



AZIENDA SANITARIA LOCALE DI VALLECAMONICA-SEBINO

Sede Legale: Via Nissolina, 2 - 25043 - Breno (BS) - Tel. 0364/329.1 - Fax 0364/329310

E-mail: aslvallecamonica@numerica.it

Codice Fiscale e Partita Iva n.02072150986

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Collegio Tecnico e Struttura per la Valutazione
(ex art.31 CCNL dirigenza e seguenti)

INDICE

• Obiettivi della valutazione	Pag. 2
• Principi Generali	Pag. 4
• Cronologia delle valutazioni	Pag. 5
• Procedura operativa	Pag. 7
• Elementi oggetto della valutazione	Pag. 9
• Valutatori (proponenti e competenti)	Pag.10
• Schede di valutazione	Pag.11
➤ <i>Scheda valutazione dirigenti con incarichi nello Staff della Direzione Generale</i>	Pag.12
➤ <i>Scheda valutazione dirigenti sanitari (medici e non medici) con responsabilità di struttura complessa</i>	Pag.23
➤ <i>Scheda valutazione dirigenti sanitari (medici e non medici) con incarichi di struttura semplice</i>	Pag.29
➤ <i>Scheda valutazione per dirigenti sanitari (medici e non medici) con incarichi di natura professionale</i>	Pag.35
➤ <i>Scheda valutazione per dirigenti di struttura dell'area professionale-tecnico e amministrativa</i>	Pag.40
➤ <i>Scheda valutazione per dirigenti professional amministrativi</i>	Pag.45
• Documentazione integrativa delle schede	Pag.49
• Valutatori e valutato	Pag.50
• Implementazione della metodologia	Pag.52

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

**Collegio Tecnico e Struttura per la Valutazione
(ex art.31 CCNL dirigenza e seguenti)**

OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Per cogliere appieno la rilevanza della valutazione per l'Azienda va ricordato che il processo valutativo è parte di un più ampio processo organizzativo che comprende la definizione di modalità di lavoro, di programmazione e controllo per obiettivi e risultati. Infatti, il piano strategico aziendale non può fondarsi che sulle risorse a disposizione, e di queste risorse fanno parte a pieno titolo anche le competenze, le capacità nonché il potenziale di sviluppo della dirigenza.

L'azienda, quindi, si attende dalla valutazione un'ulteriore opportunità per legare i sistemi operativi di gestione del personale alla pianificazione strategica ed alla gestione aziendale nel suo complesso.

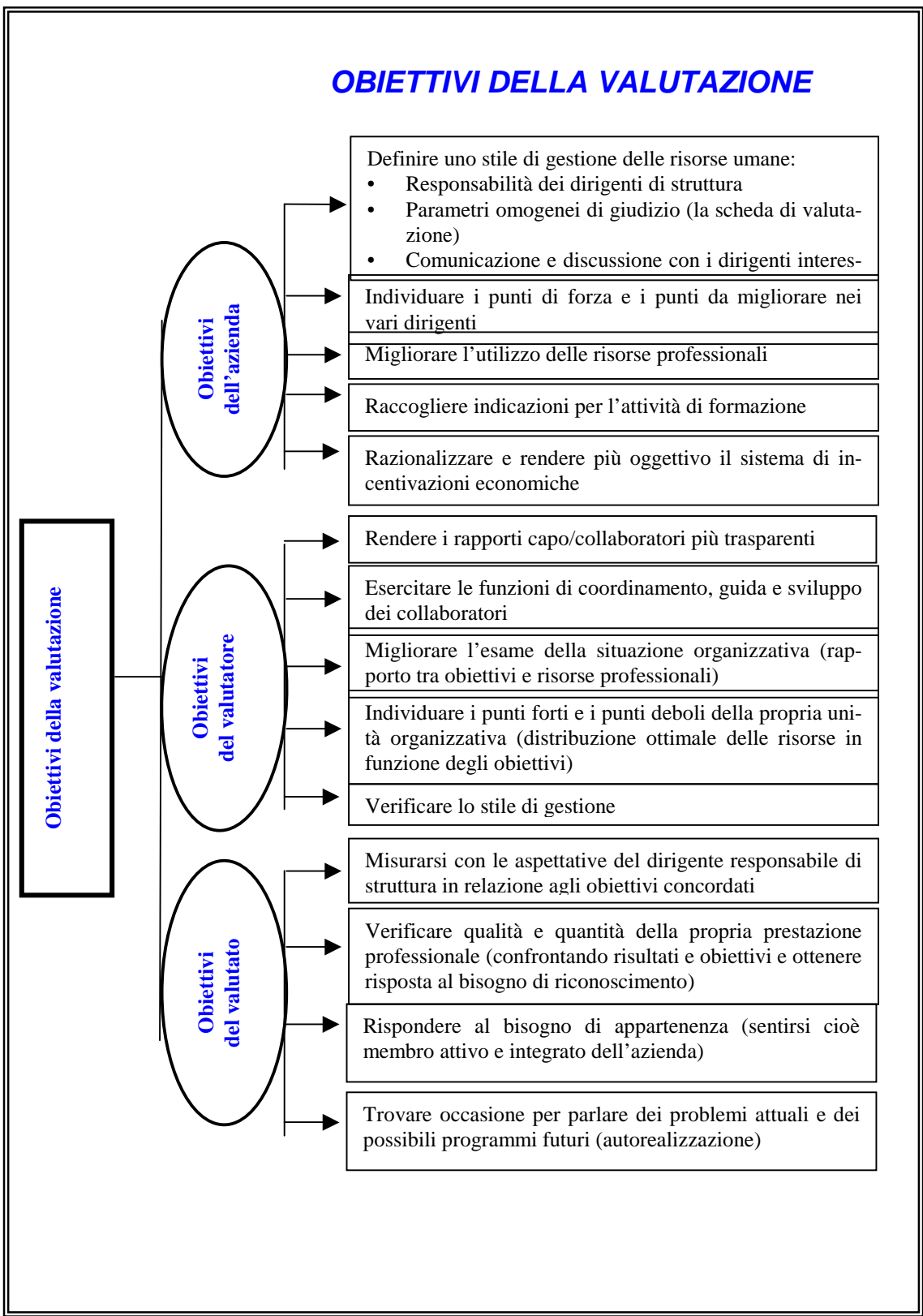
La tensione verso la definizione di uno stile di gestione delle risorse umane non è solo volontà dell'azienda, ma costituisce anche per chi valuta ed è valutato la determinazione di un terreno di confronto per l'analisi dei margini di miglioramento e degli ambiti in cui poter sviluppare e/o meglio esprimere le capacità dirigenziali.

Il sistema di valutazione, infatti, è un meccanismo operativo di rilevanza centrale nel funzionamento delle organizzazioni perché contribuisce a due risultati fondamentali: efficienza e soddisfazione delle persone.

Inoltre, se da un lato il sistema di valutazione è indispensabile, nonché obbligatorio, per una piena applicazione degli istituti contrattuali, esso è comunque elemento fondante delle politiche del personale, in quanto genera informazioni che sono utili per tutti i sistemi operativi di gestione del personale (programmazione, reclutamento e selezione) e fornisce i capi di uno strumento efficace per il governo delle risorse umane. Pertanto, grazie ad un sistema di valutazione il valutatore può rendere più trasparenti i rapporti coi propri collaboratori e, avendo coscienza delle risorse professionali a disposizione dell'azienda, può svolgere la sua funzione di coordinatore e di guida sfruttando le capacità al meglio in funzione degli obiettivi.

Infine è rilevante lo stimolo che lo stesso valutato ottiene con la valutazione: il dirigente ha occasione non solo di confrontarsi con il responsabile di riferimento, ma anche di valutare la propria prestazione professionale rispetto ai programmi futuri propri e dell'azienda.

OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE



PRINCIPI GENERALI

All'art.32 comma 4 CCNL sono elencati i principi sottostanti le procedure di valutazione:

- a) trasparenza dei criteri e dei risultati;
- b) informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio;
- c) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la proposta di valutazione sulla quale l'organismo di verifica è chiamato a pronunciarsi.

In particolare è bene riflettere sulla portata e le implicazioni di quanto espresso alla lettera c).

Infatti, nell'autonomia che è concessa alle Aziende di definire con ordinamenti discrezionalmente assunti i meccanismi e gli strumenti per il controllo, il comma 4 dell'art.31 CCNL prevede che si stabiliscano le modalità con le quali i processi di valutazione si articolano, con particolare riguardo ai soggetti che in prima istanza sono deputati alla valutazione dei dirigenti al fine di fornire il Collegio Tecnico degli elementi necessari alla verifica loro demandata.

E' quindi evidente come sia stato qui recepito l'importante principio introdotto dal d. lgs. n.286/1999 secondo cui il procedimento per la valutazione non possa non tenere conto della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente, altrimenti detto valutatore di prima istanza, oltre che della approvazione o verifica dell'organo competente (valutatore di seconda istanza).

Da quanto esplicitato si evince quindi come la valutazione del Collegio si fondi, anche se non in via esclusiva, sulla proposta di valutazione formulata in "prima istanza" dal responsabile della struttura al quale il dirigente appartiene. Non induca però in errore la definizione di "seconda istanza" per l'attività di verifica svolta dal Collegio Tecnico, poiché la valutazione è un processo unitario.

1. **Valutatore proponente o valutatore di prima istanza** (dirigente responsabile di struttura)¹.
2. **Valutatore competente o valutatore di seconda istanza** (Collegio Tecnico e Struttura per la Valutazione).
3. **Diretta conoscenza dell'attività del dirigente valutato** da parte del valutatore proponente o di prima istanza.
4. **Informazione adeguata e partecipazione del valutato**, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio.

¹ Per la valutazione dei direttori di struttura complessa sovraordinata o a valenza dipartimentale, poste al vertice della scala organizzativa aziendale e/o dirette destinatarie degli indirizzi espressi dalla Direzione Generale, dovranno essere individuati percorsi compatibili con i principi che seguono e con le indicazioni contenute nelle linee guida regionali.

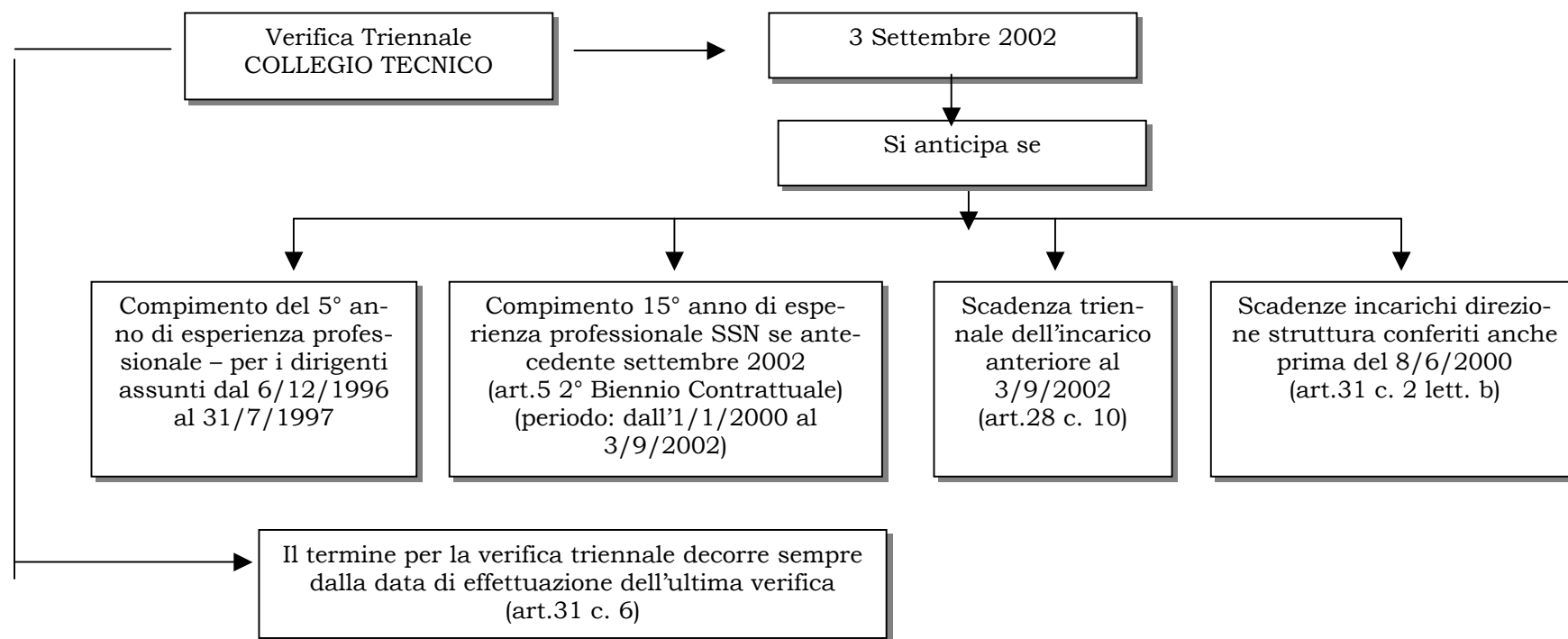
CRONOLOGIA DELLE VALUTAZIONI

La normativa prevede l'obbligo per il Collegio Tecnico e per la Struttura per la Valutazione di provvedere ad intervalli temporali ed a scadenze prefissate ai propri compiti di verifica valutativa.

Nello schema che segue è sistematizzata la complessa cronologia degli interventi per la valutazione spettanti al Collegio Tecnico e alla Struttura per la Valutazione così come desumibile dal Contratto, soprattutto in relazione alle specifiche verifiche oltre a quelle previste dai commi 2 e 3 dell'art.31 del CCNL. Infatti:

