

Regione Emilia Romagna  
**Azienda Unita' Sanitaria Locale di IMOLA**

**DELIBERAZIONE N.46**

**del 15 APRILE 2014**

Il Direttore Generale, nella sede dell'Azienda Unita' Sanitaria Locale di Imola  
– Via Amendola, 2 – nella data sopra indicata, ha assunto la presente deliberazione:

**OGGETTO:** DISCIPLINA PER LA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DEGLI INCARICHI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENTE.

**IL DIRETTORE GENERALE**

- Richiamati:

- il Testo Unico sul Pubblico Impiego di cui al D.lgs. 30 marzo 2001 n.165 e s.m.i. ad oggetto "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche amministrazioni";
- l'art. 15 del d.lgs. 30.12.1992, n. 502 e s.m.i. che detta precise indicazioni nell'ambito dei processi di verifica e valutazione dei dirigenti, attraverso la presenza all'interno dell'Azienda del Nucleo di Valutazione e del Collegio Tecnico;
- il d.lgs. 286 del 30.7.1999, che nel disciplinare i "principi generali del controllo interno", prevede, tra l'altro, che le pubbliche amministrazioni individuino strumenti adeguati a valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);
- il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'Area della Dirigenza Medica e Veterinaria e il Contratto Collettivo di Lavoro dell'Area della Dirigenza SPTA sottoscritti in data 3.11.2005, che disciplinano al Titolo III - Capo IV - artt. dal 25 al 32 la "verifica e valutazione dei dirigenti";

- Vista la deliberazione del Direttore Generale n. 14 del 27.01.2009 con la quale è stato approvato il "Regolamento in materia di affidamento e revoca degli incarichi dirigenziali al personale dirigente dell'Area Medica e Veterinaria" e il "Regolamento in materia di affidamento e revoca degli incarichi dirigenziali al personale dirigente dell'Area Sanitaria non medica, Professionale, Tecnica e Amministrativa";

- Premesso che nell'ambito dei principi generali introdotti dal D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 ad oggetto "Attuazione della Legge 4 marzo 2009 - n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", si è inteso rafforzare il sistema di valutazione della *Performance* nei confronti, in particolare, della dirigenza;

- Atteso che, a tal fine, il Collegio di Direzione in data 23.5.2011 ha istituito un gruppo di lavoro con il mandato di elaborare una proposta di revisione ed adeguamento degli strumenti di valutazione e premianti aziendali, alla luce del d.lgs. 150/2009;

- preso atto, che il Gruppo di Lavoro, a conclusione di una prima fase di studio, ha elaborato una nuova proposta di impianto di valutazione annuale della performance individuale, che a seguito del parere favorevole del Collegio di Direzione, è stata

approvata dalla Direzione Generale con deliberazione n.26 del 6.3.2013, e in prima istanza applicata, per l'anno 2013, in via sperimentale ad un primo gruppo di Unità Operative, e a seguire dall'anno 2014 estesa ad un altro gruppo, secondo un programma di sviluppo che garantisca la piena implementazione a regime a livello aziendale nell'anno 2016;

- considerato che il Gruppo di Lavoro sopra citato nel corso del 2013, proseguendo nel mandato affidatogli, ha altresì provveduto, secondo le indicazioni dettate dal Collegio di Direzione, alla elaborazione di una nuova metodologia, riguardante le modalità relative all'istruttoria ed alla valutazione di prima istanza degli incarichi dirigenziali assegnati;

- Vista la proposta elaborata dal soprarichiamato gruppo di lavoro ed approvata dal Collegio di Direzione nella seduta del 13.12.2013 nel testo allegato sotto la lettera A) quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

- Atteso inoltre che il nuovo impianto di valutazione degli incarichi dirigenziali proposto è conforme ai criteri e alle necessità di seguito evidenziate:

a) pervenire ad un giudizio "complessivo" sull'attività del dirigente nel periodo afferente all'incarico attribuito, anche attraverso una maggiore interazione tra valutatore e valutato;

b) attuare innovazioni dettate dalla normativa dettata dal d.lgs. 150/2009 in ordine all'implementazione di un percorso che favorisca occasioni di crescita e sviluppo della vita professionale del Dirigente;

c) assicurare maggiori garanzie di partecipazione del valutato, sia nella fase di assegnazione dell'incarico sia nel corso del suo espletamento nonché durante il procedimento di valutazione;

