pesata
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	teamworking: ha lavorato insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune e promosso rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	capacità di relazione: ha gestito le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, capendo le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	orientamento all'utenza: ha orientato le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Ha letto proattivamente le necessità ed ha manifestato costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	motivazione all'apprendimento: è stato aperto a nuove idee ed ha investito anche spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, per poi applicarle ai fini del miglioramento reale dell'attività.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	realizzazione: ha espresso con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezze, con costanza, sistematicità e determinazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	iniziativa e proattività: è stato autonomamente propositivo ed ha influenzato preventivamente gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Ha colto e sviluppato le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	flessibilità: ha percepito il mutare degli altri e delle situazioni e adattato il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato. Ha mostrato disponibilità ad accettare idee e proposte.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Totale		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
Obiettivi individuali	50%	
Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	20%	
Competenze manageriali dimostrate	10%	
Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi	20%	

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

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEED BACK DEL VALUTATO

INDICAZIONI E SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

Fabbisogni formativi ASPETTI TECNICO PROFESSIONALI	
---	------------------

Fabbisogni formativi ASPETTI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI	
--	------------------

INDICAZIONI SULLA GESTIONE DELLE RELAZIONI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
--	------------------

DATA _____

firma del valutatore _____

firma del valutato _____

Scheda di valutazione individuale
anno _____

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

VALUTATO

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
livello
Incarico
Unità Operativa
Dipartimento/Distretto

VALUTATORE

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

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
incarico
Unità Operativa

Periodo di riferimento della valutazione

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

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

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

COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
Area	Competenza/indicatore	Valutazione pesata
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	teamworking: ha lavorato insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune e promosso rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	capacità di relazione: ha gestito le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, capendo le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
EFFICACIA: nella gestione complessiva dell'attività	orientamento all'utenza: ha orientato le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Ha letto proattivamente le necessità ed ha manifestato costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	motivazione all'apprendimento: è stato aperto a nuove idee ed ha investito anche spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, per poi applicarle ai fini del miglioramento reale dell'attività.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	realizzazione: ha espresso con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	iniziativa e proattività: è stato autonomamente propositivo ed ha influenzato preventivamente gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Ha colto e sviluppato le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
COMPETENZE PROFESSIONALI	flessibilità: ha percepito il mutare degli altri e delle situazioni e adattato il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato. Ha mostrato disponibilità ad accettare idee e proposte.	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
	Sviluppo e condivisione della conoscenza: ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 100
Totale		

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
Obiettivi individuali	40%	
Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	20%	
Competenze manageriali dimostrate	10%	
Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi	30%	

TOTALE COMPLESSIVO**COMMENTO DEL VALUTATORE****FEED BACK DEL VALUTATO****INDICAZIONI E SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE**

Fabbisogni formativi ASPETTI TECNICO PROFESSIONALI	
Fabbisogni formativi ASPETTI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI	
INDICAZIONI SULLA GESTIONE DELLE RELAZIONI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	

DATA _____

firma del valutatore _____

firma del valutato _____

Scheda di valutazione individuale

anno _____

COMPARTO

VALUTATO

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

VALUTATORE

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

SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
Incarico
Unità Operativa

Periodo di riferimento della valutazione

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

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

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

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO
Obiettivi Individuali o di gruppo	30%	
Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	20%	
Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi	50%	

TOTALE COMPLESSIVO**COMMENTO DEL VALUTATORE****FEED BACK DEL VALUTATO****INDICAZIONI E SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE**

Fabbisogni formativi

**ASPETTI TECNICO
PROFESSIONALI**

Fabbisogni formativi

**ASPETTI GESTIONALI E
ORGANIZZATIVI****INDICAZIONI SULLA
GESTIONE DELLE
RELAZIONI E
COMPORAMENTI
ORGANIZZATIVI**

DATA _____

firma del valutatore _____

firma del valutato _____