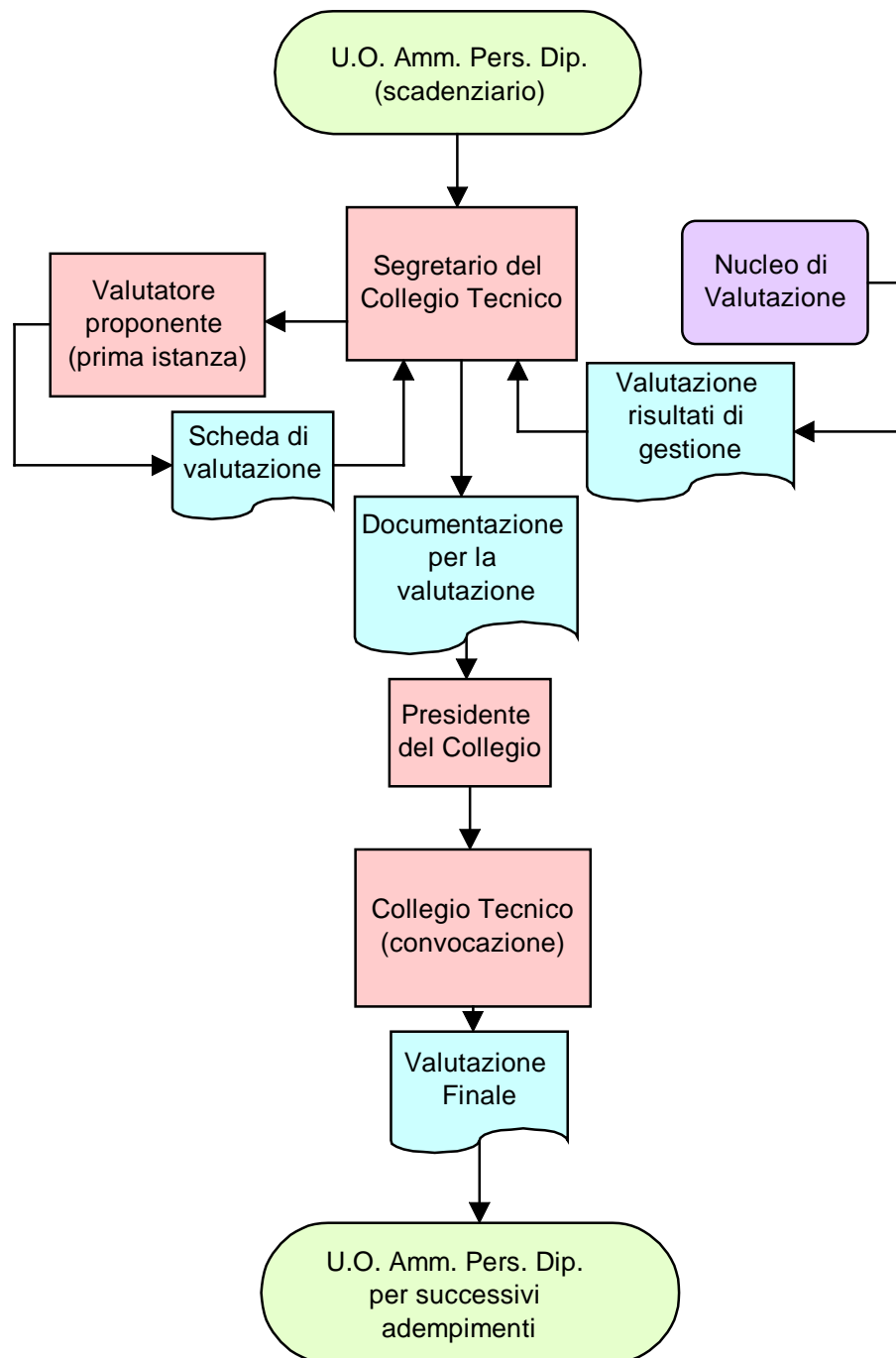
- entro il 31 dicembre 2000 deve concludersi la verifica dell'attività svolta nell'ultimo quinquennio da parte dei dirigenti sanitari apicali di cui all'art.15 quinquies comma 7 d. lgs. n.502/1992 ed all'art.1 comma 2 d. lgs. n.49/2000;
- entro tre mesi dalla maturazione dell'esperienza professionale richiesta, i dirigenti vanno sottoposti a verifica da parte del Collegio Tecnico per il passaggio alla fascia superiore delle indennità di esclusività (vedi art.5 comma 6 CCNL II biennio), secondo le stesse modalità previste dall'art.31;
- alla scadenza del triennio dal conferimento dell'incarico di responsabile di struttura semplice o complessa vanno sottoposti a verifica i dirigenti cui l'incarico stesso sia stato attribuito sotto la vigenza del CCNL 5/12/1996, purché tale scadenza sia anteriore al 1° agosto 2002 e purché non fosse previsto uno specifico termine diverso di durata dell'incarico (art.28 comma 10 e 31 comma 6 del CCNL);
- a partire dal 6 dicembre 2001, al compimento del quinto anno di attività sono soggetti alla verifica del Collegio Tecnico i dirigenti assunti dal 6 dicembre 1996, al fine di raggiungere la retribuzione di posizione minima contrattuale prevista dall'art.3 comma 1 del CCNL biennio a decorrere dal 1° febbraio 2001 (art.4 comma 2 CCNL II biennio);
- alla scadenza dei cinque anni dal conferimento dell'incarico quinquennale (e quindi, in teoria, non prima della fine del 2001) vanno sottoposti a verifica i dirigenti di ex II livello assunti con le nuove modalità previste dal d. lgs. n.502/1992;
- per quanto concerne invece la prima applicazione della valutazione triennale, le verifiche del Collegio Tecnico dovranno avere come data di riferimento il 3 settembre 2002 (decorrendo così un triennio dalla data di entrata in vigore del d. lgs. 229/99).
A tal proposito è bene esplicitare alcune regole per la gestione dello scadenziario:
- il triennio per le verifiche successive del dirigente scatta dopo l'effettuazione dell'ultima verifica;
- vi è un caso di anticipo della verifica triennale a regime: nell'ipotesi di maturazione anticipata dei requisiti per l'attribuzione di una nuova fascia della indennità di esclusività;
- la verifica alla scadenza dell'incarico si ripete sempre rispetto a quella triennale anche qualora non fossero trascorsi tre anni;
- non è contemplata la formalizzazione di alcuna valutazione intermedia periodica mentre è prevista la possibilità per il Collegio Tecnico di svolgere eventuali interventi d'urgenza infratriennali disposti dal Direttore Generale.

CRONOLOGIA DELLE VALUTAZIONI



PROCEDURA OPERATIVA

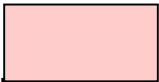
DIAGRAMMA DI FLUSSO



LEGENDA

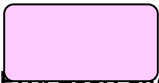
Forme base dei diagrammi di flusso

La tabella seguente presenta una breve descrizione delle forme più utilizzate nei diagrammi di flusso, utile per una corretta lettura del diagramma che precede.



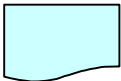
Processo

Rappresenta ogni tipo di processo o attività, ad esempio stesura di appunti, acquisto di materiale, colloquio con un candidato.



Processo alternativo

Rappresenta un tipo di processo alternativo quale un processo esterno o statico.



Documenti

Rappresenta un'attività registrata in un documento, quale un file oppure un resoconto stampato.



Terminatore

Indica l'inizio o la fine di un processo.

ELEMENTI OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

(comma 5 art.32 CCNL dirigenza)

DIRIGENZA SANITARIA	DIRIGENZA AMMINISTRATIVA, TECNICA, PROFESSIONALE
a) collaborazione interna e livello di partecipazione all'équipe multiprofessionale nell'organizzazione dipartimentale;	a) collaborazione interna e livello di partecipazione all'équipe multiprofessionale nell'organizzazione dipartimentale;
b) livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;	b) livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
c) capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali;	c) capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali;
d) risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, al miglioramento continuo della qualità dei servizi;	d) risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, al miglioramento continuo della qualità dei servizi, alla semplificazione e snellimento delle procedure nell'attività amministrativa, in particolare per l'acquisizione di beni e servizi o nel reclutamento del personale;
e) capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali nonché i conseguenti processi formativi e la selezione del personale;	e) capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali nonché i conseguenti processi formativi e la selezione del personale;
f) raggiungimento del minimo di credito formativo ai sensi dell'art.16 ter, comma 2, del D. Lgs. n.502/1992 non appena operativo;	f) raggiungimento del minimo di credito formativo ai sensi dell'art.16 ter, comma 2, del D. Lgs. n.502/1992 - non appena operativo – di quanto stabilito in materia dai programmi aziendali;
g) osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati;	g) osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati in relazione alle attività dei vari ruoli;
h) rispetto del codice di comportamento allegato al CCNL del 5 dicembre 1996.	h) rispetto del codice di comportamento allegato al CCNL del 5 dicembre 1996.

