



Asl5

Sistema Sanitario Regione Liguria

Servizio Sanitario Nazionale – Regione Liguria
Azienda Sanitaria Locale n. 5 “Spezzino”
Via B. Fazio n. 30
19121 La Spezia

Verbale di Accordo sui “Criteri generali ai fini della valutazione individuale del personale della Dirigenza Medica e Veterinaria, Sanitaria, delle Professioni sanitarie, Professionale, Tecnica e Amministrativa”

M. B

Slucip

La Spezia, 12.09.2018

MS
AS
AB
UR

~~La Spezia,~~

Addi 12/05/18 presso la Sede di La Spezia ha avuto luogo l'incontro fra l'Amministrazione dell'Azienda Sanitaria Locale 5 Spezzina, la RSU e le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Medica e Veterinaria, Sanitaria, delle Professioni sanitarie, Professionale, Tecnica e Amministrativa, in sede di contrattazione decentrata integrativa.

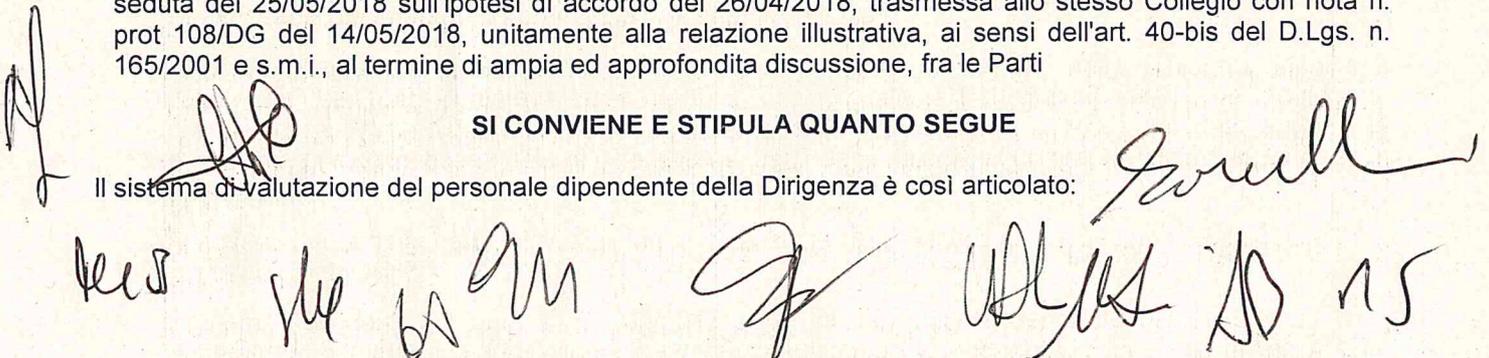
Visto e richiamati:

- l'art. 4 comma 2 punto B/1 del CCNL del 03/11/2005 e successivi rinnovi, che assegna alla contrattazione decentrata la definizione della percentuale di risorse del di cui al relativo fondo contrattuale da destinare agli obiettivi aziendali, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato;
- l'art. 9 comma 2-bis del D.L. 31/05/2010, convertito con modifiche nella L. 30/07/2010 n. 122, a norma del quale, dal 01/01/2011 e fino al 31/12/2013, l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1 comma 2 del D.lgs. n. 165/2001 e s.m.i. non può superare il corrispondente importo dell'anno 2010 ed è, comunque, automaticamente ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio;
- la L. 27/12/2013 n. 147 (legge di stabilità 2014) che ha prorogato fino al 31/12/2014 le succitate disposizioni;
- la circolare n. 12 del 15/04/2011, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, ove si chiarisce che la suddetta riduzione possa essere operata sulla base del confronto tra il valore medio dei presenti nell'anno di riferimento rispetto al valore medio del 2010, intendendosi per "valore medio" la semisomma dei presenti, rispettivamente al 01/01 e al 31/12, per modo che la variazione percentuale tra le due consistenze medie di personale determina la misura della variazione percentuale da operarsi sui fondi, nel loro complesso;
- il comma 456 dell'art. 1 della citata L. n. 147/2013, a norma del quale "A decorrere dal 1° gennaio 2015 le risorse destinate annualmente al trattamento economico accessorio sono decurtate per un importo pari alle riduzioni operate per effetto del precedente periodo";
- l'accordo intervenuto in data 13/08/2015 fra l'Azienda e le OO.SS. della Dirigenza Medica e Veterinaria, Sanitaria, Professionale e Tecnica, con il quale le Parti hanno stabilito le modalità di ripartizione tra i fondi contrattuali delle suddette riduzioni per l'esercizio 2014 e sono state confermate le modalità di calcolo delle quote di incentivo derivanti dagli obiettivi di budget da assegnare a ciascun dipendente;
- gli accordi per la dirigenza relativi ai criteri di ripartizione della retribuzione di risultato anni 2015-2016 e quello dell'anno 2017;
- il comma 236 dell'art. 1 della L. n. 208/2015 a norma del quale "a decorrere dal 1° gennaio 2016 l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, di ciascuna delle Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del D. Lgs. n. 165/2001 e successive modificazioni, non può superare il corrispondente importo determinato per l'anno 2015 ed è, comunque, automaticamente ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio, tenendo conto del personale assumibile ai sensi della normativa vigente";
- gli articoli 8, 9, 10 del CCNL 17/10/2008 e art. 25, 26, 27 e 28, 29, 30 e 31 del CCNL 3/11/2005 relativi alla verifica e valutazione dei dirigenti medici e veterinari, sanitari, professionali, tecnici e amministrativi;

