

**AZIENDA  
OSPEDALIERO UNIVERSITARIA  
PISANA**

*(Istituita con L.R.T. 24.02.2005, n.40)*

**Deliberazione del Direttore Generale**

**Struttura organizzativa proponente:** U.O. Politiche e Gestione delle Risorse Umane

**Responsabile del procedimento:** Dr.ssa Evelyn Catassi  
(Documento Firmato Digitalmente)

(Documento Firmato Digitalmente)  
Il Direttore U.O. Politiche e Gestione delle Risorse Umane  
Dr.ssa Grazia Valori

**OGGETTO:** ADOZIONE DEL REGOLAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA - DIRIGENZA MEDICA -

**IL DIRETTORE U.O. POLITICHE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

VISTE le indicazioni impartite dal Direttore Generale in merito alla adozione ed al contenuto del presente atto;

**RICHIAMATI:**

- il sistema di valutazione delineato dal CCNL della Dirigenza medica e veterinaria del 03/11/2005, come confermato dal CCNL normativo 2006-2009 – biennio economico 2006-2007;
- l'art. 25, comma 2 e comma 5, del sopra citato CCNL del 03/11/2005, ai sensi del quale è demandata all'Azienda la definizione dei sistemi di valutazione delle attività dei dirigenti e dei criteri generali che li informano;
- le delibere della Giunta Regionale Toscana n. 308 del 29/04/2013 e n. 465 del 28/05/2012, recanti linee di indirizzo in attuazione della Legge Regionale Toscana n. 67 del 30/12/10 per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale;
- gli articoli 6, comma 1, lettera b, e 25, comma 5, ultimo periodo del sopra citato CCNL del 03/11/2005, i quali prevedono, prima della definitiva adozione, la concertazione sui criteri generali di valutazione dell'attività dei dirigenti;
- le disposizioni del Decreto Legislativo 150/2009 e s.m.i. inerenti il ciclo di gestione della performance;
- la deliberazione del Direttore Generale n. 219 del 10/03/2008 recante *"presa d'atto del verbale di concertazione e adozione del regolamento concernente il processo di valutazione permanente e per la gestione delle progressioni di carriera per la dirigenza – medici del SSN e Universitari – sostituzione regolamento recepito con delibera n. 164 del 30/01/2007"*;

VALUTATA la necessità di ridefinire il sistema di valutazione della dirigenza allo scopo di adeguarlo alle modifiche normative intervenute;

DATO ATTO che l'Azienda ha avviato sull'argomento il necessario confronto con la dirigenza mediante invio, a mezzo posta elettronica, della bozza del nuovo regolamento ai sindacati rappresentativi al quale ha fatto seguito l'esame congiunto ed una approfondita discussione sui contenuti di tali documenti;

DATO ATTO, inoltre, che tale fase di confronto con le OO.SS. si è esaurita nell'incontro del 23/05/17;

VISTO il verbale di esito della concertazione, conservato agli atti della U.O. Politiche e gestione risorse umane, con il quale le parti hanno preso atto dell'esito positivo della concertazione;

RITENUTO pertanto necessario concludere il percorso sopra descritto procedendo alla adozione del regolamento in oggetto che viene allegato al presente atto quale sua parte integrante e sostanziale;

## **PROPONE**

per le motivazioni e nei modi di cui alle premesse che si intendono integralmente richiamati:

- di adottare il Regolamento del sistema di valutazione della dirigenza medica, allegato al presente atto quale sua parte integrante e sostanziale (allegato 1);
- di prendere atto che per effetto del presente atto il corrispondente regolamento adottato con la deliberazione del Direttore Generale n. 219/08 cesserà di avere effetto;

## **IL DIRETTORE GENERALE**

Letta e valutata la sopraesposta proposta, presentata dal Direttore dell'U.O. in frontespizio indicata;

Preso atto che il dirigente proponente la presente deliberazione, sottoscrivendola, attesta che la stessa, a seguito della istruttoria effettuata, è nella forma e nella sostanza utile per il servizio pubblico, ai sensi e per gli effetti di quanto disposto dall'art. 1 della legge 20/94 e successive modifiche;

Viste le firme del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario attestanti il parere positivo;

## **DELIBERA**

1. di far propria la proposta di cui trattasi che qui si intende integralmente riportata e quindi:

- di adottare il Regolamento del sistema di valutazione della dirigenza medica, allegato al presente atto quale sua parte integrante e sostanziale (allegato 1);
- di prendere atto che per effetto del presente atto il corrispondente regolamento adottato con la deliberazione del Direttore Generale n. 219/08 cesserà di avere effetto;

2. di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale come da normativa vigente.

**Il Direttore Sanitario**

**Dr.ssa Silvia Briani**

(Documento Firmato Digitalmente)

**Il Direttore Amministrativo**

**Dr. Carlo Milli**

(Documento Firmato Digitalmente)

**IL DIRETTORE GENERALE**

**Dr. Carlo Rinaldo Tomassini**

(Documento Firmato Digitalmente)

## **All. 1 - Regolamento del sistema di valutazione della dirigenza medica**

<b>PREMESSE .....</b>	<b>2</b>
<b>Art. 1 - Oggetto, finalità e principi.....</b>	<b>3</b>
<b>Art. 2 - Oggetto della valutazione e tipologie di valutazione .....</b>	<b>3</b>
<b>Art. 3 - La valutazione annuale della performance individuale – la scheda .....</b>	<b>4</b>
<b>Art. 4 – La valutazione annuale della performance individuale – il valutatore di prima istanza .....</b>	<b>6</b>
<b>Art. 5 – Il processo di valutazione annuale della performance individuale – fasi, tempi e modalità .....</b>	<b>7</b>
<b>Art. 6 – Le procedure di conciliazione.....</b>	<b>9</b>
<b>Art. 7 – La valutazione annuale della performance organizzativa.....</b>	<b>10</b>
<b>Art. 8 – Il collegamento della valutazione annuale alla retribuzione di risultato .....</b>	<b>10</b>
<b>Art. 9 – La valutazione pluriennale – soggetti, fasi, tempi e modalità .....</b>	<b>13</b>
<b>Art. 10 – Composizione del Collegio Tecnico .....</b>	<b>13</b>
<b>Art. 11 – Effetti della valutazione sui percorsi di carriera.....</b>	<b>15</b>
<b>Art. 12 Entrata in vigore e disposizioni transitorie.....</b>	<b>16</b>
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>16</b>
<b>Allegato 1: scheda di valutazione dirigenti con incarichi di natura professionale – Aree e dimensioni della valutazione.....</b>	<b>16</b>
<b>Allegato 2: scheda di valutazione dirigenti con incarichi di natura gestionale – Aree e dimensioni della valutazione.....</b>	<b>18</b>
<b>Allegato 3: scheda di valutazione dirigenti con incarichi di natura professionale....</b>	<b>21</b>
<b>Allegato 4 – Scheda di valutazione dirigenti con incarico di natura gestionale .....</b>	<b>27</b>
<b>ALLEGATO 5 – scheda per la valutazione pluriennale Dirigenti con incarichi professionali.....</b>	<b>33</b>
<b>ALLEGATO 6 – scheda per la valutazione pluriennale Dirigenti con incarichi gestionali .....</b>	<b>35</b>

## PREMESSE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto i concetti di performance organizzativa ed individuale i quali si collocano nel più ampio ambito del ciclo di gestione della performance che, adattato alle realtà sanitarie, si può considerare articolato nelle seguenti fasi:

- pianificazione degli obiettivi (Piano della performance);
- definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e conseguente allocazione delle risorse (negoiazione di budget);
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (controllo di gestione);
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale (controllo di gestione e sistema di valutazione del personale);
- collegamento diretto degli esiti della valutazione della performance con i sistemi premianti ed interconnessione con i sistemi di attribuzione, conferma e revoca degli incarichi organizzativo-gestionali e professionali del personale;
- rendicontazione dei risultati agli organi di vertice delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il ciclo di gestione delle performance è poi scandito da alcuni atti che le amministrazioni sono chiamate ad adottare e pubblicare sul web (ex D.Lgs 150/09 e 33/13 s.m.i.), in particolare :

- il PIANO della PERFORMANCE, il documento programmatico con cui prende avvio il ciclo di gestione della performance, che individua gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori e i valori attesi di risultato per l'amministrazione e per i dirigenti su cui si baserà la misurazione e la valutazione della performance;
- il SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA e INDIVIDUALE ove sono definite le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance del personale dirigente e non, le procedure di conciliazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- la «RELAZIONE SULLA PERFORMANCE» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse.

In questo nuovo contesto la tematica della valutazione della dirigenza diviene parte integrante e costitutiva del citato ciclo di gestione della performance.

Pertanto si pone la necessità di riprendere, revisionare e dare organicità alla disciplina aziendale che regola i sistemi di valutazione della dirigenza e i connessi riflessi sul sistema premiante e sul sistema degli incarichi al fine di renderlo coerente con il nuovo contesto e inquadralo nel più generale documento inerente il SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA e INDIVIDUALE.

La revisione organica della materia è inoltre necessaria a seguito della Delibera della Giunta Regionale Toscana n. 308 del 29-04-13 che fornisce le linee di indirizzo regionali in materia di valutazione individuale, definizione e assegnazione degli obiettivi ed effetti economici della valutazione, linee di indirizzo peraltro già recepite negli accordi transitori del 2015.

## **Art. 1 - Oggetto, finalità e principi**

1. Il presente regolamento ha ad oggetto il sistema di valutazione del personale dirigente.

2. La valutazione è caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti, è strutturata su base annuale ed è rivolta a tutta la dirigenza afferente all'area medica, con rapporto di lavoro esclusivo e non esclusivo, SSN e universitaria.

3. Gli scopi prioritari della valutazione sono i seguenti:

- migliorare complessivamente i risultati dell'organizzazione, la qualità dei servizi e la soddisfazione dei bisogni del cittadino;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale del valutato rispetto agli obiettivi dell'azienda nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di performance individuale rispetto agli obiettivi assegnati, ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali attese;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance anche attraverso idonei percorsi di monitoraggio ed intervento correttivo ai fini dell'allineamento dell'azione con gli obiettivi complessivi dell'azienda;

4. Il sistema di valutazione della dirigenza costituisce altresì la base per l'attribuzione della retribuzione di risultato e per la conferma o attribuzione degli incarichi dirigenziali.