VALUTATORI (proponenti e competenti)

L'art.31 comma 4 del CCNL della dirigenza professionale tecnica ed amministrativa stabilisce che la verifica dei dirigenti del ruolo professionale, tecnico ed amministrativo venga effettuata, ai sensi dell'art.28 comma 4, dagli appositi organismi che l'azienda provvede ad individuare, al fine di armonizzare il sistema di valutazione dei dirigenti interessati – anche per il conferimento e conferma degli incarichi – a quello previsto per i dirigenti del ruolo sanitario. Ecco quindi perché in vece del Collegio Tecnico è segnalato quale soggetto valutatore dei dirigenti del ruolo professionale, tecnico ed amministrativo la Struttura per la Valutazione.

Per quanto concerne la composizione del Collegio è l'art.15 comma 5 del d. lgs n.229/1999 che indica come il Collegio Tecnico, nominato dal Direttore Generale, sia presieduto dal direttore di dipartimento di riferimento. Ne segue, quindi, che non può esistere un unico Collegio Tecnico aziendale ma si tratta di diversi organismi costituiti volta per volta in relazione alla struttura di appartenenza del dirigente soggetto a valutazione.

In ogni caso dovrà essere garantito il principio di terzietà dei componenti dell'organo di valutazione di seconda istanza rispetto al valutatore di prima istanza, per cui quest'ultimo non potrà far parte del primo. (A questo proposito, si può ipotizzare che all'occorrenza il Direttore del dipartimento possa essere sostituito nel Collegio Tecnico dal Direttore Sanitario, Sociale o Amministrativo, a seconda degli ambiti di competenza).

Lo schema che segue identifica il valutatore di prima istanza competente rispetto ai differenti profili e ruoli dei dirigenti valutati, è frutto dell'applicazione del principio per cui l'Azienda, nell'istituire gli organismi deputati alla valutazione dei dirigenti, deve tenere conto della particolarità della funzione che tali organismi sono chiamati a svolgere in relazione alle specifiche professionalità operanti nell'azienda, prevedendo una adeguata composizione e/o integrazione con figure, anche esterne, idonee per professionalità e qualifica.

DIRIGENTE VALUTATO²	VALUTATORE PROPONENTE	VALUTATORE COMPETENTE
Dirigenti responsabili di articolazione dipartimentale	Direttore del Dipartimento/Settore	Collegio Tecnico/Struttura per la Valutazione ³
Dirigenti responsabile area/funzione distrettuale	Direttore Distretto	Collegio Tecnico/ Struttura per la Valutazione ⁴
Dirigenti sanitari e non appartenenti alle restanti articolazioni aziendali	Direttore/Responsabile del Presidio/struttura di appartenenza.	Collegio Tecnico/Struttura per la Valutazione ⁵

² Vedi nota 1.

³ Cfr la struttura opera in relazione al profilo di appartenenza del dirigente

⁴ Cfr nota 3.

⁵ Cfr nota 3.

SCHEDE DI VALUTAZIONE

SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI CON INCARICHI

NELLO STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE



INDICE

- DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO
- DATI DEL VALUTATORE (proponente o di prima istanza)
- SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI
- AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE
- AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI
- AREA DEI RISULTATI
- VALUTAZIONE COMPLESSIVA
- ANDAMENTO DELLA VALUTAZIONE NEL TEMPO
- DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DELLE SCHEDE
- VALUTAZIONE FINALE DEL VALUTATORE COMPETENTE O DI SECONDA ISTANZA



DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO

NOME _____ COGNOME _____

MATRICOLA _____ C. di C. di appartenenza _____

Incarico di _____ ricoperto dal ____/____/____

Periodo cui si riferisce la valutazione
da ____/____/____ a ____/____/____

Data dell'ultima valutazione ____/____/____

DATI DEL VALUTATORE (proponente o di prima istanza)

NOME _____ COGNOME _____

MATRICOLA _____

Posizione dirigenziale ricoperta _____

SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PUNTEGGIO	GIUDIZIO	DESCRIZIONE
5	ECCELLENTE	Risponde con eccellenza alle necessità della mansione assegnata sfruttando opportunità di miglioramento della propria performance.
4	SUPERIORE ALLA MEDIA	Risponde in modo superiore alla media alle necessità della mansione assegnata.
3	NELLA NORMA	In linea con la posizione assegnata.
2	NON DEL TUTTO ADEGUATA	In alcune fasi del periodo soggetto a valutazione sono riscontrabili carenze rispetto alle necessità della mansione assegnata.
1	INADEGUATA	Non adeguata rispetto alla mansione assegnata.

#1 AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Agisce costantemente in coerenza con le linee guida aziendali nel rispetto quindi delle priorità, dei vincoli e delle compatibilità aziendali.	
b	Contribuisce all'integrazione tra le diverse strutture e servizi e all'adattamento del contesto anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti di modalità operative.	
c	E' impegnato nelle attività di creazione e gestione dei network professionali attraverso l'inserimento in gruppi di lavoro e contatti con l'Università, Regioni, consulenti.	
d	Favorisce la creazione dei gruppi di lavoro e coordina efficacemente gli stessi in modo da garantire il raggiungimento di risultati.	
e	Si adopera affinché il collegamento organizzativo e i flussi informativi tra la direzione generale e gli organi operativi sia efficiente.	
f	Nella risoluzione di un problema complesso riconosce i fattori "critici" e sviluppa soluzioni operative.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio⁶

⁶ Media aritmetica dei punteggi ottenuti per ogni elemento valutato arrotondata alla prima cifra decimale.

#2 AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Promuove soluzioni innovative e di miglioramento, ed è in grado di contribuire alla gestione dei percorsi necessari per una loro implementazione nell'ambito dell'azienda.	
b	Stimola il sorgere di proposte di innovazione , mediante analisi comparative, studio di possibili scenari futuri, confronti con altre aziende o con altri istituti esterni.	
c	Capacità di creare consenso in azienda in merito all'introduzione di nuovi strumenti o logiche gestionali/organizzative.	
d	Aggiorna costantemente le soluzioni implementate , assicurando l'apprendimento da parte del personale dei principali obiettivi e regole di funzionamento.	
e	Attua costantemente il confronto con altre Aziende sugli strumenti innovativi inerenti al proprio ambito di intervento.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio⁷

⁷ Cfr. nota 6.

#3 AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Contribuisce allo sviluppo ed al mantenimento di buone e proficue relazioni con altre strutture dell'ASL, rispettandone le responsabilità e l'autonomia.	
b	Contribuisce a realizzare linee-guida aziendali, oltre che determinare criteri per procedure e protocolli ispirati al miglioramento continuo.	
c	Motiva i collaboratori e crea un clima organizzativo favorevole alla produttività , attraverso un'equilibrata individuazione degli obiettivi individuali, nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	
d	Cura la divulgazione delle analisi e degli studi effettuati , utilizzando le tecniche e gli strumenti più funzionali.	
e	Contribuisce all' orientamento dell'utenza interna ed esterna in modo da favorire il rispetto delle procedure e dei percorsi all'interno dell'Azienda.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio⁸

⁸ Cfr. nota 6.

#4 AREA DEI RISULTATI

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO ⁹	PERIODO	INDICATORE	RISULTATO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

N°	OBIETTIVI DI BUDGET	PERIODO	PREVISIONE	CONSUNTIVO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio¹⁰

⁹ Obiettivi aziendali o individuali affidati al dirigente valutato nel periodo considerato.

¹⁰ Cfr. nota 6.

Valutazione complessiva

1. Capacità professionali	2. Orientamento all'Innovazione	3. Comportamenti	4. Risultati

(riportare i giudizi di sintesi - valori medi - espressi nella scheda per ogni area di valutazione)

Giudizio finale (formulare il giudizio che esprima la valutazione della performance nel periodo, considerati i risultati ottenuti nelle diverse aree oggetto della valutazione).