Preso reciprocamente atto della certificazione di conformità normativa dal Collegio Sindacale nel verbale di seduta del 25/05/2018 sull'ipotesi di accordo del 26/04/2018, trasmessa allo stesso Collegio con nota n. prot 108/DG del 14/05/2018, unitamente alla relazione illustrativa, ai sensi dell'art. 40-bis del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i., al termine di ampia ed approfondita discussione, fra le Parti

SI CONVIENE E STIPULA QUANTO SEGUE

Il sistema di valutazione del personale dipendente della Dirigenza è così articolato:



- 1) La **valutazione annuale sulla performance organizzativa** della struttura complessa e/o semplice dipartimentale alla quale il dipendente è assegnato pesa per il 70% sulla distribuzione della retribuzione di risultato.
- 2) La **valutazione annuale sulla performance individuale** che pesa per il restante 30% del fondo sulla distribuzione della retribuzione di risultato.

Quest'ultima a sua volta viene distinta in:

- a) Obiettivo/i individuale/i annuale/i con un peso del 50% solo per Direttori S.C/S.S.D, Dirigenti di S.S, Dirigenti amministrativi, Dirigenti del ruolo professioni sanitarie titolari di incarichi di alta specializzazione (CX)
- b) Competenze manageriali e professionali con un peso del 50% per le figure di cui sopra e del 100% per i restanti profili

Per i Direttori di Dipartimento, le schede sulle competenze manageriali e professionali e gli obiettivi pesano il 50% come Direttore di Struttura Complessa e il 50% come Direttore di Dipartimento delle relative quote sopraindicate.

I punti 1) e 2) hanno valore nella valutazione quinquennale per la conferma o la revoca dei Direttori di Dipartimento e di Struttura Complessa.

I punti a) e b) hanno valore nella valutazione degli incarichi S.S.D, S.S e CX e per i riconoscimenti giuridici ed economici al 5° e per quelli economici al 15° anno.

Chi non raggiunge almeno 60 punti sul totale non può concorrere ai suddetti riconoscimenti giuridici ed economici e all'attribuzione degli incarichi.

Il sistema di valutazione individuale del personale dirigente a tempo determinato e indeterminato deve essere in grado di contribuire a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati.

Il sistema di valutazione prevede l'utilizzo di schede che vengono qui allegate così suddivise:

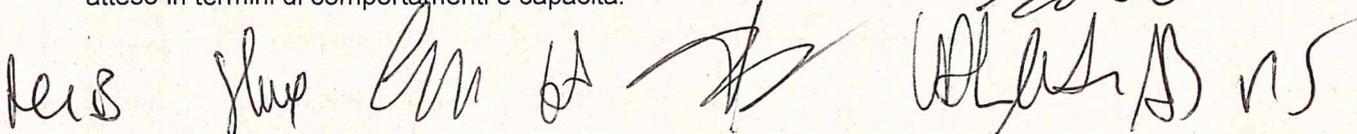
- scheda 1 Direttori di Dipartimento Medico, Veterinario e Sanitario e di Staff
- scheda 2 Direttori di S.C e S.S.D. Medico, Veterinario e Sanitario
- scheda 3: Dirigenti titolari di S.S e CX Medico, Veterinario e Sanitario
- scheda 4: Dirigenza Medica Veterinaria e Sanitaria
- scheda 5 Direttore Dipartimento Professionale, Tecnico e Amministrativo e di Staff
- scheda 6 Direttori di S.C e S.S.D. Professionale, Tecnico e Amministrativo e di Staff
- scheda 7 Dirigenti titolari di S.S e CX Professionale, Tecnico e Amministrativo e di Staff, e, Dirigenti Professionali, Tecnici e Amministrativi

Ciascuna scheda è suddivisa in due sezioni:

- **Obiettivi individuali**
- **Competenze manageriali e professionali**

La scala di misurazione per valutare le competenze manageriali e professionali è così definita:

- **Non adeguato:** insoddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o a quanto atteso in termini di comportamenti e capacità.



- **Da migliorare:** parzialmente soddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di comportamenti e capacità.
- **Adeguito:** sufficiente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di comportamenti e capacità.
- **Più che adeguato:** buono rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di comportamenti e capacità.
- **Ottimo:** superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o quanto atteso in termini di comportamenti e capacità

Ogni scheda contiene per ogni item i punti associati alla suddetta scala di misurazione che hanno un peso diverso in base all'importanza attribuita al fattore valutato.

Per le domande alla quali il valutatore non può rispondere, il punteggio è sterilizzato e rideterminato sulla base dei punti effettivamente attribuiti.

Il valutatore deve motivare specificatamente l'impossibilità di rispondere a quell'item e tale opzione deve costituire un'eccezione.