5. Il sistema di valutazione si ispira ai seguenti principi:

- trasparenza dei criteri usati ed obbligo di motivazione della valutazione negativa espressa;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nel processo di valutazione;
- 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;
- tendenziale distinzione dei soggetti che valutano in prima ed in seconda istanza;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano intellegibile il contenuto e trasparente il rapporto con i sistemi premianti e di carriera collegati;
- garanzia, in caso di valutazione negativa o non condivisa, della possibilità di attivare apposite procedure di revisione della valutazione.

## **Art. 2 - Oggetto della valutazione e tipologie di valutazione**

1. Per performance si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

2. Il sistema di valutazione ha ad oggetto la performance organizzativa e la performance individuale:

- a) la valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, riferita alle unità organizzative in cui è articolata l'azienda, è rivolta alla misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del processo di budget;
- b) la valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE, fortemente integrata con quella organizzativa, è riferita a ciascun dirigente ed è sviluppata su tre ambiti:
  - b 1) misurazione e valutazione della prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o al contributo al raggiungimento degli

obiettivi di struttura nonché ai comportamenti posti in essere per raggiungerli. Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali viene a coincidere con la valutazione degli obiettivi di struttura (esiti di valutazione della performance organizzativa);

b 2) misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative, ovvero la valutazione delle caratteristiche individuali (relazionali-comportamentali o gestionali manageriali, in relazione al ruolo del valutato);

b 3) misurazione e valutazione delle competenze tecnico – professionali.

3. Il sistema di valutazione si snoda in due processi, tra loro connessi in funzione della cadenza, degli organismi di valutazione coinvolti e degli effetti direttamente ricollegati dalla normativa contrattuale:

**A) la VALUTAZIONE ANNUALE** che riguarda la misurazione e valutazione della performance organizzativa, ad opera del Controllo di Gestione e della Direzione Aziendale, e della performance individuale, ad opera del superiore gerarchico e/o professionale (valutatore di I istanza). In seconda istanza l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) certifica l'esito della valutazione della performance organizzativa e della performance individuale per i dirigenti con incarico di direzione di struttura.

Tali valutazioni costituiscono la base per l'attribuzione della retribuzione di risultato e concorrono alla valutazione globale del dirigente.

**B) la VALUTAZIONE PLURIENNALE** che si svolge nei seguenti casi:

- alla scadenza degli incarichi professionali/gestionali affidati;
- al termine del primo quinquennio di servizio;
- al raggiungimento di un'esperienza professionale pari a 15 anni.

Essa si basa anche sulle valutazioni annuali di cui sopra al punto A) e, per i direttori di dipartimento, struttura complessa e di struttura semplice dipartimentale, anche sulla valutazione della performance organizzativa realizzata nell'articolazione organizzativa di diretta responsabilità.

Per i titolari di incarico professionale la valutazione è condotta dai direttori di struttura mediante le schede di valutazione annuali e in II istanza dal Collegio Tecnico (CCNL 2005, artt. 25 e 26, ed all. 3)

L'esito positivo di tale valutazione è la condizione necessaria per poter procedere all'attribuzione o la conferma degli incarichi professionali/gestionali e il presupposto indispensabile per il riconoscimento dei benefici economici previsti dalla normativa contrattuale (passaggi di fascia di esclusività al maturare delle esperienze professionali richieste e aumento della retribuzione di posizione unificata).

### **Art. 3 - La valutazione annuale della performance individuale – la scheda**

1. Lo strumento attraverso il quale viene espressa la valutazione annuale di prima istanza è un questionario situazionale fruibile su una piattaforma online che, proponendo al valutatore un set di quesiti ponderati in funzione delle dimensioni da valutare (descritte negli **allegati 1 e 2**), lo guida nel processo valutativo alla conclusione del quale verrà restituita, come prodotto finale, la scheda di valutazione individuale, diversificata per i titolari di incarichi professionali e gestionali (**allegati 3 e 4**).

2. Tale scheda è suddivisa in 2 parti:

**SEZIONE A (performance individuale sui risultati raggiunti)** – funzionale alla verifica della performance individuale di cui all'art. 2, comma 2, punto b.1 e a cui è collegata l'attribuzione della retribuzione di risultato. Per i Direttori/Responsabili di struttura, il fattore "RISULTATI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA"

(raggiungimento obiettivi annuali di struttura), coincidendo con gli obiettivi negoziati in sede di budget, è precompilato sulla base degli esiti ottenuti sulla performance organizzativa dalla U.O. Controllo di Gestione;

**SEZIONE B**, funzionale alla verifica della performance individuale in relazione ai punti di cui all'art. 2, comma 2, punti b.2 e b.3. Tale sezione è denominata "Valutazione dei comportamenti tecnico-professionali ed organizzativi" per i dirigenti con incarico professionale e "Valutazione delle competenze tecnico-professionali e comportamenti organizzativi" per quelli con incarico di struttura complessa o semplice.

La sezione A della scheda è composta da una sola area, relativa al raggiungimento dei risultati. Tale area ha un peso rispetto alla valutazione complessiva pari a 0,3 per i dirigenti con incarico professionale e a 0,4 per quelli con incarico gestionale. La sezione B è, invece, articolata nelle seguenti aree, alle quali sono attribuiti i pesi rispettivamente specificati:

Area	Scheda incarico professionale (all. 3)	Scheda incarico gestionale (all. 4)
Professionale	0,30	0,10
Gestionale	0,15	0,30
Cognitiva	0,10	0,10
Relazionale	0,15	0,10

2. Le valutazioni espresse nella compilazione del questionario si traducono nei seguenti giudizi sintetici per area: insufficiente, da migliorare, adeguato, più che adeguato, eccellente, corrispondenti ai punteggi numerici indicati al successivo comma 4 del presente articolo. In ciascuna sezione della scheda viene riportato il giudizio finale di sintesi relativo alle aree. Viene, inoltre, riportata la rappresentazione grafica del posizionamento del valutato in relazione ai comportamenti e competenze analizzati nell'area. Tale rappresentazione è fondata su una scala ad otto livelli, basata sulla seguente corrispondenza:

posizionamento	Corrispondenza grafica
1-3	 Non adeguato
4-5	 Adeguato
6-8	 Più che adeguato

3. Il giudizio sintetico relativo alla sezione B, entro i limiti descritti nell'art. 8, può incidere sul premio di risultato ove si discosti in senso peggiorativo da quello ottenuto nella sezione A.

4. La scheda riporta, infine, un giudizio sulla performance individuale complessiva, risultante dalla somma dei risultati riportati nelle sezioni A e B della scheda. Tale risultato complessivo comporta la collocazione in una delle 5 fasce, di giudizio e corrispondente punteggio numerico, sulla performance individuale di seguito riportate:

FASCE DI GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Insoddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di obiettivi comportamenti	Insufficiente	1
Parzialmente soddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di obiettivi comportamenti	Da migliorare	2
soddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di obiettivi comportamenti	Adeguate	3
superiore rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di obiettivi comportamenti	Più che adeguato	4
Ampiamente superiore rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di obiettivi comportamenti	Eccellente	5

5. Nella scheda sono previsti degli spazi liberi a disposizione del valutato e del valutatore, per i propri commenti ed esplicitazioni. Il valutato ha facoltà, se lo ritiene opportuno, di effettuare un'autovalutazione riguardo al proprio posizionamento in relazione ai comportamenti e competenze analizzati nelle varie aree barrando una delle voci a tal fine riportate sulla scheda ("pienamente d'accordo", "parzialmente d'accordo", "in disaccordo").

6. La valutazione annuale si considera positiva a partire dell'esito finale della valutazione sulla performance individuale corrispondente al giudizio da migliorare.

7. L'azienda ove lo ritenga opportuno si riserva, in relazione alle strategie aziendali o ad esigenze di miglioramento del sistema, di rivedere la scheda (fattori, i pesi attribuiti alle aree, range di punteggi) previo confronto con le OO.SS..

#### **Art. 4 – La valutazione annuale della performance individuale – il valutatore di prima istanza**

1. Il procedimento per la valutazione deve essere caratterizzato dalla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore di prima istanza.

2. La valutazione annuale di prima istanza è affidata al dirigente nella posizione gerarchicamente superiore al dirigente da valutare. In sua assenza o in caso di inerzia o di documentate situazioni di conflitto, provvede il dirigente di livello superiore.

3. Per i dirigenti che operano stabilmente, per periodi superiori a 6 mesi, alle dipendenze funzionali di una struttura (alla quale rispondono sotto il profilo organizzativo), rispondendo, per gli aspetti di carattere tecnico professionale, al direttore/responsabile di altra struttura, la funzione di valutatore è svolta congiuntamente dai direttori/responsabili di entrambe le strutture interessate.

4. Nel caso in cui il dirigente sia assegnato in quota a strutture organizzative diverse, la funzione di valutatore di prima istanza è svolta dal direttore/responsabile della struttura di assegnazione prevalente. Nel caso in cui l'assegnazione sia equivalente tra più strutture (es. 50% e 50%), la funzione di valutatore di prima istanza è svolta congiuntamente dai direttori/responsabili di entrambe le strutture interessate.

5. Nel caso in cui il dirigente nel corso dell'anno sia stato trasferito da una struttura ad un'altra, la funzione di valutatore compete al direttore/responsabile dell'ultima struttura presso la quale il dipendente da valutare ha prestato servizio nell'anno della valutazione, fatti salvi i casi in cui il periodo di servizio risulti troppo breve per esprimere un giudizio (pari o inferiore a 3 mesi).

