

**OIV**

Organismo  
Indipendente  
di Valutazione

**ASL**Oristano

REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

---

# TITOLO I

## PRESUPPOSTI DEL SISTEMA

### 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.

### - 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

### Articolazione del sistema e ambiti di applicazione

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

### La Valutazione della Performance Organizzativa

1. La *Valutazione della Performance Organizzativa* opera a tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto Aziendale:
  - a. Macrostrutture: Direzione di Presidio Ospedaliero, Direzioni di Distretto, Dipartimenti strutturali e Tecnostruttura;
  - b. Strutture Complesse;
  - c. Strutture Semplici Dipartimentali.
2. Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del Processo di Budget (risultati gestionali), tenendo presente quanto stabilito dall'Azienda con il Piano della Performance e con il Programma Sanitario Triennale, nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti a livello Regionale.
3. Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai responsabili delle strutture complesse e semplici dipartimentali con cadenza annuale.
4. 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.
5. La *valutazione finale* dei risultati di performance di tutte le articolazioni organizzative aziendali è deliberata dal Direttore Generale su proposta dell'OIV.

### La Valutazione della Performance Individuale

1. La valutazione della performance individuale è estesa a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato ed ha periodicità annuale.

2. Il sistema di valutazione della performance individuale prevede che:
- 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;
  - 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;
  - 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);
  - 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;
  - 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.
3. 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.
4. Nel caso specifico della valutazione del personale del comparto, i valutatori sono coadiuvati nella funzione di valutatore dai titolari delle posizioni organizzative alle quali i dipendenti afferiscono.
5. Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato ha prestato o presta l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili.
6. 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 predcente Responsabile.
7. 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.
8. 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**

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

## Oggetto della Valutazione individuale

1. *La Valutazione della Performance Individuale* è determinata da diverse dimensioni, differenziate per il livello di responsabilità assunto nell'organizzazione. I Direttori di Macrostruttura non sono soggetti in quanto tali a valutazione individuale; la loro valutazione individuale viene effettuata nella loro qualità di Direttori di Struttura Complessa. La misurazione e valutazione della performance individuale è pertanto collegata:
  - *Per i Direttori di struttura complessa e per i Direttori di Strutture Semplici a valenza dipartimentale:*
    - ❖ 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.
9. La *misurazione* degli obiettivi individuali è effettuata dai valutatori che, a tal fine, dovranno avvalersi dei dati forniti dal Servizio Programmazione e Controllo e/o Servizio Amministrazione del Personale.
10. 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**

<b>AMBITI DI VALUTAZIONE/RUOLO</b>	<b>Direttori di SC e SD</b>	<b>Dirigenti</b>	<b>Titolari di PO</b>	<b>Comparto</b>
a. Risultati della struttura di appartenenza	70 %			
b. Obiettivi individuali o di gruppo		50 %	40 %	30 %
c. Qualità del contributo per conseguimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza		20 %	20 %	20 %
d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni	10 %			
e. Competenze manageriali e professionali dimostrate	20 %	10 %	10 %	
f. Competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati		20 %	30 %	50 %
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### **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 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.

***b. 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.

***c . 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 uno a cinque in relazione ai giudizi differenziati come nelle schede in allegato.

***d . 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 non si applica alle strutture con un numero di operatori sino a tre figure della dirigenza e tre del comparto senza computare il direttore della struttura.

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 e tre 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 1 per gli item e inferiore a 3 per il punteggio totale

50%: per valori dello scarto quadratico medio inferiore a 1 per gli item e superiore a 3 per il punteggio totale oppure superiore a 1 per gli item e inferiore a 3 per il punteggio totale;

100%: per valori dello scarto quadratico medio superiori a 1 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.

***e . 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 zero a quattro in relazione ai giudizi differenziati come nelle schede in allegato.

Il risultato totale della sezione “competenze manageriali e professionali dimostrate” è un punteggio ottenuto dal rapporto tra il totale pesato raggiunto (il peso moltiplicato per il valore attribuito ad ogni item) ed il totale pesato teorico raggiungibile (somma dei pesi moltiplicato 4).