Il punteggio relativo agli obiettivi individuali, solo per chi ne è assegnatario, è attribuito in modo proporzionale al raggiungimento degli stessi.

La valutazione sarà realizzata da due valutatori che dovranno esprimere un unico giudizio.

Nello specchio l'abbinamento di valutatori e valutati:

Soggetto valutato	Soggetto valutatore 1	Soggetto valutatore 2
Direttore di Dipartimento Dirigente delle Professioni sanitarie	Direttore Sanitario o Direttore Socio-sanitario o Direttore Amministrativo	Direttore Sanitario o Direttore Socio-sanitario o Direttore Amministrativo
Direttore di S.C /S.S.D	Direttore di Dipartimento	Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo o Direttore Socio-sanitario
Dirigente medico,veterinario,amministrativo,sanitario, professionale e tecnico	Direttore S. C. di appartenenza	Direttore Dipartimento
Dirigente Servizio Prevenzione e Protezione	Direttore Generale	-----

Per l'anno 2018, la valutazione è fatta esclusivamente dal "soggetto valutatore 1" mentre per il 2019 la valutazione sarà fatta anche dal "Soggetto valutatore 2".

L'assegnazione degli obiettivi individuali avviene tramite un colloquio a distanza di 15 gg dal budget della struttura.

Gli obiettivi potranno essere al massimo n. 2.

Nel caso in cui i due valutatori non si accordino in merito agli obiettivi da attribuire sono penalizzati nella loro valutazioni riguardo alla loro performance individuale. La misura di tale penalizzazione va motivata da parte dei rispettivi valutatori

Nel corso del colloquio tra i due valutatori e il valutato:

- viene data evidenza al valutato del processo di valutazione
- vengono discussi e assegnati gli obiettivi, a coloro per i quali ne è prevista l'assegnazione, che sono resi visibili al valutato insieme alla sezione relativa alle competenze

La valutazione individuale è articolata in due fasi:

- la prima alla fine del primo semestre (valutazione intermedia)
- la seconda alla fine di dicembre (valutazione finale)

[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]

Entrambe le fasi prevedono che i valutatori presentino la valutazione al dipendente e raccolgano le sue osservazioni nell'apposito spazio della Scheda.

Durante il processo di valutazione è consigliato l'utilizzo delle autovalutazione solo per le competenze manageriali e professionali.

La valutazione intermedia è obbligatoria per le competenze organizzative e individuali mentre è facoltativa per gli obiettivi individuali

Il processo/procedimento è informatizzato.

L'Azienda individua con deliberazione del Direttore Generale una Commissione tecnica che ha le seguenti funzioni:

1. -Monitoraggio del sistema di valutazione e risoluzione delle criticità emerse
2. -Controllo ex ante ed ex post delle valutazioni in merito agli obiettivi attribuiti e ai punteggi assegnati
3. -Programmazione delle attività formative necessarie
4. -Valutazione degli eventuali ricorsi attraverso la nomina di alcuni componenti della Commissione
5. -Analisi dell'attività dei valutatori e individuazione di eventuali azioni conseguenti non sindacabili per coloro che non si sono attenuti alle disposizioni e ai criteri di valutazione stessa ed eventuale rivalutazione del giudizio del valutato anche questa non sindacabile.

La Commissione è composta dal Direttore o suo delegato delle seguenti strutture:

- Direzione Sanitaria aziendale
- Direzione Amministrativa aziendale
- Direzione Socio-sanitaria aziendale
- S.C Gestione Risorse Umane
- S.C Gestione Risorse economico-finanziarie
- S.C Governo Clinico, Programmazione Sanitaria, Rischio Clinico e Controllo di Gestione
- S.C Pianificazione e Qualità, Organizzazione, Accredimento, Politiche di Formazione, Audit e Controllo
- N. 2 Direttori di Dipartimento scelti dal Collegio di Direzione

Tale Commissione deve rapportarsi costantemente con l'Organismo Interno di Valutazione (OIV) che ha funzioni relative alla performance organizzativa e ai relativi sistemi di valutazione, in modo da garantire un'efficace integrazione delle attività dei due organi.

Tale Commissione può avvalersi di consulenti esterni per le prime 3 funzioni indicate.

Il Dirigente può fare ricorso alla Commissione in merito alla propria valutazione individuale definitiva sia dell'obiettivo che delle competenze manageriali e professionali. Le date di scadenza del ricorso sono definite annualmente con comunicazione della commissione.

La valutazione del ricorso avviene attraverso l'audizione dei valutatori e del valutato che può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale o da un procuratore legale di sua fiducia.

Il giudizio della Commissione in merito al ricorso deve essere motivato ed è insindacabile.

La valutazione dei dirigenti collocati in posizione di comando presso altre Amministrazioni in adempimento di norme obbligatorie di legge, ovvero dei dipendenti che abbiano accettato il distacco funzionale presso altri soggetti pubblici e/o privati in applicazione di specifici accordi regionali e/o convenzioni o accordi di programma fra l'ASL e questi soggetti, è effettuata con la Scheda di valutazione di cui sopra:

- dal Dirigente competente dell'Amministrazione pubblica destinataria del comando
- dal responsabile aziendale, o dal suo delegato, incaricato della funzione di interfaccia, e collegamento nella gestione del distacco funzionale.