6. I soggetti preposti alla valutazione sono i seguenti:

VALUTATO	VALUTATORE
Direttore di DAI	Direttore Sanitario
Direttore Area Funzionale e Coordinamenti	Direttore Sanitario e Direttore di Dipartimento
Direttore di Centro Clinico	Direttore Sanitario e Direttore di Dipartimento
Direttore di struttura complessa (o f.f.) o programma equiparato	Direttore di Dipartimento
Responsabile di struttura semplice dipartimentale o programma equiparato	Direttore di Dipartimento
Responsabile di struttura semplice interna	Direttore/Responsabile (o f.f.) della struttura di afferenza
Dirigente	Direttore (o f.f.)/Responsabile (o f.f.) della struttura di appartenenza, sentito il Responsabile del Centro Clinico qualora il dirigente operi presso un Centro Clinico
Dirigente operante per almeno sei mesi in altra struttura (assegnazione funzionale)	Direttori (o f.f.)/Responsabili (o f.f.) di entrambe le strutture interessate
Dirigente assegnato in quota a strutture diverse	Direttore (o f.f.)/Responsabile (o f.f.) della struttura di assegnazione prevalente o entrambi in caso di assegnazione al 50% presso due strutture

7. Nel caso che un dirigente nel corso dell'anno assuma l'incarico di sostituzione ex art. 18 del CCNL dell'8/06/00 per più di 6 mesi sarà valutato per l'intero anno con le stesse modalità (valutatore e scheda) previste in relazione al ruolo ricoperto in sostituzione.

#### **Art. 5 – Il processo di valutazione annuale della performance individuale – fasi, tempi e modalità**

1. I direttori ( o f.f.)/responsabili (o f.f.) di struttura, tenuto conto delle indicazioni di budget, procedono a definire ed assegnare gli obiettivi individuali o di gruppo, in relazione agli obiettivi della struttura di appartenenza, agli incarichi conferiti e alle funzioni svolte dai dirigenti e ad informare i medesimi sui criteri e le modalità di valutazione. I direttori (o f.f.)/responsabili (o f.f.) di struttura, una volta definiti gli obiettivi da perseguire sono obbligati a comunicarli ai dirigenti assegnatari attraverso apposite e definite riunioni di gruppo o colloqui individuali, in modo da assicurarsi la comprensione, la condivisione e la fattibilità degli stessi.

2. Nel primo quadrimestre dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione sono trasmesse ai valutatori di prima istanza le credenziali di accesso alla piattaforma, con l'elenco del personale che nel corso dell'anno al quale si riferisce la valutazione ha operato presso la struttura.

3. A seguito di tale invio, il valutatore di prima istanza avvia la procedura di valutazione dei dirigenti assegnati, a rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, esclusivo e non esclusivo, seguendo le istruzioni ed i termini indicati. Successivamente, al momento in cui il sistema restituirà le schede individuali di valutazione compilate, provvederà al colloquio di feedback con i singoli dirigenti ed alla trasmissione agli uffici competenti, nei termini che verranno indicati, delle schede, sottoscritte dal medesimo e dagli interessati. La ricezione delle schede da parte di detti uffici è condizione necessaria per la liquidazione della retribuzione di risultato.

4 La tempistica della valutazione della performance dei dirigenti con incarichi di direzione/responsabilità di struttura è legata anche ai tempi necessari per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati, secondo il processo descritto nell'art. 7 (performance organizzativa).

5. Qualora il posizionamento del dipendente nelle singole aree di valutazione risulti non adeguato (☹) il valutatore dovrà motivare adeguatamente nel corso del colloquio, anche avvalendosi di documenti a sostegno delle proprie argomentazioni, l'esito della valutazione, sia per favorirne una migliore comprensione da parte dell'organismo di seconda istanza che per orientare il valutato verso le opportune azioni di miglioramento della propria performance. Analogamente, il giudizio complessivo finale negativo (livello 1: insufficiente) o, pur non negativo, non pienamente soddisfacente (livello 2: da migliorare), nelle sezioni A o B della scheda o quale giudizio complessivo, dovrà essere motivato adeguatamente, con la massima chiarezza possibile. E', inoltre, opportuno suggerire soluzioni migliorative o indicare interventi di sviluppo professionale, anche in termini di azioni formative, volte a colmare le lacune segnalate.

6. Pur conservando l'ineliminabile tratto di soggettività che per sua natura la connota, la valutazione dovrà tendere alla massima oggettività possibile, focalizzandosi su elementi reali, sul confronto tra quanto atteso e richiesto dal ruolo organizzativo/professionale rivestito e l'effettivo realizzato. La valutazione va espressa pertanto sulla base di quanto accaduto nel corso dell'anno di riferimento, basandosi su episodi concreti, situazioni identificabili, documentazione e atti, che, nei casi sopra richiamati (giudizio di livello 1: insufficiente oppure 2: da migliorare), devono essere circostanziati/allegati per fornire l'evidenza oggettiva sulla base della quale è maturato il giudizio espresso.

7. Il dirigente deve essere informato dal valutatore, in apposito colloquio, dell'esito della valutazione individuale e delle ragioni che la sorreggono. Il colloquio di valutazione, oltre ad essere una fase obbligatoria della procedura di valutazione, ne rappresenta un momento fondamentale, nell'ottica di rendere maggiormente consapevoli i propri collaboratori delle prestazioni attese, dei punti di forza e delle criticità rilevate.

8. La scheda deve essere firmata dal valutato e dal valutatore. Il valutato può chiedere copia della scheda. La firma del valutato ha esclusivamente la funzione di attestare la presa visione della scheda. In caso di impossibilità oggettiva ad ottenere la firma o nell'ipotesi in cui il valutato si rifiuti di firmare o, regolarmente convocato, non si presenti, la valutazione ha luogo ugualmente e il valutatore annoterà sulla scheda le ragioni della mancata acquisizione della firma sottoscrivendole. In tali casi gli uffici competenti provvederanno a spedire la scheda al relativo domicilio.

9. Il valutato può formulare liberamente le proprie osservazioni sulla scheda di valutazione individuale o separatamente, chiedendo che le stesse vengano allegate alla scheda medesima. In caso di non condivisione della valutazione il valutato può richiedere l'attivazione della procedura di riesame presso il Collegio di conciliazione di cui all'art. 6, compilando l'apposito spazio nella scheda. La procedura di riesame della valutazione deve essere obbligatoriamente attivata solo nel caso di giudizio finale di livello 1 (insufficiente) oppure 2 (da migliorare) ottenuto o nella sezione A o B della scheda o sul giudizio di sintesi finale. L'attivazione del riesame ha invece natura discrezionale nei casi di cui al comma 8 del successivo articolo 6. Se la contestazione è sollevata da un direttore (o f.f.)/responsabile (o f.f.) di struttura relativamente alla sola sezione A della scheda la procedura di conciliazione di cui all'art. 6 si svolge innanzi all'O.I.V.

10. In considerazione degli obiettivi del sistema di valutazione, è un preciso dovere, nonché priorità, del valutatore gestire in maniera adeguata e puntuale il processo di valutazione dei propri collaboratori. Pertanto in caso di inadempienze nella gestione del processo quali:

- mancata trasmissione nei termini indicati, totale o parziale, delle schede di valutazione riguardanti i propri collaboratori, o loro incompleta compilazione;
- omissione delle motivazioni che fondano la valutazione nei casi previsti ai commi 5 e 6;

- omessa o insufficiente risposta alle richieste da parte degli uffici competenti, di dati e informazioni necessari per lo svolgimento delle procedure conciliative o della valutazione di seconda istanza;

al valutatore non sarà corrisposto il premio di risultato e tale comportamento sarà formalizzato in apposita nota da utilizzarsi quale elemento di valutazione negativa nelle verifiche annuali e pluriennali.

11. La scheda di valutazione individuale, con le eventuali osservazioni del valutato, è conservata nel fascicolo personale.

## Art. 6 – Le procedure di conciliazione

1. Le procedure di conciliazione hanno la finalità di comporre eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione annuale della performance individuale. L'attivazione è obbligatoria solo in caso di giudizio finale di livello 1 (insufficiente) oppure 2 (da migliorare) ottenuto o nella sezione A o B della scheda o sul giudizio di sintesi finale.

2. In tali casi il valutato può richiedere la revisione della valutazione annuale ricevuta, formulando la richiesta nell'apposito spazio, esplicitando le proprie motivazioni in relazione agli esiti della valutazione che contesta, allegando, se lo ritiene opportuno, documentazione e materiale integrativo e indicando il componente di propria fiducia del collegio di conciliazione. Le richieste di riesame generiche, ovvero che non specifichino quali tra i giudizi di valutazione espressi sulla scheda non sono condivisi e non indichino per ciascuno le motivazioni, sono dichiarate inammissibili. E' parimenti inammissibile la richiesta nella quale non sia designato il componente di fiducia del collegio di conciliazione.

3. Il valutato può fare la richiesta di riesame entro dieci giorni dal momento della presentazione della scheda da parte del valutatore, lasso di tempo cui il valutatore è tenuto a trattenerla su richiesta del valutato. Decorso tale termine il valutatore trasmetterà la scheda agli uffici preposti agli adempimenti successivi. Laddove il valutato non abbia provveduto a compilare la parte relativa alla richiesta di revisione della valutazione la procedura di valutazione annuale si considera conclusa e non più contestabile.

4. La procedura di conciliazione si svolge innanzi al collegio di conciliazione il quale sente il valutato sulle ragioni di contestazione della valutazione ricevuta e opera con le facoltà e i poteri di cui all'art. 9 comma 6 ed al comma 6 del presente articolo.

5. Il collegio di conciliazione è composto da tre membri come di seguito descritto:

Presidente	Direttore Sanitario
Membro	Un dirigente di altra U.O. o struttura semplice, preferibilmente inquadrato nella stessa disciplina, in disciplina equipollente o affine a quella di inquadramento del valutato, di pari grado. In ogni caso dovrà essere assicurata l'appartenenza alla stessa area disciplinare. Tale membro sarà individuato dalla U.O. Politiche e gestione risorse umane
Membro	Designato dal valutato contestualmente alla richiesta di riesame della valutazione

6. Il Collegio si pronuncia confermando o riformando, con motivazione, la valutazione annuale di prima istanza oggetto di esame. Può altresì ritenere di rimettere la valutazione ad altro soggetto o richiedere al valutatore di rivedere la valutazione espressa sulla base delle modifiche ed integrazioni formulate dal collegio medesimo.

7. Nel caso in cui la valutazione oggetto di riesame non sia supportata dagli elementi di cui all'art. 5 comma 5 e 6 (motivazione dettagliata, e ove possibile documentata, laddove sia stato espresso un giudizio insufficiente o da migliorare) o gli elementi prodotti siano considerati insufficienti, il valutatore sarà sollecitato a fornire le informazioni mancanti entro 15 giorni. Qualora non provveda la valutazione sarà considerata nulla. In tal caso il

dirigente valutato avrà diritto a percepire, in relazione alla presenza in servizio, il premio di risultato nell'importo corrisposto, a parità di classe dirigenziale, in presenza di valutazione massima. Al valutatore si applicherà quanto previsto all'art. 5 comma 10.