- Preso atto che sulla nuova disciplina di valutazione di prima istanza degli incarichi dirigenziali è stata data informazione alle OO.SS. della Dirigenza Medica e Veterinaria nell'incontro del 22.1.2014 e della Dirigenza SPTA con specifica nota prot.n.2957 del 27.1.2014;

- Considerato che l'entrata in vigore del nuovo sistema di valutazione degli incarichi dirigenziali, così come ridefinito, sarà applicato a livello aziendale a far data dal 1.1.2014, in maniera graduale, anche al fine di procedere in sequenza parallela con lo sviluppo del nuovo sistema di valutazione annuale della performance individuale, di cui si è sopra narrato, e secondo le indicazioni sotto riportate al fine di perseguire il completamento e l'entrata a pieno regime del nuovo impianto della valutazione dirigenziale con l'anno 2016:

- applicazione del nuovo sistema di valutazione a far data dall' 1.1.2014 a tutti i dirigenti con incarico di struttura complessa indipendentemente dal momento della sottoscrizione e scadenza del contratto di incarico;
- applicazione del nuovo sistema di valutazione ai dirigenti ai quali è rinnovato o affidato nuovo incarico a far data dal 1.1.2014 con l'obiettivo della piena implementazione a regime del nuovo sistema a far data dall'anno 2016;

- Vista la proposta avanzata dall'Ufficio di Staff aziendale "Sistema di valutazione" nell'ambito della Tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionali, di approvazione della nuova "Disciplina per la valutazione di prima istanza degli incarichi assegnati al personale dirigenziale", nel testo allegato al presente provvedimento, quale sua parte integrante e sostanziale (Allegato A);

- Ritenuto necessario, per le motivazioni sopra esposte, procedere all'approvazione dell'allegato documento ad integrazione e modificazione del vigente sistema di valutazione degli incarichi dirigenziali per la parte relativa alla valutazione di prima istanza di cui alla lett. c) dell'allegato 3 alla deliberazione n.14 del 27.1.2009,

fermo restando invariato il restante quadro normativo e regolamentare aziendale in tema di valutazione degli incarichi dirigenziali (modalità procedurali e uffici competenti);

- raccolto il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario;

#### DELIBERA

1) di adottare la nuova “Disciplina per la valutazione di prima istanza degli incarichi assegnati al personale dirigente”, così come riportata nell'allegato A) al presente provvedimento, quale sua parte integrante e sostanziale, ad integrazione e modificazione di quanto statuito al punto c) dell'allegato 3 “Sistema di valutazione aziendale” del vigente regolamento aziendale di attribuzione degli incarichi dirigenziali di cui alla deliberazione n.14 del 27.1.2009;

2) di disporre l'entrata in vigore del nuovo sistema di valutazione, secondo le scadenze temporali in premessa indicate e precisamente:

- applicazione del nuovo sistema di valutazione a far data dall' 1.1.2014 a tutti i dirigenti con incarico di struttura complessa indipendentemente dal momento della sottoscrizione e scadenza del contratto di incarico;
- applicazione del nuovo sistema di valutazione ai dirigenti ai quali è rinnovato o affidato nuovo incarico a far data dal 1.1.2014 con l'obiettivo della piena implementazione a regime del nuovo sistema a far data dall'anno 2016;

3) di trasmettere copia del presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi dell'art.40 comma 3 della L.20.12.1994 n°50.

F.to IL DIRETTORE GENERALE

Sulla presente delibera hanno espresso parere favorevole

F.to IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

F.to IL DIRETTORE SANITARIO

2014/30

Copia della presente deliberazione, N. 46 del 15/04/2014

viene:

<input checked="" type="checkbox"/>	Publicata all'Albo on line sul sito dell'Ente, in data <b>17 Aprile 2014</b> dove rimarrà per quindici giorni consecutivi
<input type="checkbox"/>	Trasmessa alla Regione Emilia Romagna, per il controllo, di cui all'art.4, comma 8 - della Legge 30.12.1991, n. 412, in data
<input type="checkbox"/>	Trasmessa alla Regione Emilia Romagna, per l'autorizzazione di cui all'art.51, comma 1 - della L.R.N. 50/94, in data