In caso di assenza la valutazione avverrà secondo i seguenti criteri:

- a. assenza inferiore a 6 mesi: sarà valido il punteggio facendo riferimento esclusivamente al periodo lavorato nel corso dell'anno di valutazione;
- b. assenza superiore a 6 mesi: il punteggio è quello della valutazione dell'anno precedente o, se disponibili, dalla media dei punteggi delle valutazioni dei 2 anni precedenti;

[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]

- c. mobilità interna in corso d'anno: di norma la valutazione è effettuata dal personale che ha in carico il dipendente alla fine del periodo di riferimento. Qualora, anche in relazione alla brevità della permanenza nella Struttura di destinazione, il valutato o i valutatori ne ravvisino la necessità, devono acquisire dalla Struttura di provenienza una valutazione parziale. In casi di problematiche specifiche sarà coinvolta la Commissione tecnica.

Il presente contratto entra in vigore ed è applicabile dal giorno successivo a quello della sua sottoscrizione in via definitiva, previa acquisizione della certificazione favorevole di compatibilità da parte del Collegio Sindacale dell'Azienda.

Il presente contratto si intende vigente per gli anni 2018-2019 con possibilità di rinnovo su richiesta della parte sindacale e/o pubblica.

Per tutto quanto non previsto dal presente contratto trovano applicazione le vigenti disposizioni di legge e/o contratto collettivo nazionale.

PARTE PUBBLICA	PARTE SINDACALE
Il Direttore Sanitario Dott.ssa Maria Antonietta Banchemo <i>M. Antonietta Banchemo</i>	FASSID <i>Alex</i>
Il Direttore S C Gestione Risorse Umane Dott. Giovanni Frandi <i>G. Frandi</i>	ANAAO <i>Roberto</i>
Il Direttore S.C Governo Clinico, Programmazione sanitaria, Rischio clinico e Controllo di Gestione Per Dott. Ermanno Pasero <i>Ermano Pasero</i>	FEDIRETS <i>[Signature]</i> 18.09.2018
Ufficio Relazioni sindacali Dott. Enrica Arobio <i>[Signature]</i>	CISL Medici
	FVM <i>[Signature]</i>
	AAROI <i>[Signature]</i>
	ANPO-ASCOTI-FIALS MEDICI
	CISL FP
	FP CGIL
	UIL FPL <i>[Signature]</i>
	FESMED

[Signature]

[Signature]