8. Al di fuori dei casi di cui al comma 1 del presente articolo (giudizio insufficiente o da migliorare), in caso di dissenso sulla valutazione il valutato può comunque proporre al collegio di conciliazione motivata e documentata istanza di riesame della valutazione. Il collegio di conciliazione, composto come descritto al precedente comma 5 del presente articolo, previa valutazione delle motivazioni e della documentazione prodotta, si riserva di decidere entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza sulla ammissibilità della stessa. In caso di accoglimento la procedura di riesame si svolge secondo le modalità previste dal presente articolo.

#### **Art. 7 – La valutazione annuale della performance organizzativa**

1. La valutazione della performance organizzativa ha ad oggetto il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'ambito del processo di budget da parte di ciascun centro di negoziazione (Dipartimenti e strutture).

2. Il controllo di gestione attraverso le verifiche periodiche dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati per ciascun centro di negoziazione definisce, d'intesa con la Direzione Generale, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in punti percentuali che sottopone all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nominato dall'Azienda .

3. La valutazione finale dei risultati della performance viene effettuata in seconda istanza dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che valida o ridefinisce le percentuali di realizzazione sottoposte dal controllo di gestione.

4. L'esito finale della valutazione della performance organizzativa determina:

- per tutti i dirigenti la quota di risultato spettante secondo gli schemi stabiliti dal successivo l'art. 8 comma 3, entro il 60% delle risorse del fondo a ciò destinate;
- per i direttori di struttura, anche il punteggio del fattore di valutazione denominato "RISULTATI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA" relativo al raggiungimento degli obiettivi annuali di cui alla sezione A della scheda.

5. Nell'ambito della valutazione della performance organizzativa dei direttori di struttura rientrano anche gli adempimenti degli obblighi di pubblicazione previsti nel D.Lgs 33/13 e s.m.i, come dettagliati nel programma triennale della trasparenza ed integrità dell'A.OUP. Il mancato rispetto dei predetti obblighi, verificato in base alle modalità descritte in apposito regolamento redatto dal Responsabile della Trasparenza, potrà comportare la decurtazione, nella misura del 50%, della retribuzione di risultato complessivamente percepita nell'anno di applicazione della suddetta penalità. Inoltre tale inadempimento costituisce elemento oggetto di valutazione da parte del valutatore nell'ambito della redazione della scheda di valutazione individuale (sezione A, fattore CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA).

#### **Art. 8 – Il collegamento della valutazione annuale alla retribuzione di risultato**

1. La retribuzione di risultato è correlata alla realizzazione dei programmi e progetti aventi come obiettivo il raggiungimento dei risultati prestazionali sulla base della metodologia della negoziazione per budget.

2. Il fondo per la retribuzione di risultato sarà ripartito in due quote e, nello specifico, il 40% del fondo sarà destinato alla distribuzione a seguito della valutazione individuale riportata da ciascun dirigente, il restante 60% sarà destinato alla distribuzione a seguito della valutazione dei risultati conseguiti dalla struttura di appartenenza del dirigente, come validati dall'Organismo Indipendente di Valutazione;

3. Il fondo di risultato, quantificato annualmente in base alle disposizioni contrattuali e normative e sul quale è data informazione preventiva alle OO.SS., è attribuito a consuntivo sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa, espressa in percentuale, nonché sulla base degli esiti della valutazione annuale della performance individuale relativa la grado di raggiungimento degli obiettivi (sezione A della scheda), espressa in giudizi descrittivo-numeric, cui corrispondono delle quote economiche. I due parametri concorrono alla determinazione del premio di risultato complessivo annuale spettante al personale dirigente secondo i seguenti schemi:

Percentuale del fondo di risultato destinato alla valutazione della performance individuale relativa la grado di raggiungimento degli obiettivi (sezione A della scheda): 40%

Esito valutazione	Quote economiche
Eccellente	5
Più che adeguato	4
Adeguato	3
Da migliorare	1
Insufficiente	0

si applicano, altresì, i seguenti coefficienti di pesatura per classe dirigenziale:

Direttore Dipartimento	Direttore Area funzionale, Ccoordinamenti	Direttore S.C., Responsabile S. Semplice a valenza dipartimentale	Responsabile S. Semplice a valenza interna, Responsabile Percorso, titolare incarico professionale da 7 a 9	Esperienza professionale maggiore di 5 anni, titolare incarico professionale da 1 a 6	Esperienza professionale minore di 5 anni
0,60	0,70	0,80	1,00	1,00	1,00

Nel caso di significativa discrepanza tra giudizio ottenuto sul grado di raggiungimento degli obiettivi (sezione A della scheda) e quello ottenuto sulle competenze tecnico-professionali e comportamenti organizzativi (sezione B della scheda) le quote economiche di cui sopra legate alla valutazione individuale si riducono come segue:

Esito valutazione su sezione A scheda	Esito valutazione su sezione B scheda	quote economiche	Esito valutazione sezione B scheda	quote economiche
Eccellente	Insufficiente	1	Da migliorare	3
Più che adeguato	Insufficiente	1	Da migliorare	3
Adeguato	Insufficiente	0	Da migliorare	1

Percentuale del fondo di risultato destinato alla valutazione della performance organizzativa: 60%

dirigenza Classi	6) Direttore Dipartimento	5) Direttore Area funzionale, Coordinamenti	4) Direttore S.C., Responsabile S.V.D., Responsabile Centro Clinico	3) Responsabile Sezione Interna, Responsabile percorso, titolare incarico professionale da 7 a 9	2) Esperienza professionale maggiore di 5 anni, titolare incarico professionale da 1 a 6	1) Esperienza professional e minore di 5 anni	% raggiungimento obiettivi
100 – 90	100	100	100	100	100	100	100
Minore 90 – 80	85	87	90	95	97	100	100
Minore 80 – 70	70	75	80	85	95	100	100
Minore 70 – 60	60	62	65	75	90	95	95
Minore 60 – 50	50	52	55	70	85	90	90

dirigenza \ Classi	6) Direttore Dipartimento	5) Direttore Area funzionale, Coordinamenti	4) Direttore S.C., Responsabile S.V.D., Responsabile Centro Clinico	3) Responsabile Sezione Interna, Responsabile percorso, titolare incarico professionale da 7 a 9	2) Esperienza professionale maggiore di 5 anni, titolare incarico professionale da 1 a 6	1) Esperienza professional e minore di 5 anni
% raggiungimento obiettivi						
Minore 50 – 30	30	37	45	60	75	85
Minore 30 – 20	0	5	10	50	60	65
Minore o uguale 19	0	0	0	0	40	50

tenuto conto dei seguenti coefficienti di pesatura per classe dirigenziale:

Direttore Dipartimento	Direttore Area funzionale, Coordinamenti	Direttore S.C., Responsabile S. Semplice a valenza dipartimentale, Responsabile Centro Clinico	Responsabile S. Semplice a valenza interna, Responsabile Percorso, titolare incarico professionale da 7 a 9	Esperienza professionale maggiore di 5 anni, titolare incarico professionale da 1 a 6	Esperienza professionale minore di 5 anni
2,00	1,80	1,50	1,20	0,90	0,80

4. Ai fini della liquidazione del premio di risultato, nelle sue due componenti, saranno calcolati i mesi lavorati per ciascun dirigente. A tali fini l'assenza per malattia, infortunio, aspettativa a qualsiasi titolo, comando, astensione obbligatoria e facoltativa per maternità, malattia del figlio, sospensioni a qualsiasi titolo dal servizio, dà luogo ad una corrispondente decurtazione dei mesi lavorati quando la sommatoria delle assenze ecceda i 29 giorni annuali. Per tale computo si ha riguardo ai giorni di assenza cumulativa nell'anno solare: ogni raggiungimento di 30 g. implica la decurtazione di 1 mese. In detto conteggio le frazioni di assenza ulteriori superiori ai 20 g, portano alla decurtazione di un altro mese, se inferiori non hanno effetto. Il rientro ad orario ridotto invece non dà luogo alla riduzione dei mesi lavorati.

5. il calcolo della retribuzione di risultato avverrà secondo il seguente metodo:

- tenuto conto delle componenti del fondo destinate alla retribuzione di risultato (40% per performance individuale e 60% per performance organizzativa), la quota legata alla valutazione individuale sarà calcolata assumendo come parametri il coefficiente attribuito alla classe dirigenziale di appartenenza, i mesi di presenza in servizio e le quote spettanti in base alla valutazione riportata. Per la parte relativa ai risultati sarà calcolata una quota teorica tenendo conto del coefficiente attribuito alla classe dirigenziale di appartenenza ed i mesi di presenza in servizio. Detta quota teorica verrà rapportata alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi di struttura secondo la tabella sopra riportata e le maggiori somme eventualmente non percepite dal singolo confluiranno in un fondo secondario da ripartire tra tutti i dirigenti in proporzione alle somme liquidate in relazione alla performance organizzativa;
- nel caso in cui nel corso dell'anno intervengano una o più variazioni dell'assegnazione lavorativa si terrà conto dell'appartenenza alla struttura individuata ai sensi dell'art. 4, comma 5, del presente regolamento;
- nelle more della revisione delle griglie di graduazione degli incarichi professionali, ai fini del presente regolamento, la responsabilità del Centro clinico viene ricondotta alla classe dirigenziale 4, la responsabilità del percorso viene ricondotta alla classe dirigenziale 3. Il responsabile del percorso sarà valutato dal Direttore/Responsabile (o f.f.) della struttura di appartenenza.

6. Ove ai dirigenti siano corrisposte anticipazioni sul fondo di risultato queste sono oggetto di conguaglio in sede di liquidazione del premio di risultato annuale.

#### **Art. 9 – La valutazione pluriennale – soggetti, fasi, tempi e modalità**

1. Il processo di valutazione pluriennale compete al collegio tecnico e si svolge nei confronti di tutti i dirigenti alla scadenza degli incarichi professionali/gestionali affidati, al termine del primo quinquennio di servizio o al raggiungimento della prescritta esperienza professionale pluriennale. Tale verifica è la condizione necessaria per l'attribuzione, conferma o revoca degli incarichi professionali/gestionali e il presupposto indispensabile per il riconoscimento dei benefici economici previsti dalla normativa contrattuale (passaggi di fascia di esclusività al maturare delle esperienze professionali richieste e l'aumento della retribuzione di posizione unificata).