Media dei valori medi
delle singole aree¹¹

Azioni di Miglioramento suggerite

- **Formazione**
 - Tecnica _____
 - Manageriale _____
- **Variazioni organizzative**
 - Collocazione della struttura _____
- **Partecipazione a gruppi di progetto**
 - _____
 - _____
- **Altro**
 - _____

¹¹ Media aritmetica dei valori medi delle aree valutate arrotondata alla prima cifra decimale.
Cfr. scala di valutazione della performance.

Andamento della valutazione nel tempo*

Esprimere un giudizio sulla performance del valutato in rapporto al passato.

La performance emergente da questa scheda in rapporto alla valutazione precedente è stata:

in miglioramento

stabile

in flessione

* Parte da completare solo in presenza di una valutazione precedente.

Commenti del valutato

Il colloquio con il valutato è stato effettuato in data ____/____/____
(A cura del valutatore)

Firma del valutato _____

Firma del valutatore _____

Data ultima della compilazione della scheda _____
(A cura del valutatore)

VALUTAZIONE FINALE DEL VALUTATORE COMPETENTE O DI SECONDA ISTANZA

Dirigente valutato: nome _____ cognome _____

Dirigente valutatore: nome _____ cognome _____

Media dei valori medi: _____

Informazione al valutato: _____

Partecipazione del valutato: _____

Istruttoria: _____

Verifica della procedura: _____

Validazione prima valutazione: _____

Audizione valutatore di prima istanza: *(Non obbligatoria)*

Valutazione finale: _____

Data _____

Il Collegio Tecnico

Il Presidente

Il Segretario

**SCHEDE VALUTAZIONE DIRIGENTI SANITARI (MEDICI
E NON MEDICI) CON RESPONSABILITA' DI STRUTTURA
COMPLESSA**



INDICE

- AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI
- AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE
- AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI
- AREA DEI RISULTATI
- VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Le seguenti schede coincidono con quelle per la valutazione dei Dirigenti con incarichi nello staff della Direzione Generale

- DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO
- DATI DEL VALUTATORE (proponente o di prima istanza)
- SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- ANDAMENTO DELLA VALUTAZIONE NEL TEMPO
- DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DELLE SCHEDE
- VALUTAZIONE FINALE DEL VALUTATORE COMPETENTE O DI SECONDA ISTANZA



#1 AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Agisce costantemente in coerenza con le linee guida aziendali nel rispetto quindi delle priorità, dei vincoli e delle compatibilità aziendali.	
b	Comprende il ruolo che le politiche aziendali esercitano rispetto alle sue decisioni, assicura la corretta implementazione anche da parte dei propri collaboratori.	
c	Partecipa fattivamente e costantemente alle attività direzionali proposte dalla Direzione Generale, quali il processo di budget, iniziative formative, gruppi di lavoro ove richiesto.	
d	Si preoccupa che attività, gruppi di lavoro e procedimenti amministrativi non coordinati personalmente abbiano un responsabile e si assicura che questi raggiunga i risultati prefissati.	
e	Analizza in un'ottica di miglioramento continuo i risultati di diagnosi e/o cura e/o riabilitazione.	
f	Nella risoluzione di un problema complesso riconosce i fattori "critici" e sviluppa soluzioni operative.	
g	Anticipa e risolve i problemi relativi alla propria area di influenza organizzativa in rapporto alle criticità generali, in modo da affiancare la Direzione Generale nella risoluzione delle stesse.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio¹²

¹² Media aritmetica dei punteggi ottenuti per ogni elemento valutato arrotondata alla prima cifra decimale.

#2 AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Contribuisce all'integrazione tra le diverse strutture e servizi e all'adattamento del contesto, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti di modalità operative.	
b	Anticipa lo sviluppo del settore e progetta l'evoluzione della propria struttura in relazione a casi aziendali di eccellenza ed alla letteratura specialistica.	
c	Dimostra capacità nel promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedurali, curando gli adeguati processi formativi.	
d	Valorizza le competenze individuali dei collaboratori e contribuisce a creare un ambiente in cui il personale è incoraggiato a suggerire innovazioni in merito ai servizi offerti, ai processi, alle aree di programmazione e ad altre politiche aziendali.	
e	Programma i ruoli all'interno della struttura coordinata in modo tale da sviluppare le attitudini degli operatori a rispondere alle esigenze di sviluppo dell'organizzazione.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio¹³

¹³ Cfr. nota 12.

#3 AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Cura la divulgazione delle informazioni verso l'interno e l'esterno dell'azienda relative ad aggiornamenti normativi e delle comunicazioni provenienti dal vertice aziendale. Comunica alle strutture coordinate gli obiettivi ed i programmi aziendali nonché le migliori modalità per il loro raggiungimento.	
b	Contribuisce allo sviluppo ed al mantenimento di buone e proficue relazioni con le strutture , rispettandone le responsabilità e l'autonomia delle funzioni.	
c	Contribuisce a risolvere i problemi delle strutture coordinate fornendo loro formazione e incoraggiamento all'innovazione, oltre che determinando procedure e regole.	
d	Motiva i collaboratori e crea un clima organizzativo favorevole alla produttività , attraverso un'equilibrata individuazione degli obiettivi individuali, nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	
e	Mantiene con gli utenti e le altre istituzioni esterne rapporti fattivi e tesi al miglioramento della comunicazione e della percezione del valore del servizio offerto.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio¹⁴

¹⁴ Cfr. nota 12.

#4 AREA DEI RISULTATI

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO ¹⁵	PERIODO	INDICATORE	RISULTATO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE
a						
b						
c						
d						
e						
f						

N°	OBIETTIVI DI BUDGET	PERIODO	PREVISIONE	CONSUNTIVO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE
g						
h						
i						
l						
m						
n						

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ¹⁶

¹⁵ Obiettivi aziendali o individuali affidati al dirigente valutato nel periodo considerato.
¹⁶ Cfr. nota 12.

Valutazione complessiva

1. Capacità professionali	2. Orientamento all'Innovazione	3. Comportamenti	4. Risultati

(riportare i giudizi di sintesi - valori medi - espressi nella scheda per ogni area di valutazione)

Giudizio finale (formulare il giudizio che esprima la valutazione della performance nel periodo, considerati i risultati ottenuti nelle diverse aree oggetto della valutazione).

Media dei valori medi
delle singole aree¹⁷

Azioni di Miglioramento suggerite

- **Formazione**
 - Tecnica _____
 - Manageriale _____

- **Variazioni organizzative**
 - Collocazione della struttura _____

- **Partecipazione a gruppi di progetto**
 - _____
 - _____

- **Altro**
 - _____

¹⁷ Media aritmetica dei valori medi delle aree valutate arrotondata alla prima cifra decimale.
Cfr. scala di valutazione della performance.

**SCHEDE VALUTAZIONE DIRIGENTI SANITARI (MEDICI
E NON MEDICI) CON INCARICHI DI STRUTTURA
SEMPLICE**



INDICE

- AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI
- AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE
- AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI
- AREA DEI RISULTATI
- VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Le seguenti schede coincidono con quelle per la valutazione dei Dirigenti con incarichi nello staff della Direzione Generale

- DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO
- DATI DEL VALUTATORE (proponente o di prima istanza)
- SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- ANDAMENTO DELLA VALUTAZIONE NEL TEMPO
- DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DELLE SCHEDE
- VALUTAZIONE FINALE DEL VALUTATORE COMPETENTE O DI SECONDA ISTANZA



#1 AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Programma e controlla l'attività della struttura in relazione agli obiettivi del sistema di programmazione e controllo assegnati ed in armonia con le linee guida aziendali .	
b	Delega specifiche responsabilità , definendole chiaramente sulla base dei risultati che si attende, e garantisce ai suoi operatori il potere discrezionale necessario per conseguire gli obiettivi, mantenendo un adeguato controllo.	
c	Si adopera per ridurre gli effetti di fattori e circostanze che intervengono in modo imprevisto nel processo produttivo, avendo chiare le priorità per la risoluzione del problema.	
d	Pianifica ed ottimizza la gestione delle risorse umane-strutturali e strumentali assegnate in un'ottica di maggiore efficienza, di umanizzazione del servizio e di utilizzo flessibile delle risorse.	
e	Dimostra la capacità di prendere le decisioni autonomamente e di promuovere incontri di gruppo laddove necessario.	
f	Osserva un programma individuale di aggiornamento professionale strutturato.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ¹⁸

¹⁸ Media aritmetica dei punteggi ottenuti per ogni elemento valutato arrotondata alla prima cifra decimale.