[Signature]
UR/PLAD 15

SCHEDA DI VALUTAZIONE N. 1
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO MEDICO, VETERINARIO E SANITARIO

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: _____

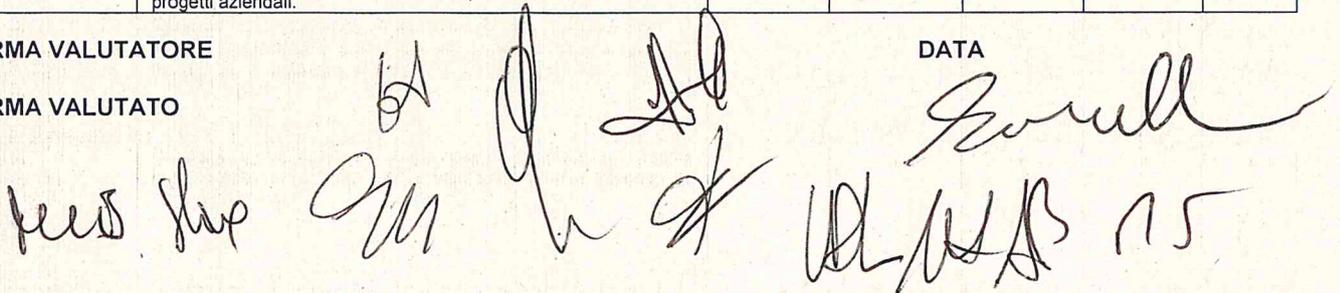
Responsabile del Dipartimento _____

OGGETTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
		NON ADEGUATO	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO
PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI (DIPART.)	Contributo agli obiettivi aziendali e dipartimentali anche con la convocazione periodica, come previsto da regolamento, delle riunioni di Dipartimento.	6	8	10	11	12
CAPACITA' DI ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI (SC)	Capacità di analizzare i problemi ed elaborare piani specifici per la soluzione evidenziando le possibili alternative nell'ottica della flessibilità e adattabilità operativa (problem solving).	6	8	10	11	12
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE (DIPART.)	Capacità di coordinare le attività delle Strutture afferenti al Dipartimento in sintonia con gli obiettivi strategici aziendali	1	2	3	5	6
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE (DIPART.)	Stesura del piano di formazione; del piano del fabbisogno del personale e del piano di necessità di attrezzature per il Dipartimento	1	2	3	5	6
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE (SC)	Capacità di pianificare le attività legate a specifici incarichi e di programmare le attività tenendo conto dei costi e della qualità delle stesse	0	1	2	3	6
CAPACITA' DI GESTIONE (DIPART.)	Verifica periodica degli interventi realizzati e dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e agli indicatori stabiliti a livello dipartimentale.	0	1	2	3	4
CAPACITA' DI GESTIONE (SC)	Capacità di far rispettare le normative e circolari aziendali e verifica della loro attuazione nell'ambito del Rischio Clinico	0	1	2	3	4
CAPACITA' DI GESTIONE (SC)	Capacità di adeguare la Struttura relativamente agli aspetti legati all'Accreditamento Istituzionale e alla Qualità e Sicurezza delle cure.	0	1	2	3	4
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (DIPART.)	Capacità dimostrata nel coordinare, motivare ed indirizzare i Direttori delle Strutture afferenti al Dipartimento	0	1	2	3	4
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SC)	Capacità dimostrata nel motivare, guidare i collaboratori e di generare e trasmettere un clima organizzativo favorevole alla produttività con la propensione alla prevenzione e alla risoluzione dei conflitti.	0	1	2	3	4
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE (DIPA) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE (DIPART.)	Capacità di valutazione dei Direttori, dimostrata tramite l'accuratezza della metodologia valutativa per la performance individuale, attuata secondo gli accordi aziendali.	0	1	2	3	4
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE (DIPA) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE (SC)	Capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite l'accuratezza della metodologia valutativa, attuata secondo gli accordi aziendali.	0	1	2	3	4
INNOVAZIONE (DIPART.)	Capacità di individuare e sviluppare nuove soluzioni tecniche e/o metodologie che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito del Dipartimento col fine di portare, nel limite del possibile, ad una uniformità nelle procedure.	0	1	2	3	4
INNOVAZIONE (SC)	Capacità di individuare e sviluppare nuove soluzioni tecniche e/o metodologie che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito della Struttura a lui affidata	0	1	2	3	4
CAPACITA' COMUNICATIVE (DIPART.)	Capacità di rappresentare alla Direzione Strategica le necessità, le criticità e le problematiche delle Strutture afferenti al Dipartimento e di trasmettere ai Direttori gli indirizzi strategici della Direzione.	0	1	2	3	4
CAPACITA' COMUNICATIVE (SC)	Capacità di creare una immagine positiva dell'Azienda	3	4	5	6	7
RELAZIONE CON I COLLEGHI (DIPART.)	Capacità di interazione, disponibilità all'ascolto, collaborazione con i Direttori delle Strutture afferenti al Dipartimento nonché con gli altri Direttori di Dipartimento.	3	4	5	6	7
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA (SC)	Capacità di mantenere rapporti positivi con l'utenza creando spazi per l'ascolto e il trasferimento di informazioni e di adoperarsi per la soddisfazione delle sue esigenze in linea con i progetti aziendali.	0	1	2	3	4

FIRMA VALUTATORE

FIRMA VALUTATO

DATA



 The bottom section of the form contains handwritten signatures and a date. On the left, there are several signatures, including one that appears to be 'F. S. S. S.' and another that looks like 'M. S.'. On the right, there is a large signature that reads 'G. S. S.' and a date '15/11/15'.

SCHEDA DI VALUTAZIONE N. 2 DIRETTORI DI SC E SSD MEDICO, VETERINARIO E SANITARIO

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: _____

STRUTTURA: _____

OGGETTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
		NON ADEGUATO	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO
PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI	Contributo agli obiettivi aziendali e dipartimentali anche con la partecipazione attiva alle previste riunioni di Dipartimento.	1	2	4	5	6
CAPACITA' DI ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di analizzare i problemi ed elaborare piani specifici per la soluzione evidenziando le possibili alternative nell'ottica della flessibilità e adattabilità operativa (problem solving).	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE	Capacità di pianificare le attività legate a specifici incarichi e di programmare le attività tenendo conto dei costi e della qualità delle stesse.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di far rispettare le normative e circolari aziendali e verifica della loro attuazione anche nell'ambito del Rischio Clinico.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di adeguare la Struttura relativamente agli aspetti legati all'Accreditamento Istituzionale e alla Qualità e Sicurezza delle cure.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE	Capacità dimostrata nel motivare, guidare i collaboratori e di generare e trasmettere un clima organizzativo favorevole alla produttività con la propensione alla prevenzione e risoluzione dei conflitti.	2	4	5	6	10
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE	Capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite l'accuratezza della metodologia valutativa per la performance individuale, attuata secondo gli accordi aziendali.	2	4	7	8	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di essere riferimento tecnico e di trasferire tali conoscenze proponendo forme strutturate di comunicazione (riunioni, briefing, analisi dei casi).	3	4	6	8	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di favorire le attività di aggiornamento proprie e dei collaboratori finalizzate all'acquisizione di tecniche specialistiche innovative.	1	2	4	5	6
INNOVAZIONE	Capacità di individuare e sviluppare nuove soluzioni tecniche e/o metodologie che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito della Struttura a lui affidata.	1	2	3	5	6
CAPACITA' COMUNICATIVE	Capacità di rappresentare al Direttore del Dipartimento nonché agli altri Direttori interessati le criticità e le problematiche riscontrate	1	2	3	5	6
CAPACITA' COMUNICATIVE	Capacità di creare una immagine positiva dell'Azienda	1	2	3	5	6
RELAZIONE CON I COLLEGHI	Capacità di interazione, disponibilità all'ascolto, collaborazione con i colleghi della Struttura o di altre Strutture.	1	2	3	5	6
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA	Capacità di mantenere rapporti positivi con l'utenza creando spazi per l'ascolto ed il trasferimento di informazioni e di adoperarsi per la soddisfazione delle sue esigenze in linea con i progetti aziendali.	3	4	6	8	10