#### ***£. 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 zero a quattro in relazione ai giudizi differenziati come nelle schede in allegato.

Il risultato totale della sezione “competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati” è un punteggio ottenuto dal rapporto tra il totale pesato raggiunto (il peso moltiplicato per il valore attribuito ad ogni item) ed il totale pesato teorico raggiungibile (somma dei pesi moltiplicato 4).

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.

## **Processo di valutazione della performance organizzativa e individuale**

1. Il processo di valutazione della performance prevede che:

- α) 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;
- β) 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 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 di assegnazione degli obiettivi, individuali o di gruppo;
  - formalizzare gli obiettivi attraverso l'apposita scheda che sarà utilizzata per la valutazione;

- χ) Delle attività sopraindicate deve essere data specifica evidenza dal responsabile di struttura che deve altresì curare che tutte le schede di valutazione siano debitamente sottoscritte dai valutati;
- δ) alla fine del primo semestre il valutatore effettua le attività per verificare l'andamento della performance attraverso il monitoraggio dei risultati raggiunti, finalizzato ad apportare eventuali correzioni per il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e individuali;
- ε) 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;
- ϕ) 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. Al termine del colloquio di valutazione si procederà alla sottoscrizione della scheda di valutazione, fatta salva la possibilità per il valutato di inserire nella medesima scheda eventuali commenti o feedback;
- γ) la valutazione si chiude con l'invio della scheda di valutazione da parte del valutatore al valutato ed all'OIV che effettuerà la graduatoria finale con i punteggi assegnati ad ogni dipendente. La graduatoria finale verrà approvata dal Direttore Generale e trasmessa al Servizio Amministrazione del Personale per l'attivazione del Sistema Premiante;
- η) Per i direttori di struttura di cui all'articolo 4 comma 1, la valutazione si chiude con la deliberazione di approvazione della valutazione da parte del 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. 9).

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.

## Procedura di Conciliazione

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.

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

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

Il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di propria fiducia.

La procedura di conciliazione che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro 30 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il Valutato, entro 5 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, chiede al Valutatore una revisione della valutazione con l'indicazione delle motivazioni e degli elementi eventualmente da modificare.

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

Il Valutato, preso atto delle decisioni assunte dal valutatore, può decidere, qualora non concordi con le stesse, di adire il Collegio di Conciliazione entro il termine di 5 giorni lavorativi dalla notifica della decisione.

Il Collegio di Conciliazione verifica, sentite le parti, se esistono le condizioni per la revisione della valutazione.

Il Collegio di Conciliazione, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza, comunica la sua decisione alle parti per gli adempimenti correlati all'esecuzione. Il Valutatore chiude la procedura di conciliazione comunicandone gli esiti all'OIV nel termine di 5 giorni lavorativi dal ricevimento della comunicazione da parte del Collegio di Conciliazione.

## Soggetti e ruoli

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

### **Direttore Generale**

- Emanando le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici e definisce, 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**

- Coadiuvava 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 Organizzati o di Coordinamento**

- Coadiuvava 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

#### 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.

#### 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.

### **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**

#### **Norme finali e transitorie**

1. 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.
2. Il presente Regolamento sarà sottoposto a revisione qualora le future previsioni contrattuali dispongano diversamente rispetto al presente.
3. Le modifiche alle schede allegate al presente Regolamento non comportano revisione del regolamento stesso.

Oristano, 9 Maggio 2012

**ASL**Oristano



**OIV**

Organismo  
Indipendente  
di Valutazione

**ASL**Oristano

REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



# ALLEGATO A

## SCHEMA SCHEDE DI VALUTAZIONE

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE					
anno 2012			Direttore di Struttura		
<b>VALUTATO</b>			<b>VALUTATORE</b>		
N° matricola			N° matricola		
Cognome e nome			Cognome e nome		
Figura Professionale			Figura Professionale		
Incarico			Incarico		
Unità Operativa			Unità Operativa		
Dipartimento/Distretto			Dipartimento/Distretto		
			<b>SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE</b>		
			N° matricola		
			Cognome e nome		
			Figura Professionale		
			Unità Operativa		
<b>Periodo di riferimento della valutazione</b>					
<b>RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>					
<b>Obiettivo</b>			<b>% raggiungimento</b>		
<b>valutazione</b>					
<b>CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI</b>					
numero di valutazioni					
media delle					
variazione					
<b>valutazione</b>					

COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE					
AREA	COMPETENZA/INDICATORE	Peso	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.		C--	C-	C-+ C+ C++
	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		C--	C-	C-+ C+ C++
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		C--	C-	C-+ C+ C++
	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.		C--	C-	C-+ C+ C++
	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.		C--	C-	C-+ C+ C++
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.		C--	C-	C-+ C+ C++
	negoziazione: ha orientato i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione.		C--	C-	C-+ C+ C++
EFFICACIA: raggiungimento obiettivi	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.		C--	C-	C-+ C+ C++
	diffusione delle conoscenze: ha favorito la diffusione delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, così da consentire il superamento dell'autoreferenzialità		C--	C-	C-+ C+ C++
<b>Totale</b>					

SINTESI DELLA VALUTAZIONE				
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE			PESO	RISULTATO CONSEGUITO
RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA				
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI				
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE				
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>			<b>0%</b>	
<b>COMMENTO DEL VALUTATORE</b>				
<b>FEED BACK DEL VALUTATO</b>				
DATA				
firma del valutatore			firma del valutato	

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE					
anno 2012			DIRIGENTE		
<b>VALUTATO</b>			<b>VALUTATORE</b>		
N° matricola			N° matricola		
Cognome e nome			Cognome e nome		
Figura Professionale			Figura Professionale		
Incarico			Incarico		
Unità Operativa			Unità Operativa		
Dipartimento/Distretto			Dipartimento/Distretto		
			<b>SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE</b>		
			N° matricola		
			Cognome e nome		
			Figura Professionale		
			Incarico		
			Unità Operativa		
<b>Periodo di riferimento della valutazione</b>					
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>					
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	VALORE OTTENUTO	PESO	RISULTATO CONSEGUITO
valutazione					
<b>CONTRIBUTO AL COSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>					
INDICATORE					% raggiungimento
<b>tensione al risultato:</b> ha orientato costantemente la propria attività verso gli obiettivi della propria unità organizzativa					○ -- ○ - ○ -+ ● + ○ ++
<b>capacità di adattamento:</b> 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					○ -- ○ - ○ -+ ● + ○ ++
<b>relazione e collaborazione:</b> 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	Peso	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input checked="" type="radio"/> ++
	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input checked="" type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input type="radio"/> -+ <input checked="" type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input checked="" type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input checked="" type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	teamworking: ha lavorato insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune e Promo rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi		<input checked="" type="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input checked="" type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
EFFICACIA: raggiungimento obiettivi	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 m		<input checked="" type="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input checked="" type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
	realizzazione: ha spesso con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.		<input checked="" type="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input checked="" type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
	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="radio"/> --	<input type="radio"/> -	<input checked="" type="radio"/> -+ <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++
<b>Totale</b>					