#2 AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Pone attenzione al flusso delle interrelazioni aziendali, garantendo che il perseguimento dei propri obiettivi tenga conto delle altre strutture dall'Azienda coinvolte nei processi	
b	E' aggiornato sulle modifiche normative, sulle direttive regionali e sulle attività di altre ASL nel settore di propria competenza.	
c	E' sensibile alle idee innovative , ai suggerimenti, alle richieste di colloquio, sia che provengano dal suo superiore, sia che derivino dai suoi pari grado o dai collaboratori.	
d	Contribuisce a creare un ambiente in cui il personale è incoraggiato a suggerire innovazioni in merito ai servizi offerti, ai processi, alle aree di programmazione e ad altre politiche aziendali.	
e	Adotta gli interventi necessari per migliorare il livello di soddisfazione dell'utenza esterna rispetto ai servizi offerti dalla struttura ed interviene sui fattori organizzativi e logistici che diminuiscono la percezione del valore della struttura.	
f	Promuove e facilita collaborazioni scientifiche con informazioni accreditate dal settore di competenza.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ¹⁹

¹⁹ Cfr. nota 18.

#3 AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Al sorgere di un problema presenta l'analisi delle possibili soluzioni e propone precisi suggerimenti per la scelta dell'alternativa più conveniente.	
b	Trasmette con efficacia e regolarità a tutto il personale afferente alla struttura le informazioni riguardanti le linee guida aziendali, i programmi e gli obiettivi, ed in generale tutte quelle sulla vita aziendale.	
c	Contribuisce a risolvere i problemi dei suoi collaboratori fornendo loro indirizzi, formazione e sostegno.	
d	Rispetta le procedure e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, promuovendo la qualità dei servizi.	
e	Consente che i collaboratori ritenuti più meritevoli abbiano l'opportunità di ottenere l'addestramento necessario per ricoprire ruoli più elevati sia all'interno della sua struttura, sia in un'altra struttura dell'Azienda.	
f	Organizza e gestisce la struttura per migliorare il rapporto con l'utenza interna ed esterna in termini di comunicazione e comprensione dei bisogni della stessa.	
g	Motiva i collaboratori e crea un clima organizzativo favorevole alla produttività , attraverso una equilibrata individuazione degli obiettivi individuali, nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio²⁰

²⁰ Cfr. nota 18.

#4 AREA DEI RISULTATI

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO ²¹	PERIODO	INDICATORE	RISULTATO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

N°	OBIETTIVI DI BUDGET	PERIODO	PREVISIONE	CONSUNTIVO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio²²

²¹ Obiettivi aziendali o individuali affidati al dirigente valutato nel periodo considerato.
²² Cfr. nota 18.

Valutazione complessiva

1. Capacità professionali	2. Orientamento all'Innovazione	3. Comportamenti	4. Risultati

(riportare i giudizi di sintesi - valori medi - espressi nella scheda per ogni area di valutazione)

Giudizio finale (formulare il giudizio che esprima la valutazione della performance nel periodo, considerati i risultati ottenuti nelle diverse aree oggetto della valutazione).

Media dei valori medi
delle singole aree²³

Azioni di Miglioramento suggerite

- **Formazione**
 - Tecnica _____
 - Manageriale _____
- **Variazioni organizzative**
 - Collocazione della struttura _____
- **Partecipazione a gruppi di progetto**
 - _____
 - _____
- **Altro**
 - _____

²³ Media aritmetica dei valori medi delle aree valutate arrotondata alla prima cifra decimale.
Cfr. scala di valutazione della performance.

***SCHEDA VALUTAZIONE PER DIRIGENTI SANITARI
(MEDICI E NON MEDICI) CON INCARICHI DI NATURA
PROFESSIONALE***



INDICE

- AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI
- AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI
- AREA DEI RISULTATI
- VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Le seguenti schede coincidono con quelle per la valutazione dei Dirigenti con incarichi nello staff della Direzione Generale

- DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO
- DATI DEL VALUTATORE (proponente o di prima istanza)
- SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- ANDAMENTO DELLA VALUTAZIONE NEL TEMPO
- DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DELLE SCHEDE
- VALUTAZIONE FINALE DEL VALUTATORE COMPETENTE O DI SECONDA ISTANZA



#1 AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Garantisce nei rapporti con le altre strutture aziendali l'osservanza ed il miglioramento dei processi tecnico – specialistici e/o organizzativi.	
b	Mantiene un costante controllo sull'efficacia dei trattamenti e/o prestazioni effettuate, attraverso il monitoraggio del percorso di intervento.	
c	Opera nel rispetto dei protocolli e delle linee guida validati dalla comunità scientifica, dall'Azienda, ove esistenti, e comunque concordati nell'ambito della struttura.	
d	Suggerisce soluzioni innovative realizzabili e contribuisce all'implementazione di innovazioni e strumenti tecnico/organizzativi introdotti dal responsabile della struttura. (*)	
e	E' impegnato costantemente in un'attività di aggiornamento e formazione professionale, mantenendosi informato sugli sviluppi della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica.	
f	Utilizza in modo ottimale le metodologie e strumentazioni necessarie e tutte le risorse spazio-temporali della struttura di appartenenza e dell'azienda, in un'ottica di maggiore efficienza e di umanizzazione del servizio.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio²⁴

²⁴ Media aritmetica dei punteggi ottenuti per ogni elemento valutato arrotondata alla prima cifra decimale.

(*) Elemento non richiesto per la verifica al compimento del quinto anno di attività

#2 AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Partecipa fattivamente e costantemente ai progetti proposti dalla direzione Generale, quali il processo di budget, iniziative formative e gruppi di lavoro ove richiesto.	
b	Tiene informato il suo responsabile sul sorgere di problemi più significativi e sui consistenti scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, informandolo sulle cause e sui correttivi intrapresi e/o da intraprendere.	
c	Interagisce in modo aperto e costruttivo con i superiori gerarchici, i colleghi ed il personale pertinente alla struttura contribuendo a mantenere un clima organizzativo favorevole alla produttività .	
d	Comprende il senso di appartenenza all'équipe nella quale è inserito ed è in grado di interagire con i colleghi per il raggiungimento dei risultati.	
e	Trasferisce le competenze tecnico/professionali a tutti gli operatori della struttura di appartenenza. (*)	
f	Fornisce ai suoi collaboratori le informazioni di cui hanno bisogno per il processo di erogazione dei servizi/prestazioni, attivandosi per ottenerle dalle fonti istituzionali aziendali. (*)	
g	Adotta gli interventi necessari per migliorare il livello di soddisfazione dell'utenza esterna rispetto ai servizi offerti dalla struttura, individua i fattori organizzativi e logistici che diminuiscono la percezione del valore della struttura e si attiva per modificarli.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ²⁵

²⁵ Cfr. nota 24.