FIRMA VALUTATORE

DATA

FIRMA VALUTATO

The bottom of the page contains several handwritten signatures. On the left, there are two signatures under 'FIRMA VALUTATORE'. In the center, there are several more signatures, some overlapping. On the right, there is a large signature under 'FIRMA VALUTATO' and a date '15' written below it.

SCHEDA DI VALUTAZIONE N. 3
DIRIGENTI TITOLARI DI SS E CX MEDICO, VETERINARIO E SANITARIO

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: _____

INCARICO ASSEGNATO: _____

OGGETTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
		NON ADEGUATO	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO
PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI	Contributo agli obiettivi aziendali e dipartimentali con la partecipazione alla definizione ed implementazione di programmi della Struttura stessa.	1	2	4	5	6
CAPACITA' DI ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di analizzare i problemi ed elaborare piani specifici per la soluzione evidenziando le possibili alternative nell'ottica della flessibilità e adattabilità operativa (problem solving).	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE	Capacità di pianificare le attività legate al proprio incarico tenendo conto della corretta gestione delle risorse, della qualità delle stesse e della sicurezza	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di rispettare e far rispettare il programma di lavoro ed elaborare correttivi validi in casi di eventuali ritardi.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE	Capacità dimostrata nel motivare, guidare i collaboratori e di generare e trasmettere un clima organizzativo favorevole alla produttività con la propensione alla prevenzione e risoluzione dei conflitti.	1	3	4	5	6
ATTITUDINE AL LAVORO DI EQUIPE	Collaborazione e condivisione con i colleghi dirigenti e con il personale del comparto sulle competenze operative e sui casi clinici in relazione ai carichi di lavoro complessi.	2	4	5	6	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di applicare adeguatamente le proprie conoscenze alle funzioni affidate operando in aderenza alle linee guida, protocolli, percorsi, procedure..	2	4	6	8	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di essere riferimento per le attività operative e di trasferire tali conoscenze proponendo forme strutturate di comunicazione (riunioni, briefing).	3	4	7	8	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Adempimento ai requisiti di aggiornamento previsti o programmati	1	2	4	5	6
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Rispetta gli standard di sicurezza.	1	2	3	5	6
INNOVAZIONE	Capacità di individuare e sviluppare nuove soluzioni che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito della struttura di appartenenza.	1	2	3	5	6
CAPACITA' COMUNICATIVE	Capacità di rappresentare le criticità e le problematiche legate al proprio ruolo alla Direzione della Struttura e ai ruoli organizzativi della stessa.	1	2	3	5	6
RELAZIONE CON I COLLEGHI	Capacità di interazione, disponibilità all'ascolto, collaborazione con i colleghi della Struttura o di altre Strutture.	1	2	3	5	6
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA	Capacità di mantenere rapporti positivi con l'utenza promuovendo spazi per l'ascolto ed il trasferimento di informazioni e di adoperarsi per la soddisfazione delle sue esigenze in linea con i progetti aziendali.	3	4	6	8	10

FIRMA VALUTATORE

DATA

FIRMA VALUTATO

The image shows several handwritten signatures and initials. On the left, there are initials 'FEB' and 'SHP'. In the center, there is a signature that appears to be 'GM'. To the right, there is a large signature that looks like 'Zorull'. At the bottom right, there are initials 'AL' and 'ASB' followed by the number '15'.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE N. 4
DIRIGENZA MEDICA, VETERINARIA E SANITARIA**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: _____

DISCIPLINA: _____

OGGETTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
		NON ADEGUATO	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO
PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI	Contributo agli obiettivi di Struttura con particolare riferimento agli obiettivi di budget.	6	8	10	12	20
CAPACITA' DI ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di analizzare i problemi ed elaborare piani specifici per la soluzione evidenziando le possibili alternative nell'ottica della flessibilità e adattabilità operativa (problem solving).	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE	Capacità di pianificare le attività legate a specifici incarichi affidati.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di rispettare il programma di lavoro e di proporre correttivi validi in casi di eventuali ritardi	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di recepire e rispettare le normative e circolari aziendali	1	3	4	5	6
ATTITUDINE AL LAVORO DI EQUIPE	Collaborazione e condivisione con i colleghi dirigenti e con il personale del comparto sulle competenze operative e sui casi clinici in relazione ai carichi di lavoro complessi.	1	2	4	5	6
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di applicare adeguatamente le proprie conoscenze alle funzioni affidate; gestione di casistica semplice e complessa operando in aderenza alle linee guida, protocolli percorsi, procedure.	2	5	8	9	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Adempimento ai requisiti di aggiornamento previsti.	1	2	4	5	6
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Rispetta gli standard di sicurezza relativi alle Raccomandazioni Ministeriali del Risk Management .	1	2	4	5	6
INNOVAZIONE	Capacità di partecipare attivamente a soluzioni tecniche e/o metodologie che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito della Struttura di appartenenza.	1	2	4	5	6
CAPACITA' COMUNICATIVE	Capacità di rappresentare le criticità e le problematiche legate al proprio ruolo alla Direzione della Struttura e ai ruoli organizzativi della stessa, in maniera chiara.	1	2	3	5	6
RELAZIONE CON I COLLEGHI	Capacità di interazione, disponibilità all'ascolto, collaborazione con i colleghi della Struttura o di altre Strutture nel rispetto dei ruoli.	1	2	3	5	6
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA	Capacità di mantenere rapporti positivi con l'utenza utilizzando gli spazi per l'ascolto ed il trasferimento di informazioni.	2	3	4	9	10