F.to L'incaricato

F.to **Il Direttore dell'Unità Operativa  
Segreteria Generale e Affari Legali**

**Imola, 17 Aprile 2014**

---

La presente deliberazione è divenuta esecutiva in data **17 Aprile 2014**

<input type="checkbox"/>	A seguito della dichiarazione di immediata eseguibilità.
<input checked="" type="checkbox"/>	A seguito della pubblicazione all'Albo on line dell'Ente.
<input type="checkbox"/>	A seguito di <u>controllo favorevole</u> da parte della Regione Emilia Romagna. Autorizzazione
<input type="checkbox"/>	con provvedimento N.                      del

F.to **Il Direttore dell'Unità Operativa  
Segreteria Generale e Affari Legali**

**Imola, 17 Aprile 2014**

---

La presente deliberazione è stata trasmessa a:

<input checked="" type="checkbox"/>	COLLEGIO SINDACALE	<input type="checkbox"/>	DIP. AMMINISTRATIVO E TECNICO
<input checked="" type="checkbox"/>	DIREZIONE GENERALE	<input type="checkbox"/>	U.O. CONTABILITA' E FINANZA
<input checked="" type="checkbox"/>	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DIREZIONALI	<input type="checkbox"/>	U.O. SEGRETERIA GEN.LE E AFFARI LEGALI
<input type="checkbox"/>	INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	<input checked="" type="checkbox"/>	U.O. RISORSE UMANE
<input type="checkbox"/>	GOVERNO CLINICO	<input type="checkbox"/>	U.O. INGEGNERIA CLINICA
<input type="checkbox"/>	FORMAZIONE	<input type="checkbox"/>	U.O. TECNOL. INFORMATICHE E DI RETE
<input type="checkbox"/>	RICERCA E INNOVAZIONE	<input type="checkbox"/>	U.O. PATR. E TECNOL. IMPIANTISTICHE
<input type="checkbox"/>	DIREZIONE INFERMIERISTICA E TECNICA	<input type="checkbox"/>	U.O. ECONOMATO E LOGISTICA
<input type="checkbox"/>	DIREZIONE DELL'ASSISTENZA FARMACEUTICA	<input type="checkbox"/>	U.O. AMMINISTRAZIONE DEI SERVIZI SANITARI OSPEDALIERI E TERRITORIALI
<input type="checkbox"/>	DIREZIONE MEDICA DI PRESIDIO	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	DIP. SANITA' PUBBLICA	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	DISTRETTO	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	DIP. CURE PRIMARIE	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	DIP.SALUTE MENTALE E DIPENDENZE PATOLOGICHE	<input type="checkbox"/>	

F.to **Il Direttore dell'Unità Operativa  
Segreteria Generale e Affari Legali**

## **REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO AUSL IMOLA**

### **1. FINALITA' DEL REGOLAMENTO**

Il presente documento definisce un nuovo strumento di valutazione, di prima istanza, dei dirigenti in relazione agli incarichi individuali attribuiti e diretto alla verifica, a fine incarico, del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, della professionalità espressa e dei comportamenti organizzativi tenuti, in quanto elementi essenziali ed ordinari del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi.

Gli obiettivi della proposta sono i seguenti:

- fare emergere le professionalità di ogni dirigente;
- consentire, a livello aziendale, di valorizzare adeguatamente i professionisti in possesso di specifiche conoscenze e competenze;
- permettere, tra l'altro, di configurare obiettivi di sviluppo di carriera non legati solo e necessariamente alla titolarità di strutture, ma anche capaci di riscontrare l'impegno professionale, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo;
- assicurare coerenza ed integrazione tra la valutazione di fine incarico e gli altri sistemi già presenti in azienda (valutazione annuale, budget, accreditamento, formazione, ecc.).

Lo strumento e la metodologia di seguito illustrata, sostituisce gli strumenti attualmente in essere in materia di valutazione di prima istanza degli incarichi dirigenziali, fermo restando la conferma di quanto definito dai vigenti regolamenti aziendali e dai Contratti Collettivi di Lavoro in materia di competenze, affidamento degli incarichi, organismi di valutazione, tempistica della valutazione ed effetti della valutazione.

I principi a cui si deve ispirare la valutazione sotto l'aspetto procedurale sono la tempestività, la coerenza rispetto alle fasi della vita aziendale e professionale del dirigente, la coerenza con gli altri sistemi valutativi aziendali, l'attento esame del percorso professionale del dirigente.