(*) Elemento non richiesto per la verifica al compimento del quinto anno di attività

#3 AREA DEI RISULTATI

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO ²⁶	PERIODO	INDICATORE	RISULTATO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

N°	OBIETTIVI DI BUDGET	PERIODO	PREVISIONE	CONSUNTIVO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio²⁷

²⁶ Obiettivi aziendali o individuali affidati al dirigente valutato nel periodo considerato.
²⁷ Cfr. nota 24.

Valutazione complessiva

1. Capacità professionali	2. Comportamenti	3. Risultati

(riportare i giudizi di sintesi - valori medi - espressi nella scheda per ogni area di valutazione)

Giudizio finale (formulare il giudizio che esprima la valutazione della performance nel periodo, considerati i risultati ottenuti nelle diverse aree oggetto della valutazione).

Media dei valori medi
delle singole aree²⁸

Azioni di Miglioramento suggerite

- **Formazione**
 - Tecnica _____
 - Manageriale _____

- **Variazioni organizzative**
 - Collocazione della struttura _____

- **Partecipazione a gruppi di progetto**
 - _____
 - _____

- **Altro**
 - _____

²⁸ Media aritmetica dei valori medi delle aree valutate arrotondata alla prima cifra decimale.
Cfr. scala di valutazione della performance.

***SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI PER DIRIGENTI
STRUTTURA DELL'AREA PROFESSIONALE – TECNICO
ED AMMINISTRATIVA***



INDICE

- AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE
- AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI
- AREA DEI RISULTATI
- VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Le seguenti schede coincidono con quelle per la valutazione dei Dirigenti con incarichi nello staff della Direzione Generale

- DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO
- DATI DEL VALUTATORE (proponente o di prima istanza)
- SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI
- ANDAMENTO DELLA VALUTAZIONE NEL TEMPO
- DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DELLE SCHEDE
- VALUTAZIONE FINALE DEL VALUTATORE COMPETENTE O DI SECONDA ISTANZA



#1 AREA ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Pone attenzione al flusso delle interrelazioni aziendali, garantendo che il proseguimento dei propri obiettivi non abbia riflessi negativi su altre strutture aziendali coinvolte nei processi.	
b	E' aggiornato sulle modifiche normative, sulle direttive regionali e sulle attività di altre ASL nel settore di propria competenza.	
c	Dimostra capacità nel promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedurali, curando gli adeguati processi formativi.	
d	Contribuisce a creare un ambiente in cui il personale è incoraggiato a suggerire innovazioni in merito ai servizi offerti, ai processi, alle aree di programmazione e ad altre politiche aziendali.	
e	Si assicura di mantenere un buon livello di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi offerti dalla struttura ed interviene sui fattori organizzativi e logistici che diminuiscono la percezione del loro valore.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ²⁹

²⁹ Cfr. nota 29.

#2 AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Nella risoluzione di un problema presenta l'analisi delle possibili soluzioni e propone precisi suggerimenti per la scelta dell'alternativa più conveniente.	
b	Interagisce in modo aperto e costruttivo con i responsabili, i colleghi ed il personale afferente alla struttura, contribuendo a mantenere un clima organizzativo favorevole alla produttività .	
c	Contribuisce allo sviluppo ed al mantenimento di buone e proficue relazioni con le strutture, rispettandone le responsabilità e l'autonomia delle funzioni.	
d	Trasmette con efficacia e regolarità a tutto il personale pertinente alla struttura le informazioni riguardanti le linee guida aziendali, i programmi e gli obiettivi ed in generale tutte le informazioni sulla vita aziendale.	
e	Contribuisce a risolvere i problemi dei suoi collaboratori fornendo loro indicazioni attuando un processo di responsabilizzazione continua.	
f	Consente che i collaboratori ritenuti più meritevoli abbiano l'opportunità di ottenere l' addestramento necessario per ricoprire ruoli più elevati sia all'interno della sua struttura, sia in un'altra struttura dell'azienda.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio³⁰

³⁰ Cfr. nota 29.

#3 AREA DEI RISULTATI

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO ³¹	PERIODO	INDICATORE	RISULTATO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

N°	OBIETTIVI DI BUDGET	PERIODO	PREVISIONE	CONSUNTIVO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ³²

³¹ Obiettivi aziendali o individuali affidati al dirigente valutato nel periodo considerato.
³² Cfr. nota 29.

Valutazione complessiva

1. Capacità professionali	2. Orientamento all'Innovazione	3. Comportamenti	4. Risultati

(riportare i giudizi di sintesi - valori medi - espressi nella scheda per ogni area di valutazione)

Giudizio finale (formulare il giudizio che esprima la valutazione della performance nel periodo, considerati i risultati ottenuti nelle diverse aree oggetto della valutazione).

Media dei valori medi
delle singole aree³³

Azioni di Miglioramento suggerite

- **Formazione**
 - Tecnica _____
 - Manageriale _____

- **Variazioni organizzative**
 - Collocazione della struttura _____

- **Partecipazione a gruppi di progetto**
 - _____
 - _____

- **Altro**
 - _____

³³ Media aritmetica dei valori medi delle aree valutate arrotondata alla prima cifra decimale.
Cfr. scala di valutazione della performance.

**SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI PROFESSIONAL
AMMINISTRATIVI**



INDICE

- AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI
- AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI
- AREA DEI RISULTATI
- VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Le seguenti schede coincidono con quelle per la valutazione dei Dirigenti con incarichi nello staff della Direzione Generale

- DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO
- DATI DEL VALUTATORE (proponente o di prima istanza)
- SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- ANDAMENTO DELLA VALUTAZIONE NEL TEMPO
- DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DELLE SCHEDE
- VALUTAZIONE FINALE DEL VALUTATORE COMPETENTE O DI SECONDA ISTANZA



#1 AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Garantisce nei rapporti con le altre strutture aziendali l'osservanza ed il miglioramento dei processi tecnico – specialistici e/o organizzativi.	
b	Contribuisce per quanto di competenza alle attività di programmazione e controllo all'interno della propria struttura.	
c	Opera nel rispetto delle procedure validate dall'Azienda, ove esistenti, e comunque concordate nell'ambito della struttura.	
d	Suggerisce soluzioni innovative realizzabili e contribuisce all'implementazione di innovazioni e strumenti tecnico/organizzativi introdotti dal responsabile della struttura. (*)	
e	E' impegnato costantemente in un'attività di aggiornamento e formazione professionale, mantenendosi informato sugli sviluppi del settore e dell'innovazione tecnologica.	
f	Utilizza in modo ottimale le metodologie e strumentazioni necessarie e tutte le risorse spazio-temporali della struttura di appartenenza e dell'azienda, in un'ottica di maggiore efficienza e di umanizzazione del servizio.	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio³⁴

³⁴ Media aritmetica dei punteggi ottenuti per ogni elemento valutato arrotondata alla prima cifra decimale.
 (*) Elemento non richiesto per la verifica al compimento del quinto anno di attività

#2 AREA DEI COMPORAMENTI AZIENDALI

N°	DESCRIZIONE ELEMENTO DA VALUTARE	VALUTAZIONE
a	Partecipa fattivamente e costantemente ai progetti proposti dalla Direzione Generale, iniziative formative, gruppi di lavoro ove richiesto.	
b	Tiene informato il suo responsabile sul sorgere di problemi più significativi e sui consistenti scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, informandolo sulle cause e sui correttivi intrapresi e/o da intraprendere.	
c	Interagisce in modo aperto e costruttivo con gli altri operatori, contribuendo a mantenere un clima organizzativo favorevole alla produttività .	
d	Gestisce il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni.	
e	Trasferisce le competenze tecnico/professionali e le informazioni utili a tutti gli operatori con i quali collabora.(*)	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ³⁵

³⁵ Cfr. nota 35.