2. La procedura di valutazione pluriennale è attivata da parte degli uffici competenti, a partire da 6 mesi prima della scadenza dell'incarico o del raggiungimento dell'esperienza professionale prevista e deve concludersi entro i tre mesi successivi.

3. Qualora la procedura di valutazione pluriennale non fosse ancora conclusa alla data di scadenza dell'incarico, il titolare continua ad esercitare le relative funzioni nelle more della conclusione della procedura stessa.

4. Nel caso in cui tra le diverse scadenze previste per la valutazione pluriennale intercorra un periodo di tempo inferiore o uguale all'anno, viene effettuata una sola verifica il cui esito ha valore anche per le altre.

5. Il Collegio tecnico può essere attivato, su iniziativa dell'Azienda in caso di due valutazioni negative, per due anni consecutivi, al fine di verificare le condizioni per una revoca anticipata dell'incarico, ai sensi della vigente normativa contrattuale.

6. La verifica da parte del Collegio Tecnico avviene in seconda istanza, anche sulla base delle schede di valutazione annuale, predisposte dal valutatore di prima istanza. Il collegio ha facoltà di accedere a qualsiasi altra documentazione o notizia che ritenga utile acquisire. Può inoltre richiedere relazioni o convocare per colloqui di approfondimento le figure ritenute utili per la formulazione del giudizio definitivo. Al fine dell'attività di verifica di cui al presente articolo viene redatta apposita scheda riassuntiva degli esiti delle valutazioni annuali (**allegati 5 e 6**).

7. Il giudizio del Collegio Tecnico, dovendo prevalentemente basarsi sul lavoro di valutazione compiuto, in prima istanza, da chi ha una diretta responsabilità sul soggetto valutato, assume i connotati di una funzione di garanzia e si configura precipuamente nella verifica e validazione della correttezza del procedimento di valutazione condotto in prima istanza e della logicità, coerenza e sufficiente fondatezza delle motivazioni alla valutazione espressa, soprattutto in caso di valutazioni negative.

8 Il Collegio si pronuncia confermando o riformando, con motivazione, le valutazioni di prima istanza. A chiusura del procedimento valutativo viene sottoscritta apposita scheda che attesta l'esito (positivo o negativo) della valutazione.

9. Il collegio è tenuto a convocare obbligatoriamente il valutato, assistito da persona di sua fiducia, nel caso in cui la valutazione di prima istanza sia negativa.

10. Per gli effetti della valutazione pluriennale positiva o negativa si rimanda a quanto previsto dai CC.CC.NN.LL. e dalle normative vigenti.

#### **Art. 10 – Composizione del Collegio Tecnico**

1. Il Collegio Tecnico è composto da tre membri e funziona con la partecipazione di tutti e tre i componenti. Non può di norma far parte dell'organismo collegiale chi è già chiamato in prima istanza a formulare la proposta di valutazione.

2. Il Collegio tecnico, in relazione alla tipologia dell'incarico ricoperto dal Dirigente soggetto a valutazione, è così costituito:

<b>Valutato</b>	<b>Presidente collegio</b>	<b>Membro collegio</b>	<b>Membro collegio</b>
Dirigente con esperienza superiore a 5 o 15 anni o con incarico professionale o struttura semplice interna	Direttore di Dipartimento di afferenza	Direttore di struttura complessa (o f.f.) o Responsabile sezione semplice dipartimentale (o f.f.) diverso dal valutatore di prima istanza	Direttore della UO Politiche e gestione delle risorse umane
Direttore di struttura complessa (o f.f.), Responsabile sezione semplice dipartimentale (o f.f.), programma	Direttore Sanitario	Direttore di Dipartimento sanitario diverso dal valutatore di prima istanza	Direttore della UO Politiche e gestione delle risorse umane
Direttore Centro Clinico	Direttore Generale	Direttore Medico di Presidio	Direttore della UO Politiche e gestione delle risorse umane
Direttore Area funzionale o Coordinamento	Direttore Generale	Direttore di Dipartimento sanitario diverso dal valutatore di prima istanza	Direttore della UO Politiche e gestione delle risorse umane
Direttore di Dipartimento sanitario	Direttore Generale	Direttore Medico di Presidio	Direttore Amministrativo

3. Il componente del Collegio, direttore di struttura complessa (o f.f.) o responsabile di sezione semplice dipartimentale (o f.f.), è individuato dagli uffici competenti, in relazione alla tipologia dell'incarico ricoperto dal dirigente soggetto a valutazione e sulla base dei seguenti principi generali:

- ricorso al personale dirigente dell'A.O.U.P. sia del SSN che universitario e, solo in via residuale, al personale esterno;
  - per ciascuna struttura organizzativa caratterizzata dalla compresenza di personale dirigente del SSN e Universitario, la composizione del Collegio deve essere tale da garantire la presenza di un direttore di provenienza del SSN e di uno di provenienza universitaria in modo da essere rappresentativa di tutti i dirigenti valutati che operano presso la medesima struttura, siano essi appartenenti al SSN o all'Università;
  - per ciascuna struttura organizzativa caratterizzata dalla presenza di solo personale dirigente del SSN, ferma restando la provenienza del direttore di DA1, individuazione, di norma, dell'altro componente tra i direttori di struttura complessa o semplice dipartimentale del SSN, fatta salva l'attinenza della disciplina;
  - ricorso, per la scelta del direttore di struttura complessa o semplice dipartimentale, in via prioritaria e nei limiti di possibilità, ad un direttore di struttura afferente al dipartimento del valutato;
  - ricorso, ove possibile, a componenti appartenenti alla stessa disciplina, disciplina equipollente o affine a quella di inquadramento del valutato;
  - individuazione di un'unica composizione del Collegio parametrata su ciascuna struttura organizzativa dell'Azienda alla quale riferirsi per ogni dirigente ivi assegnato.
4. Si osservano, inoltre, i seguenti criteri per la composizione del Collegio:
- ricorso, per la figura del presidente, ad un direttore di dipartimento diverso da quello di afferenza del valutato per quelle strutture complesse il cui direttore – titolare della valutazione di prima istanza – sia anche il direttore di dipartimento;

- nel caso in cui al momento della costituzione del collegio, risulti scoperto il posto di direttore di Dipartimento, il ruolo di presidente del Collegio, ricoperto dal medesimo, viene svolto dal Direttore Sanitario;
- qualora, in considerazione della composizione del Collegio il Direttore Sanitario svolga già le funzioni di presidente, il direttore del Dipartimento vacante è sostituito da un altro direttore di Dipartimento;
- in via residuale per particolari situazioni per le quali non sia concretamente possibile costituire il collegio nei termini precisati (vacanza dell'incarico di direzione prescelto, impedimento del direttore, soppressione o ricollocazione dell'articolazione organizzativa individuata; conflitti di interesse ecc....) si rinvia al Direttore Generale l'individuazione della composizione ritenuta più idonea al caso concreto, nel rispetto dei criteri sopra esposti, su proposta degli uffici competenti. Di tale evenienza viene data contestuale informazione alle OO.SS.

#### **Art. 11 – Effetti della valutazione sui percorsi di carriera**

1. La valutazione positiva dei risultati raggiunti e delle attività professionali svolte costituisce prerequisito essenziale, oltre a quelli richiesti dalla vigente normativa, per il conferimento, la conferma o l'attribuzione di nuovi incarichi professionali.
2. L'accesso ad un incarico superiore sarà possibile soltanto dopo aver superato, con esito positivo, almeno una verifica sui risultati dell'incarico precedente da parte del Collegio Tecnico di cui all'art. 10.
3. In casi eccezionali, adeguatamente motivati, il conferimento di un incarico superiore potrà avvenire prima del completamento del triennio relativo all'incarico già conferito. Anche in tali casi, comunque, l'accesso all'incarico superiore non potrà avvenire prima che siano trascorsi almeno due anni dall'attribuzione dell'incarico in corso.
4. Annualmente, previa definizione dei relativi fondi contrattuali, la Direzione Aziendale darà avvio al processo di valorizzazione della dirigenza comunicando i tempi e le modalità per la proposta di attribuzione di nuovi incarichi professionali.
5. Le proposte verranno effettuate dai direttori (o f.f.) delle UU.OO. e dai responsabili (o f.f.) delle Sezioni dipartimentali che ne dovranno esplicitare le ragioni strategiche ed organizzative o, in ogni caso, le motivazioni professionali e curriculari.
6. Le proposte dovranno essere trasmesse al Direttore del Dipartimento ed alla Direzione Aziendale.
7. La Direzione Aziendale valuterà ciascuna proposta, trasmettendo quelle approvate alla U.O. Politiche e gestione risorse umane, per i successivi adempimenti. Ai fini di garantire la coerenza con le scelte e gli indirizzi strategici ed un'equa distribuzione degli incarichi all'interno dell'organizzazione, la Direzione Aziendale si avvale dell'Ufficio di Direzione come strumento di confronto sui criteri e sulle scelte.
8. Nella selezione degli incarichi da conferire la Direzione Aziendale dovrà attenersi ai seguenti criteri:
  - a. scelte ed indirizzi strategici;
  - b. risorse disponibili;
  - c. equilibrio nella distribuzione degli incarichi all'interno dei DAI e tra le varie strutture;
  - d. sviluppo graduale della carriera.
9. La Direzione Aziendale potrà, inoltre, riservarsi in qualunque momento autonome decisioni nell'attribuzione di incarichi, anche in deroga ai punti precedenti, in ragione di specifiche esigenze organizzative e/o strategiche.
10. Sulle scelte effettuate dalla Direzione Aziendale ai sensi dei commi 5, 6 e 7 sarà data informativa alle OO.SS.