FIRMA VALUTATORE

FIRMA VALUTATO

DATA

[Handwritten signatures and date]
 The bottom of the page contains several handwritten signatures in black ink. On the right side, there is a date written as "15/05/15".

SCHEDA DI VALUTAZIONE N. 5
DIRETTORI DIPARTIMENTO PROFESSIONALE, TECNICO, AMMINISTRATIVO E DI STAFF

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: _____

Responsabile del Dipartimento _____

OGGETTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
		NON ADEGUATO	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO
PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI (DIPART..)	Contributo agli obiettivi aziendali e dipartimentali anche con la convocazione periodica, come previsto da regolamento, delle riunioni di Dipartimento.	6	7	8	9	11
CAPACITA' DI ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI (S.C.)	Capacità di analizzare i problemi ed elaborare piani specifici per la soluzione evidenziando le possibili alternative nell'ottica della flessibilità e adattabilità operativa (problem solving).	1	4	7	9	11
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE (DIPART.)	Capacità di coordinare le attività delle Strutture afferenti al Dipartimento in sintonia con gli obiettivi strategici aziendali anche affidando agli altri Dirigenti la stesura di programmi, procedure e procedimenti	2	4	7	8	11
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE (DIPART.)	Corretta stesura del piano di formazione; del piano del fabbisogno del personale e del piano delle necessità di attrezzature per il Dipartimento entro la fine dell'anno	2	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE (SC)	Verifica periodica delle azioni realizzate e dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e agli indicatori stabiliti	1	3	5	7	8
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE (DIPART.)	Capacità di valutazione dei Direttori, dimostrata tramite l'accuratezza della metodologia valutativa per la performance individuale, attuata secondo gli accordi aziendali.	1	3	6	8	11
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE (SC)	Capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite l'accuratezza della metodologia valutativa, attuata secondo gli accordi aziendali	2	4	6	8	10
INNOVAZIONE (SC)	Capacità di individuare e sviluppare nuove soluzioni che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito della Struttura a lui affidata.	2	4	5	8	9
CAPACITA' COMUNICATIVE (DIPART.)	Capacità di rappresentare alla Direzione Strategica le necessità, le criticità e le problematiche delle Strutture afferenti al Dipartimento e di trasmettere ai Direttori di queste, gli indirizzi strategici della Direzione.	1	3	4	6	7
CAPACITA' COMUNICATIVE (SC)	Capacità di creare una immagine positiva dell'Azienda	1	3	4	6	8
RELAZIONE CON I COLLEGHI	Capacità di interazione, disponibilità all'ascolto, collaborazione con i Direttori delle Strutture afferenti al Dipartimento nonché con gli altri Direttori di Dipartimento.	1	2	4	6	8

FIRMA VALUTATORE

FIRMA VALUTATO

DATA



 The bottom section of the form contains handwritten signatures and a date. On the left, there are several signatures, including one that appears to be 'KES' and another 'fley'. In the center, there are more signatures, some of which are crossed out. On the right, there is a date written as '15/12/2015' and a signature that looks like 'G. M. S.'.