SINTESI DELLA VALUTAZIONE				
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE			PESO	RISULTATO CONSEGUITO
OBIETTIVI INDIVIDUALI				
CONTRIBUTO AL COSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA				
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE				
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>			<b>0%</b>	
COMMENTO DEL VALUTATORE				
FEED BACK DEL VALUTATO				
DATA				
firma del valutatore				firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE					
anno 2012			COMPARTO CAT D e DS		
<b>VALUTATO</b>			<b>VALUTATORE</b>		
N° matricola			N° matricola		
Cognome e nome			Cognome e nome		
Figura Professionale			Figura Professionale		
livello			Incarico		
Incarico			Unità Operativa		
Unità Operativa			Dipartimento/Distretto		
Dipartimento/Distretto					
			<b>SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE</b>		
			N° matricola		
			Cognome e nome		
			Figura Professionale		
			incarico		
			Unità Operativa		
Periodo di riferimento della valutazione					
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>					
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	VALORE OTTENUTO	PESO	RISULTATO CONSEGUITO
valutazione					
<b>CONTRIBUTO AL COSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>					
INDICATORE					% raggiungimento
<b>tensione al risultato:</b> ha orientato costantemente la propria attività verso gli obiettivi della propria unità organizzativa					○ -- ○ - ○ -+ ○ + ○ ++
<b>capacità di adattamento:</b> 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					○ -- ○ - ○ -+ ○ + ○ ++
<b>relazione e collaborazione:</b> 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	Peso	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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	capacità decisionale: ha scelto operative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MANAGEMENT: gestione ottimale delle risorse	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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	teamworking: ha lavorato insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune e Promo rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
RELAZIONI E NETWORKING: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione	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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	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 m			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EFFICACIA: raggiungimento obiettivi	motivazione all'apprendimento: è stato aperto a nuove idee ed ha rivestito anche spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, per poi applicarle ai fini del miglioramento reale dell'attività.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	realizzazione: ha spesso con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EFFICACIA: raggiungimento obiettivi	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="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	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 checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EFFICACIA: raggiungimento obiettivi	iniziativa e proattività: è autonomamente propositivo, influenza preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori. Coglie e sviluppa le opportunità presenti nel contesto di riferimento.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	flessibilità: percepisce il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato. Si mostra disponibile ad accettare idee e proposte.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totale							72%	

SINTESI DELLA VALUTAZIONE		
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	RISULTATO CONSEGUITO
OBIETTIVI INDIVIDUALI		
CONTRIBUTO AL COSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA		
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE		
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>0%</b>	
<b>COMMENTO DEL VALUTATORE</b>		
<b>FEED BACK DEL VALUTATO</b>		
DATA		
firma del valutatore		firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE						
anno 2012			COMPARTO			
<b>VALUTATO</b>			<b>VALUTATORE</b>			
N° matricola			N° matricola			
Cognome e nome			Cognome e nome			
Figura Professionale			Figura Professionale			
Incarico			Incarico			
Unità Operativa			Unità Operativa			
Dipartimento/Distretto			Dipartimento/Distretto			
			<b>SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE</b>			
			N° matricola			
			Cognome e nome			
			Figura Professionale			
			Incarico			
			Unità Operativa			
Periodo di riferimento della valutazione						
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>						
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	VALORE OTTENUTO	PESO	RISULTATO CONSEGUITO	
valutazione						
<b>CONTRIBUTO AL COSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>						
INDICATORE					% raggiungimento	
tensione al risultato: ha orientato costantemente la propria attività verso gli obiettivi della propria unità organizzativa					○ -- ○ - ○ - +	○ ++
capacità di adattamento: ha adeguato i propri comportamenti e le proprie attività verso l'interesse comune della propria unità organizzativa non soffermandosi sulle specificità e le prerogative del proprio					○ -- ○ - ○ - + ○ +	○ ++
terazione 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 E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI					
AREA	COMPETENZA/INDICATORE	Peso	Valutazione pesata		
EFFICACIA: raggiungimento obiettivi	Lavorare in gruppo: ha integrato le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi previsti.		C--	C-	C-+ C+ C++
	Flessibilità: è stato disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori		C--	C-	C-+ C+ C++
	Problem solving: ha contestualizzato i problemi e/o le situazioni più complesse ricercando le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili		C--	C-	C-+ C+ C++
	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		C--	C-	C-+ C+ C++
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		C--	C-	C-+ C+ C++
	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.		C--	C-	C-+ C+ C++
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: ha acquisito e alimentato la diffusione delle conoscenze fondamentali che hanno impatto sulla qualità delle prestazioni		C--	C-	C-+ C+ C++
<b>Totale</b>					
SINTESI DELLA VALUTAZIONE					
COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE		PESO	RISULTATO CONSEGUITO		
OBIETTIVI INDIVIDUALI					
CONTRIBUTO AL COSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA					
COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI					
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>					
<b>COMMENTO DEL VALUTATORE</b>					
<b>FEED BACK DEL VALUTATO</b>					
DATA					
firma del valutatore		firma del valutato			