**Art. 12 Entrata in vigore e disposizioni transitorie**

1. Il presente regolamento entra in vigore a partire dall'anno 2017 (valutazione relativa all'anno 2016).
2. In prima applicazione del presente regolamento la valutazione pluriennale sarà effettuata utilizzando le risultanze delle schede in vigore fino alla valutazione relativa all'anno 2015. La nuova scheda per la valutazione pluriennale (**allegati 5 e 6**) sarà pertanto implementata a partire dall'anno 2016 ed entrerà in vigore a regime, in relazione alle diverse tipologie di valutazione pluriennale, dal periodo 2016-2018 o 2016-2020.

**ALLEGATI**

**Allegato 1: scheda di valutazione dirigenti con incarichi di natura professionale – Aree e dimensioni della valutazione**

<p>Sez. A – AREA</p>	<p><b>DIMENSIONI:</b> misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo al raggiungimento di quelli di struttura e le capacità di:</p>
<p><b>AREA DEI RISULTATI RAGGIUNTI:</b> comprende le competenze trasversali che attengono all'azione ed alla operatività e si riferiscono al raggiungimento di obiettivi assegnati ed al contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali o di struttura.</p>	<p><b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO:</b> definire modalità operative che possano rappresentare le migliori soluzioni nelle attività quotidianamente svolte. Individuare con efficacia le modalità per conseguire i risultati, dimostrando di attivarsi autonomamente, senza essere stimolato, per rispettare la qualità e le scadenze concordate</p> <p><b>INIZIATIVA:</b> ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo e di attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità</p> <p><b>SENSIBILITA' ECONOMICA:</b> dimostrare interesse ed attenzione alle componenti di costo avviando azioni mirate a limitare, contenere e, se possibile, eliminare tutto ciò che può rappresentare un costo inutile. Dimostrare interesse ed attenzione agli obiettivi di budget avviando un monitoraggio costante ed impostando azioni di rientro nei casi di scostamento. Sensibilizzare e diffondere a collaboratori e colleghi i contenuti ed i valori della sensibilità economica</p> <p><b>ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO:</b> definire l'ordine delle attività da svolgere in base alla importanza delle stesse ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento. Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili in modo da poter meglio raggiungere i risultati attesi</p> <p><b>INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE:</b> comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento. Condividere consapevolmente con le altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante della organizzazione. Promuovere le condizioni da "squadra vincente" favorendo l'integrazione delle persone ed il comune orientamento ed interesse verso gli obiettivi</p> <p><b>INNOVAZIONE:</b> proporre e/o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo. Capacità di migliorare i processi operativi del proprio lavoro per renderli adeguati alle esigenze aziendali</p> <p><b>APPROPRIATEZZA:</b> grado di appropriatezza e qualità clinica nelle prestazioni. Ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Definire i criteri di monitoraggio e controllo del proprio lavoro per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento</p>

	<p><b>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA:</b> comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento ed attuarle. Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda, in rapporto al territorio. Individuare, in una visione di insieme, gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati</p>
--	---

Sez. B – AREA	DIMENSIONI
<p><b>AREA PROFESSIONALE:</b> comprende le competenze trasversali che attengono all'interesse a migliorare a tenersi aggiornati sugli aspetti tecnico professionali legati al lavoro</p>	<p><b>INTERESSE A MIGLIORARE:</b> capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidiane. Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente. Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità. Impegno nell'aggiornamento professionale e capacità di migliorare l'attività svolta</p> <p><b>ACCURATEZZA:</b> curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali. Mantenere inalterato ed a buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno o esterno)</p>
<p><b>AREA GESTIONALE:</b> comprende le competenze necessarie ad esercitare azioni di influenzamento e persuasione, al fine di presentare e difendere in chiave negoziale le proprie idee e posizioni, anche in situazioni conflittuali nei confronti di colleghi e dell'utenza esterna</p>	<p><b>DECISIONE:</b> strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza</p> <p><b>GESTIONE CONFLITTI:</b> mantenere inalterato il proprio livello di prestazione affrontando con equilibrio le situazioni nuove, stressanti, conflittuali. Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco ricomponendo le diversità di opinione e orientando le proprie energie verso l'anticipazione ed il superamento dei contrasti</p> <p><b>PERSUASIONE:</b> capacità di convincere ed influenzare gli altri. Capacità di rendere interessanti e credibili le proprie argomentazioni. Capacità di comunicazione in sintonia con le caratteristiche e le motivazioni dell'interlocutore</p>
<p><b>AREA COGNITIVA:</b> comprende le competenze trasversali che attengono ai processi mentali, legati alla conoscenza del contesto, all'analisi e soluzione dei problemi, e alla capacità di interpretare ed adattarsi alle diverse situazioni</p>	<p><b>CAMBIAMENTO:</b> modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni ed interlocutori diversi. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Proporre o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale</p> <p><b>SOLUZIONE PROBLEMI:</b> valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi. Analizzare ed aggregare con metodo e sistematicità tutti i dati raccolti, cogliendone l'essenzialità e le priorità. Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati</p>
<p><b>AREA RELAZIONALE:</b> comprende le competenze trasversali che attengono a tutto ciò che mette in relazione l'individuo con l'organizzazione a cui appartiene (in senso ampio), per cui coinvolge le modalità con cui si comunica all'esterno ed all'interno, ci si predispone ai rapporti, si contribuisce al successo collettivo, ci si preoccupa di analizzare e soddisfare le esigenze di singoli o gruppi</p>	<p><b>COMUNICAZIONE:</b> dimostrare interesse e comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative. Utilizzare ogni modalità e canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio informativo, la chiarezza e l'interpretazione del messaggio, la disponibilità a fornire eventuali chiarimenti. Valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con clienti/utenti sia esterni che interni</p> <p><b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA:</b> recepire le esigenze dei propri clienti esterni ed interni ricercando ogni informazione utile in merito. Riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando ed approfondendo le richieste esplicitate. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno)</p>

**Allegato 2: scheda di valutazione dirigenti con incarichi di natura gestionale – Aree e dimensioni della valutazione**

<p><b>Sez. A – AREA</b></p>	<p><b>DIMENSIONI:</b> misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo al raggiungimento di quelli di struttura e le capacità di:</p>
<p><b>AREA DEI RISULTATI RAGGIUNTI:</b> comprende le competenze trasversali che attengono all'azione ed alla operatività e si riferiscono al raggiungimento di obiettivi assegnati ed al contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali o di struttura.</p>	<p><b>RISULTATI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:</b> Con questo fattore si intende fare riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi. Il dato è fornito dal controllo di gestione e rappresenta il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa</p> <p><b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO:</b> individuare con efficacia le modalità per conseguire i risultati, dimostrando di attivarsi autonomamente, senza essere stimolato, per rispettare la qualità e le scadenze concordate. Capacità di esprimere costante volontà e concentrazione, per conseguire con attenzione i risultati attesi</p> <p><b>SENSIBILITA' ECONOMICA:</b> dimostrare interesse ed attenzione alle componenti di costo avviando azioni mirate a limitare, contenere e, se possibile, eliminare tutto ciò che può rappresentare un costo inutile. Dimostrare interesse ed attenzione agli obiettivi di budget avviando un monitoraggio costante ed impostando azioni di rientro nei casi di scostamento. Sensibilizzare e diffondere a collaboratori e colleghi i contenuti ed i valori della sensibilità economica</p> <p><b>INIZIATIVA:</b> ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo e di attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità</p> <p><b>ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO:</b> definire l'ordine delle attività da svolgere in base alla importanza delle stesse ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento. Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili in modo da poter meglio raggiungere i risultati attesi</p> <p><b>EFFICIENZA:</b> produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro. Capacità di affrontare un obiettivo o un problema con metodo e sistematicità. Capacità di strutturare efficacemente gli elementi presenti nel contesto al fine di programmare al meglio la propria attività. Capacità di seguire l'andamento del proprio lavoro, individuandone gli eventuali scostamenti e le possibilità di rientro</p> <p><b>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA:</b> comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento ed attuarle. Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda, in rapporto al territorio. Individuare, in una visione di insieme, gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati</p> <p><b>GUIDA E SVILUPPO:</b> aiutare a valorizzare e sviluppare le capacità degli altri trasferendo informazioni e conoscenze o coinvolgendo, nel caso di collaboratori, mediante la delega. Diagnosticare periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze. Orientare i comportamenti altrui mediante azioni di guida ed indirizzo e sostenere la motivazione professionale</p> <p><b>INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE:</b> comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento. Condividere consapevolmente con le altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante della organizzazione. Promuovere le condizioni da "squadra vincente" favorendo l'integrazione delle persone ed il comune orientamento ed interesse verso gli obiettivi</p> <p><b>APPROPRIATEZZA:</b> grado di appropriatezza e qualità clinica nelle prestazioni. Ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Definire i criteri di monitoraggio e controllo del proprio lavoro per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento</p>

Sez. B – AREA	DIMENSIONI
<p><b>AREA GESTIONALE:</b> comprende le competenze necessarie ad esercitare azioni di influenzamento e persuasione, al fine di presentare e difendere in chiave negoziale le proprie idee e posizioni, anche in situazioni conflittuali nei confronti di colleghi e dell'utenza esterna</p>	<p><b>DECISIONE:</b> strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza</p> <p><b>GESTIONE CONFLITTI:</b> mantenere inalterato il proprio livello di prestazione affrontando con equilibrio le situazioni nuove, stressanti, conflittuali. Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco ricomponendo le diversità di opinione e orientando le proprie energie verso l'anticipazione ed il superamento dei contrasti</p> <p><b>PERSUASIONE:</b> capacità di convincere ed influenzare gli altri. Capacità di rendere interessanti e credibili le proprie argomentazioni. Capacità di comunicazione in sintonia con le caratteristiche e le motivazioni dell'interlocutore</p>
<p><b>AREA COGNITIVA:</b> comprende le competenze trasversali che attengono ai processi mentali, legati alla conoscenza del contesto, all'analisi e soluzione dei problemi, e alla capacità di interpretare ed adattarsi alle diverse situazioni</p>	<p><b>CAMBIAMENTO:</b> modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni ed interlocutori diversi. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Proporre o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale</p> <p><b>SOLUZIONE PROBLEMI:</b> valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi. Analizzare ed aggregare con metodo e sistematicità tutti i dati raccolti, cogliendone l'essenzialità e le priorità. Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati</p> <p><b>ANALISI:</b> aggregare gli elementi presenti in un problema, individuandone gli aspetti essenziali e prioritari. Capacità di pervenire ad una valutazione corretta e di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche. Capacità di esprimere opinioni personali pertinenti e valide. Capacità di ponderare quanto ci si accinge a fare, valutandone le conseguenze. Capacità di uscire da modelli sicuri e già ampiamente sperimentati a favore di proposte nuove ed originali</p> <p><b>INNOVAZIONE:</b> proporre e/o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo. Capacità di migliorare i processi operativi del proprio lavoro per renderli adeguati alle esigenze aziendali</p>
<p><b>AREA PROFESSIONALE:</b> comprende le competenze trasversali che attengono all'interesse a migliorare a tenersi aggiornati sugli aspetti tecnico professionali legati al lavoro</p>	<p><b>INTERESSE A MIGLIORARE:</b> capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidiane. Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente. Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità. Impegno nell'aggiornamento professionale e capacità di migliorare l'attività svolta</p> <p><b>ACCURATEZZA:</b> curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali. Mantenere inalterato ed a buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno o esterno)</p>