(*) Elemento non richiesto per la verifica al compimento del quinto anno di attività

#3 AREA DEI RISULTATI

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO ³⁶	PERIODO	INDICATORE	RISULTATO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

N°	OBIETTIVI DI BUDGET	PERIODO	PREVISIONE	CONSUNTIVO	GRADO DI APPORTO	VALUTAZIONE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'AREA

Valore Medio ³⁷

³⁶ Obiettivi aziendali o individuali affidati al dirigente valutato nel periodo considerato.
³⁷ Cfr. nota 35.

Valutazione complessiva

1. Capacità professionali	2. Comportamenti	3. Risultati

(riportare i giudizi di sintesi - valori medi - espressi nella scheda per ogni area di valutazione)

Giudizio finale (formula il giudizio che esprima la valutazione della performance nel periodo, considerati i risultati ottenuti nelle diverse aree oggetto della valutazione).

Media dei valori medi
delle singole aree³⁸

Azioni di Miglioramento suggerite

- **Formazione**
 - Tecnica _____
 - Manageriale _____

- **Variazioni organizzative**
 - Collocazione della struttura _____

- **Partecipazione a gruppi di progetto**
 - _____
 - _____

- **Altro**
 - _____

³⁸ Media aritmetica dei valori medi delle aree valutate arrotondata alla prima cifra decimale.
Cfr. scala di valutazione della performance.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

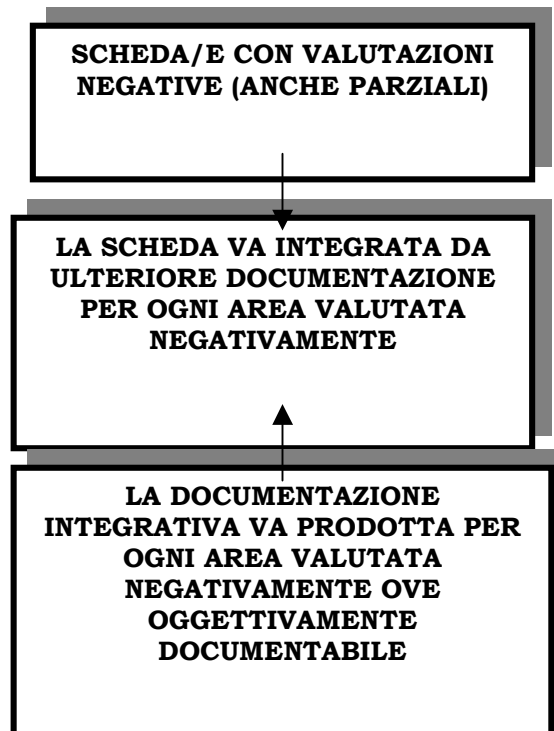
**Collegio Tecnico e Struttura per la Valutazione
(ex art.31 CCNL dirigenza e seguenti)**

Lo schema che segue ripropone quanto ribadito nel foglio della valutazione dedicato alla documentazione integrativa delle schede.

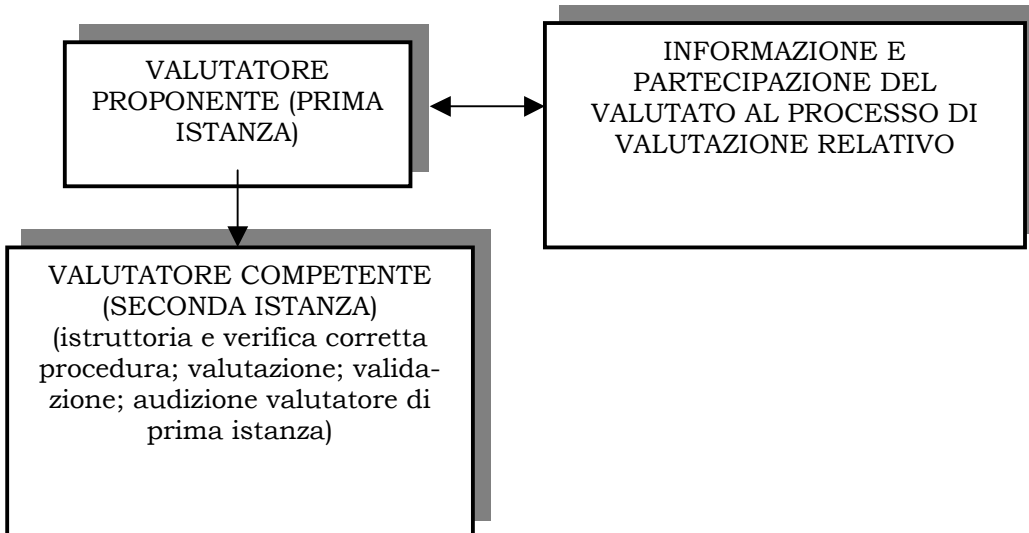
E' infatti stato appositamente previsto per i casi di valutazione negativa, anche solo per una delle aree sottoposte a verifica, l'obbligo di esplicitare con una relazione il giudizio non positivo nei confronti del valutato, nonché di allegare a tale relazione ulteriore documentazione che consenta di motivare e capire, soprattutto in un'ottica di miglioramento e sviluppo delle potenzialità dei dirigenti, la carenza di performance del valutato rispetto alla mansione assegnatagli.

La documentazione va ovviamente prodotta solo per le aree in cui è oggettivamente documentabile l'inadeguatezza del dirigente rispetto ai compiti svolti.

DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DELLE SCHEDE



VALUTATORI E VALUTATO



Tra i principi cui devono ispirarsi le schede di valutazione il già citato art.32 comma 4 CCNL alla lettera b) indica esplicitamente "informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio" (cfr. Principi Generali).

Il coinvolgimento del valutato nel processo di valutazione è non solo previsto ma anche esplicitamente regolato tramite l'esistenza nello stesso documento di valutazione di uno spazio appositamente dedicato ai "commenti del valutato" (cfr. Schede di Valutazione).

Va anche ricordato che l'esito della valutazione è comunicato al valutato in sede di colloquio ed è certamente questa un'ulteriore opportunità per esaminare le aree di debolezza ed i punti di forza e concordare le azioni migliorative.

E' utile infine riflettere sulla funzione di garanzia che svolge il confronto valutatore-valutato: è infatti normativamente necessario prima di qualsiasi formulazione di esito negativo procedere ad un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia.

Da quanto definito è evidente che il valutatore competente (seconda istanza) ha come unico referente il valutatore proponente (prima istanza).

IMPLEMENTAZIONE DELLA METODOLOGIA

Un'efficace implementazione della metodologia è perseguibile solo con un'ampia condivisione della stessa da parte di tutti gli attori interessati dal processo di valutazione.

Ecco quindi una disamina delle tappe per la concertazione, un percorso che tende al giusto equilibrio tra un approccio top down (metodologia come scelta imposta dai vertici) e bottom up (metodologia priva della visione d'insieme della gestione aziendale) rispetto all'inserimento di questo nuovo meccanismo operativo: una metodologia che sia frutto di condivisione, analisi comuni e confronto.

La metodologia una volta proposta al Direttore Generale è successivamente concertata con le Organizzazioni Sindacali. Il metodo deve ottenere una diffusa condivisione da parte dei Responsabili di Dipartimento, Presidio e Distretto ma tramite informativa sono coinvolti anche i Responsabili delle diverse Unità organizzative aziendali.

Sarà così possibile raccogliere le istanze utili per migliorare il sistema ed adottare una metodologia largamente condivisa.

Una volta che il sistema è stato approvato, è diffuso quale informativa permanente ai valutatori di prima istanza per la sua applicazione nel tempo.

IMPLEMENTAZIONE DELLA METODOLOGIA