SCHEDA DI VALUTAZIONE N. 6
DIRETTORI SC E SSD PROFESSIONALE, TECNICO, AMMINISTRATIVA E DI STAFF

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: _____

STRUTTURA: _____

OGGETTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
		NON ADEGUATO	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO
PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI	Contributo agli obiettivi aziendali e dipartimentali anche con la partecipazione attiva alle previste riunioni di Dipartimento.	1	2	4	5	6
CAPACITA' DI ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di analizzare i problemi ed elaborare piani specifici per la soluzione evidenziando le possibili alternative nell'ottica della flessibilità e adattabilità operativa (problem solving).	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE	Capacità di pianificare le attività legate a specifici incarichi e di programmare le attività tenendo conto dei costi e della qualità delle stesse.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di far rispettare le normative e circolari aziendali e verifica della loro attuazione.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di adeguare la Struttura relativamente agli aspetti legati alle procedure aziendali.	1	3	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE	Capacità dimostrata nel motivare, guidare i collaboratori e di generare e trasmettere un clima organizzativo favorevole alla produttività con la propensione alla prevenzione e risoluzione dei conflitti.	2	4	6	8	10
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE	Capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite l'accuratezza della metodologia valutativa per la performance individuale, attuata secondo gli accordi aziendali.	2	4	6	7	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di essere riferimento per le attività operative e di trasferire tali conoscenze proponendo forme strutturate di comunicazione (riunioni, briefing).	3	4	6	7	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di favorire le attività di aggiornamento proprie e dei collaboratori finalizzate all'acquisizione di nuove competenze.	1	2	4	5	6
INNOVAZIONE	Capacità di individuare e sviluppare nuove soluzioni che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito della Struttura a lui affidata.	1	2	3	5	6
CAPACITA' COMUNICATIVE	Capacità di rappresentare al Direttore del Dipartimento nonché agli altri Direttori interessati le criticità e le problematiche riscontrate.	1	2	3	5	6
CAPACITA' COMUNICATIVE	Capacità di creare una immagine positiva dell'Azienda	1	2	3	5	6
RELAZIONE CON I COLLEGHI	Capacità di interazione, disponibilità all'ascolto, collaborazione con i colleghi della Struttura o di altre Strutture.	1	2	3	5	6
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA	Capacità di mantenere rapporti positivi con l'utenza creando spazi per l'ascolto ed il trasferimento di informazioni. Capacità di orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni dell'utenza e di adoperarsi per la soddisfazione delle sue esigenze in linea con i progetti aziendali.	3	4	6	8	10

FIRMA VALUTATORI

DATA

FIRMA VALUTATO

[Handwritten signatures and notes]

Handwritten signatures: *Stefano*, *Gianni*, *Giuseppe*, *Roberto*, *Antonio*, *Luca*, *Marco*, *Paolo*, *Stefano*, *Gianni*, *Giuseppe*, *Roberto*, *Antonio*, *Luca*, *Marco*, *Paolo*.

Handwritten notes: *Stefano*, *Gianni*, *Giuseppe*, *Roberto*, *Antonio*, *Luca*, *Marco*, *Paolo*.

SCHEDA DI VALUTAZIONE N. 7
DIRIGENTI TITOLARI DI SS E CX PROFESSIONALE, TECNICO E AMMINISTRATIVO E DI STAFF, E,
DIRIGENTI PROFESSIONALI, TECNICI E AMMINISTRATIVI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: _____

INCARICO ASSEGNATO: _____

OGGETTO DI VALUTAZIONE	CRITERIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
		NON ADEGUATO	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO
PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI	Contributo agli obiettivi aziendali e dipartimentali con la partecipazione alla definizione ed implementazione di programmi della Struttura stessa.	1	2	4	5	6
CAPACITA' DI ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di analizzare i problemi ed elaborare piani specifici per la soluzione evidenziando le possibili alternative nell'ottica della flessibilità e adattabilità operativa (problem solving).	1	2	4	5	6
CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE	Capacità di pianificare le attività legate al proprio incarico tenendo conto della corretta gestione delle risorse, della qualità delle stesse e della sicurezza	2	4	5	8	10
CAPACITA' DI GESTIONE	Capacità di rispettare e far rispettare il programma di lavoro ed elaborare correttivi validi in casi di eventuali ritardi.	1	2	4	5	6
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE	Capacità dimostrata nel motivare, guidare i collaboratori e di generare e trasmettere un clima organizzativo favorevole alla produttività con la propensione alla prevenzione e risoluzione dei conflitti.	1	2	4	5	6
ATTITUDINE AL LAVORO DI EQUIPE	Collaborazione e condivisione con i colleghi dirigenti e con il personale del comparto sulle competenze operative e sui casi clinici in relazione ai carichi di lavoro complessi.	1	3	4	5	6
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di applicare adeguatamente le proprie conoscenze alle funzioni affidate operando in aderenza alle procedure e ai procedimenti.	1	2	4	5	6
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Capacità di essere riferimento per le attività operative e di trasferire tali conoscenze proponendo forme strutturate di comunicazione (riunioni, briefing).	2	4	5	7	10
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Adempimento ai requisiti di aggiornamento previsti o programmati	1	3	4	5	6
CONOSCENZE E CAPACITA' SPECIALISTICHE NELL'AREA DI COMPETENZA	Rispetta gli standard di sicurezza.	1	3	4	5	6
INNOVAZIONE	Capacità di individuare e sviluppare nuove soluzioni che concorrano a realizzare miglioramenti su aspetti di processo o qualitativi nell'ambito della struttura di appartenenza.	2	3	4	7	10
CAPACITA' COMUNICATIVE	Capacità di rappresentare le criticità e le problematiche legate al proprio ruolo alla Direzione della Struttura e ai ruoli organizzativi della stessa.	2	3	4	5	6
RELAZIONE CON I COLLEGGHI	Capacità di interazione, disponibilità all'ascolto, collaborazione con i colleghi della Struttura o di altre Strutture.	2	3	4	5	6
ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA	Capacità di mantenere rapporti positivi con l'utenza promuovendo spazi per l'ascolto ed il trasferimento di informazioni, e di adoperarsi per la soddisfazione delle sue esigenze in linea con i progetti aziendali.	2	4	6	8	10

FIRMA VALUTATORE

DATA

FIRMA VALUTATO

[Handwritten signatures and initials]