<p><b>AREA RELAZIONALE:</b> comprende le competenze trasversali che attengono a tutto ciò che mette in relazione l'individuo con l'organizzazione a cui appartiene (in senso ampio), per cui coinvolge le modalità con cui si comunica all'esterno ed all'interno, ci si predispone ai rapporti, si contribuisce al successo collettivo, ci si preoccupa di analizzare e soddisfare le esigenze di singoli o gruppi</p>	<p><b>COMUNICAZIONE:</b> dimostrare interesse e comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative. Utilizzare ogni modalità e canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio informativo, la chiarezza e l'interpretazione del messaggio, la disponibilità a fornire eventuali chiarimenti. Valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con clienti/utenti sia esterni che interni</p> <p><b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA:</b> recepire le esigenze dei propri clienti esterni ed interni ricercando ogni informazione utile in merito. Riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando ed approfondendo le richieste esplicitate. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno)</p>
---	---



monitoraggio costante ed impostando azioni di rientro nei casi di scostamento. Sensibilizzare e diffondere a collaboratori e colleghi i contenuti ed i valori della sensibilità economica

<b>INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE</b>	Autovalutazione:	Pienamente d'accordo	Parzialmente d'accordo	In disaccordo

Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento. Condividere consapevolmente con le altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante della organizzazione. Promuovere le condizioni da "squadra vincente" favorendo l'integrazione delle persone ed il comune orientamento ed interesse verso gli obiettivi

<b>APPROPRIATEZZA</b>	Autovalutazione:		

Grado di appropriatezza e qualità clinica nelle prestazioni. Ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Definire i criteri di monitoraggio e controllo del proprio lavoro per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento

**GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI RISULTATI**

INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO		ECCELLENTI	QUOTE ECONOMICHE
			3	4		
0	1	3	4	5		

competenza per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento. Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili in modo da poter meglio raggiungere i risultati attesi

<b>INNOVAZIONE</b>	Autovalutazione:	Pienamente d'accordo	Parzialmente d'accordo	In disaccordo

Capacità di proporre e/o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo Capacità di migliorare i processi operativi del proprio lavoro per renderli adeguati alle esigenze aziendali

<b>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b>	Autovalutazione:		

Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento ed attuarle. Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda, in rapporto al territorio. Individuare, in una visione d'insieme, gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati

**OSSERVAZIONI**

**SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI CON INCARICHI PROFESSIONALI**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – SEZIONE B: VALUTAZIONE COMPORAMENTI TECNICO PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI**

COGNOME E NOME VALUTATO	VALUTATORE
-------------------------	------------

STRUTTURA	DIPARTIMENTO		Qual. Valutato	
<b>AREA PROFESSIONALE</b>	PESO AREA	INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	PIU' CHE ADEGUATO
	0,3			ECCELLENTE

*Comprende le competenze trasversali che attengono all'interesse a migliorare e a tenersi aggiornato sugli aspetti tecnico professionali legati al lavoro. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:*

<b>INTERESSE A MIGLIORARE</b>	SINTESI	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	in disaccordo
	Autovalutazione:			

Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidiane Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente. Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità. Impegno nell'aggiornamento professionale e capacità di migliorare l'attività svolta

<b>ACCURATEZZA</b>	SINTESI	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	in disaccordo
	Autovalutazione:			

Curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali. Mantenere inalterato ed a buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno e esterno)

<b>AREA GESTIONALE</b>	PESO AREA	INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
	0,15					

*Comprende le competenze necessarie ad esercitare azioni di influenzamento e persuasione, al fine di presentare e difendere in chiave negoziale le proprie idee e posizioni, anche in situazioni conflittuali nei confronti di colleghi e dell'utenza esterna. Fanno parte di questa area le seguenti*

**competenze:**

<b>DECISIONE</b>	SINTESI	Autovalutazione:	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	in disaccordo

Strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza

**PERSUASIONE**

	Autovalutazione:	
--	------------------	--

Capacità di convincere ed influenzare gli altri. Capacità di rendere interessanti e credibili le proprie argomentazioni. Capacità di comunicazione in sintonia con le caratteristiche e le motivazioni dell'interlocutore

**AREA COGNITIVA**

	INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE

**Comprende le competenze trasversali che attengono ai processi mentali, legati alla conoscenza del contesto, all'analisi e soluzione dei problemi, e alla capacità di interpretare ed adattarsi alle diverse situazioni. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:**

<b>CAMBIAMENTO</b>	SINTESI	Autovalutazione:	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	in disaccordo

Modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del

Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone

contesto, adattandosi con facilità a situazioni ed interlocutori diversi. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Proporre o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale

<b>AREA RELAZIONALE</b>	PESO AREA	INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENT
	0,15					

*Comprende le competenze trasversali che attengono a tutto ciò che mette in relazione l'individuo con l'organizzazione a cui appartiene (in senso ampio), per cui coinvolge le modalità con cui si comunica all'esterno ed all'interno, ci si predispone ai rapporti, si contribuisce al successo collettivo, e si preoccupare di analizzare e soddisfare le esigenze di singoli o gruppi. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:*

COMUNICAZIONE	SINTESI	Autovalutazione:	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	in disaccordo
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	SINTESI	Autovalutazione:	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo
Dimostrare interesse e comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative. Utilizzare ogni modalità e canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio informativo, la chiarezza e l'interpretazione del messaggio, la disponibilità a fornire eventuali chiarimenti. Valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con clienti/utenti sia esterni che interni					

**GIUDIZIO SUI COMPORAMENTI TECNICI PROFESSIONALI ORGANIZZATIVI**

AREA PROFESSIONALE	PESO AREA	INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENT
AREA PROFESSIONALE	0,30					
AREA GESTIONALE	0,15					
AREA COGNITIVA	0,10					
AREA RELAZIONALE	0,15					
<b>TOTALE SEZIONE B</b>	<b>0,70</b>					

**GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA**

	PESO AREA	INQUADRAMENTO			
		INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO
AREA RISULTATI RAGGIUNTI – SEZIONE A	0,30				

TOTALE SEZIONE A + SEZIONE B	1,00				
------------------------------	------	--	--	--	--

**IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE E' STATO EFFETTUATO IN DATA**

**GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL VALUTATORE**


**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO/RICHIESTA DI RIESAME**

In caso di richiesta di RIESAME, designazione del componente della Commissione di conciliazione


allegare  
quanto  
ritenuto  
opportuno

<b>FIRMA VALUTATORE</b>	
<b>DATA</b>	

<b>FIRMA VALUTATO</b>	
<b>DATA</b>	



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA PISANA

	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	In disaccordo
<b>ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO</b>	Autovalutazione:		
Definire l'ordine delle attività da svolgere in base alla importanza delle stesse ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento. Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili in modo da poter meglio raggiungere i risultati attesi			
<b>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b>	Autovalutazione:		
Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento ed attuarle. Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda, in rapporto al territorio. Individuare, in una visione di insieme, gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati			
<b>INTEGRAZIONE INTERFUZIONALE</b>	Autovalutazione:		
Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento. Condividere consapevolmente con le altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante della organizzazione. Promuovere le condizioni da "squadra vincente" favorendo l'integrazione delle persone ed il comune orientamento ed interesse verso gli obiettivi			
<b>EFFICIENZA</b>	Autovalutazione:		
Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro. Capacità di affrontare un obiettivo o un problema con metodo e sistematicità. Capacità di strutturare efficacemente gli elementi presentati nel contesto al fine di programmare al meglio la propria attività. Capacità di seguire l'andamento del proprio lavoro, individuandone gli eventuali scostamenti e le possibilità di rientro			
<b>GUIDA E SVILUPPO</b>	Autovalutazione:		
Aiutare a valorizzare e sviluppare le capacità degli altri trasferendo informazioni e conoscenze o coinvolgendo, nel caso di collaboratori, mediante la delega. Diagnosticare periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze. Orientare i comportamenti altrui mediante azioni di guida ed indirizzo e sostenere la motivazione professionale			
<b>APPROPRIATEZZA</b>	Autovalutazione:		
Grado di appropriatezza e qualità clinica nelle prestazioni. Ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Definire i criteri di monitoraggio e controllo del proprio lavoro per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento			

GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI RISULTATI				OSSERVAZIONI			
INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE	QUOTE ECONOMICHE		
0	1	3	4	5			

**SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI CON INCARICHI DI NATURA GESTIONALE**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – SEZIONE B: VALUTAZIONE COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

COGNOME E NOME VALUTATO		VALUTATORE					
STRUTTURA	PESO AREA	DIPARTIMENTO				Qual. Valutato	
		INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE	
<b>AREA GESTIONALE</b>		0,3					

*Comprende le competenze necessarie ad esercitare azioni di influenzamento e persuasione, al fine di presentare e difendere in chiave negoziale le proprie idee e posizioni, anche in situazioni conflittuali nei confronti di colleghi e dell'utenza esterna. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:*

DECISIONE	SINTESI	Autovalutazione:		SINTESI		Autovalutazione:	
	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	in disaccordo	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	In disaccordo	
Strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo				<b>GESTIONE CONFLITTI</b>			
	Mantenere inalterato il proprio livello di prestazione affrontando con equilibrio le situazioni nuove, stressanti, conflittuali. Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco ricomponendo le diversità di opinione e orientando le proprie energie verso l'anticipazione ed il superamento dei contrasti.						

ogni eventuale rischio o conseguenza		pienamente d'accordo		parzialmente d'accordo		In disaccordo	
<b>PERSUASIONE</b>		Autovalutazione:					
Capacità di convincere ed influenzare gli altri. Capacità di rendere interessanti e credibili le proprie argomentazioni. Capacità di comunicazione in sintonia con le caratteristiche e le motivazioni dell'interlocutore							
<b>AREA COGNITIVA</b>		PESO AREA		0,10			
<b>Comprende le competenze trasversali che attengono ai processi mentali, legati alla conoscenza del contesto, all'analisi e soluzione dei problemi, e alla capacità di interpretare ed adattarsi alle diverse situazioni. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:</b>							
<b>SINTESI</b>		Autovalutazione:				In disaccordo	
<b>SOLUZIONE DEI PROBLEMI</b>		Autovalutazione:		pienamente d'accordo		parzialmente d'accordo	
Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi. Analizzare ed aggregare con metodo e sistematicità tutti i dati raccolti, cogliendone l'essenzialità e le priorità. Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati.							
<b>INNOVAZIONE</b>		Autovalutazione:					
Capacità di proporre e/o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo. Capacità di migliorare i processi operativi del proprio lavoro per renderli adeguati alle esigenze aziendali.							
<b>SINTESI</b>		Autovalutazione:				In disaccordo	
<b>CAMBIAMENTO</b>		Autovalutazione:		pienamente d'accordo		parzialmente d'accordo	
Modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni ed interlocutori diversi. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Proporre o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale							
<b>ANALISI</b>		Autovalutazione:					
Capacità di aggregare gli elementi presenti in un problema, individuandone gli aspetti essenziali e prioritari. Capacità di pervenire ad una valutazione corretta e di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche. Capacità di esprimere opinioni personali pertinenti e valide. Capacità di ponderare quanto ci si accinge a fare, valutandone le conseguenze. Capacità di uscire da modelli sicuri e già ampiamente sperimentati a favore di proposte nuove ed originali.							

<b>AREA PROFESSIONALE</b>	PESO AREA	INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
	0,10					

**Comprende le competenze trasversali che attengono all'interesse a migliorare e a tenersi aggiornato sugli aspetti tecnico professionali legati al lavoro. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:**

INTERESSE A MIGLIORARE	SINTESI	Autovalutazione:	In disaccordo		In disaccordo
			pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	
	<b>ACCURATEZZA</b>	Autovalutazione:	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	In disaccordo
<p>Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidiane Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente. Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità. Impegno nell'aggiornamento professionale e capacità di migliorare l'attività svolta</p>					
<p>Curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali . Mantenere inalterato ed a buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno o esterno)</p>					

<b>AREA RELAZIONALE</b>	PESO AREA	INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
	0,10					

**Comprende le competenze trasversali che attengono a tutto ciò che mette in relazione l'individuo con l'organizzazione a cui appartiene (in senso ampio), per cui coinvolge le modalità con cui si comunica all'esterno ed all'interno, ci si predispone ai rapporti, si contribuisce al successo collettivo, ci si preoccupa di analizzare e soddisfare le esigenze di singoli o gruppi. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:**

COMUNICAZIONE	SINTESI	Autovalutazione:	In disaccordo		In disaccordo
			pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	
	<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>	Autovalutazione:	pienamente d'accordo	parzialmente d'accordo	In disaccordo
<p>Dimostrare interesse e comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative. Utilizzare ogni modalità e canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio informativo, la chiarezza e l'interpretazione del messaggio, la disponibilità a fornire eventuali chiarimenti. Valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con clienti/utenti sia esterni che interni</p>					
<p>Recepire le esigenze dei propri clienti esterni ed interni ricercando ogni informazione utile in merito. Riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando ed approfondendo le richieste esplicitate. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno)</p>					

**GIUDIZIO SULLE COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI E SUI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

	PESO AREA	INTELLIGIBILITÀ			
		INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO
AREA GESTIONALE	0,30				
AREA COGNITIVA	0,10				
AREA PROFESSIONALE	0,10				
AREA RELAZIONALE	0,10				
TOTALE SEZIONE B	0,60				

**GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA**

	PESO AREA	INTELLIGIBILITÀ			
		INSUFFICIENTE	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO
AREA RISULTATI RAGGIUNTI – SEZIONE A	0,40				
TOTALE SEZIONE A + SEZIONE B	1,00				

**IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE E' STATO EFFETTUATO IN**  
DATA

**GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL VALUTATORE**


<b>FIRMA VALUTATORE</b>	
<b>DATA</b>	

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO/RICHIESTA DI RIESAME**

In caso di richiesta di RIESAME, designazione del componente della Commissione di conciliazione	
allegare quanto ritenuto opportuno	
<b>FIRMA VALUTATO</b>	
<b>DATA</b>	

**ALLEGATO 5 – scheda per la valutazione pluriennale Dirigenti con incarichi professionali**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE PLURIENNALE**

Nominativo \_\_\_\_\_

Tipologia incarico \_\_\_\_\_

Dipartimento \_\_\_\_\_

Struttura \_\_\_\_\_

Periodo di valutazione

da \_\_\_\_\_

a \_\_\_\_\_

Finalità della valutazione

scadenza  
incarico

primo  
quinquennio

esperienza  
pluriennale

**Composizione Collegio Tecnico**

Presidente Collegio \_\_\_\_\_

Membro Collegio \_\_\_\_\_

Membro Collegio \_\_\_\_\_

**ESITI VALUTAZIONI ANNUALI (periodo di riferimento)**

SEZIONE A – VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE RISULTATI RAGGIUNTI						
AREA RISULTATI RAGGIUNTI:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
ORIENTAMENTO AL RISULTATO						
INIZIATIVA						
SENSIBILITA' ECONOMICA						
ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO						
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE						
INNOVAZIONE						
APPROPRIATEZZA						
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA						
GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI RISULTATI						

SEZIONE B – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI TECNICO PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI						
AREA PROFESSIONALE:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
INTERESSE A MIGLIORARE						
ACCURATEZZA						

AREA GESTIONALE:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
DECISIONE						
GESTIONE CONFLITTI						
PERSUASIONE						
AREA COGNITIVA:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
CAMBIAMENTO						
SOLUZIONE PROBLEMI						
AREA RELAZIONALE:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
COMUNICAZIONE						
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA						
GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI COMPORTAMENTI TECNICI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI						
TOTALE SEZIONI A E B						

#### IL COLLEGIO TECNICO

Considerate le risultanze delle schede di valutazione annuali agli atti, come riassunte nella presente scheda, con le quali sono stati verificati sia la performance circa i risultati raggiunti (sez A), sia i comportamenti tecnico professionali e organizzativi del dirigente valutato (sez.B), da parte del dirigente sovraordinato che ha la diretta conoscenza dell'attività svolte

- Sulla base degli esiti delle valutazioni annuali acquisite avalla la valutazione complessivamente positiva;
- Sulla base degli esiti delle valutazioni annuali acquisite e dopo aver sentito il valutato conferma la valutazione negativa attribuita dal dirigente sovraordinato
- Visti gli esiti delle valutazioni annuali ritiene di riformare la valutazione nei seguenti termini, secondo le motivazioni sotto riportate

PRESIDENTE : \_\_\_\_\_

MEMBRO: \_\_\_\_\_

MEMBRO: \_\_\_\_\_

NOTE:

Pisa,

**ALLEGATO 6 – scheda per la valutazione pluriennale Dirigenti con incarichi gestionali**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PLURIENNALE**

Nominativo \_\_\_\_\_

Tipologia incarico \_\_\_\_\_

Dipartimento \_\_\_\_\_

Struttura \_\_\_\_\_

Periodo di valutazione

da \_\_\_\_\_

a \_\_\_\_\_

Finalità della valutazione

scadenza  
incarico

primo  
quinquennio

esperienza  
pluriennale

Composizione Collegio Tecnico

Presidente Collegio \_\_\_\_\_

Membro Collegio \_\_\_\_\_

Membro Collegio \_\_\_\_\_

**SEZIONE A – VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE RISULTATI RAGGIUNTI**

AREA RISULTATI RAGGIUNTI: RISULTATI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
%	100					
	90					
	80					
	70					
	60					
	50					
	40					
	30					
	20					
	10					

Media percentuali: % .....

AREA RISULTATI RAGGIUNTI:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
ORIENTAMENTO AL RISULTATO						
SENSIBILITA' ECONOMICA						
INIZIATIVA						
ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO						
EFFICIENZA						
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA						
GUIDA E SVILUPPO						
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE						

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA PISANA

APPROPRIATEZZA						
GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI RISULTATI						

SEZIONE B – VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI E DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA GESTIONALE:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
DECISIONE						
GESTIONE CONFLITTI						
PERSUASIONE						
AREA COGNITIVA:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
CAMBIAMENTO						
SOLUZIONE PROBLEMI						
ANALISI						
INNOVAZIONE						
AREA PROFESSIONALE:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
INTERESSE A MIGLIORARE						
ACCURATEZZA						
AREA RELAZIONALE:	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	ANNO	MEDIA
COMUNICAZIONE						
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA						
GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI						
<b>TOTALE SEZIONI A E B</b>						

**IL COLLEGIO TECNICO**

*Considerate le risultanze delle schede di valutazione annuali agli atti, come riassunte nella presente scheda, con le quali sono stati verificati sia la performance circa i risultati raggiunti (sez A), sia i comportamenti tecnico professionali e organizzativi del dirigente valutato (sez.B), da parte del dirigente sovraordinato che ha la diretta conoscenza dell'attività svolta*

- Sulla base degli esiti delle valutazioni annuali acquisite avalla la valutazione complessivamente positiva;
- Sulla base degli esiti delle valutazioni annuali acquisite e dopo aver sentito il valutato conferma la valutazione negativa attribuita dal dirigente sovraordinato
- Visti gli esiti delle valutazioni annuali ritiene di riformare la valutazione nei seguenti termini, secondo le motivazioni sotto riportate

**PRESIDENTE :** \_\_\_\_\_

**MEMBRO:** \_\_\_\_\_

**MEMBRO:** \_\_\_\_\_

**NOTE:**

Pisa,