E' necessario che i sistemi di valutazione vengano costruiti in modo da essere definitivamente percepiti quali processi di esplicita, chiara e riproducibile raccolta di elementi utili per poter disporre di informazioni adeguate ed aggiornate al fine di configurare uno strumento partecipato di giudizio delle azioni del professionista.

### **2. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

In riferimento alle disposizioni dei vigenti Contratti Nazionali di Lavoro, visti i principi della normativa di cui al D.Lgs. 150/2009 e al D.Lgs. 286/1999, la valutazione dei dirigenti è diretta alla

verifica dei comportamenti e della professionalità espressa nell'espletamento dell'incarico assegnato ed è caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi.

Con il presente Regolamento l'Azienda adotta una metodologia di valutazione nel pieno rispetto dei principi di trasparenza, oggettività e partecipazione del valutato disposti dalla norma contrattuale.

Il sistema di valutazione si articola in funzione al tipo d'incarico conferito al personale da valutare:

1. Direttori/Responsabili di struttura complessa/semplice (titolari di budget);
2. Dirigenti professional, cioè che svolgono funzioni professionali di base o di alta specializzazione.

In funzione della suddetta distinzione, la valutazione si svilupperà opportunamente nei seguenti ambiti:

- a) tutto il personale dirigente (punti 1 e 2) è soggetto a valutazione di tipo professionale/comportamentale;
- b) i dirigenti responsabili di struttura complessa o semplice (punto 1) sono valutati anche in relazione alle capacità gestionali/manageriali espresse nello svolgimento dell'incarico.

Il processo di valutazione relativo a ciascuno degli ambiti di cui al precedente comma si svolge su due istanze distinte e separate (proposta di valutazione di prima istanza e valutazione definitiva di seconda istanza).

Le proposte di valutazione di prima istanza, sia professionale che gestionale, vengono effettuate a fine incarico dal dirigente posto in posizione funzionale immediatamente superiore al dirigente da valutare.

Stante l'attuale modello organizzativo dell'Azienda, si prevede quindi il seguente schema:

VALUTATO	VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA
Direttore di Dipartimento	Direttore Sanitario o Amministrativo aziendale
Direttore di UOC e Responsabile di UOS Dipartimentale	Direttore di Dipartimento
Responsabile di UOS interna a UOC	Direttore della UOC di riferimento
Dirigente Professional	Direttore/Responsabile della UO di riferimento

La valutazione da parte del valutatore richiede la partecipazione attiva del valutato, sia attraverso una fase di autovalutazione, sia una fase in contraddittorio.

Il valutatore dovrà esplicitare la valutazione effettuata, anche attraverso un confronto diretto con il valutato. Il colloquio con il valutato è una fase fondamentale del processo di valutazione. È il

momento in cui il valutatore deve comunicare e spiegare la valutazione al collaboratore, sottolineando gli aspetti positivi e negativi della sua performance, incentivando nel valutato un'autovalutazione critica delle proprie prestazioni, al fine di concordare opportune azioni di miglioramento e sviluppo professionale.

### **Fasi del Percorso**

- Contratto individuale: definizione obiettivi di mandato
- Autovalutazione
- Valutazione di 1° istanza
- Valutazione di 2° istanza con collegio tecnico

### **3. PERCORSO VALUTATIVO**

Ai fini della correttezza dello svolgimento dei processi valutativi, è fondamentale che fin dalla sottoscrizione del contratto individuale di lavoro ogni dirigente abbia piena contezza degli obiettivi attribuiti in ordine al contesto organizzativo di assegnazione, per cui sarà fondamentale che ogni direttore/responsabile di struttura proceda ad informare ogni collaboratore dirigente in merito all'attivazione della metodologia in oggetto, illustrando in maniera opportuna quali sono i principi, i criteri, le regole e gli strumenti di valutazione (schede) riportati nel prosieguo del presente Regolamento aziendale.

Gli elementi fondamentali per la valutazione devono, pertanto, trovare la loro esplicitazione nell'ambito del contratto individuale, quale strumento base per la definizione dei contenuti del "patto" fra il dirigente e l'Azienda.

### **4. METODOLOGIA PER L'ESPRESSIONE DELLE VALUTAZIONI**

La metodologia applicata dall'Azienda in via generale per esprimere i giudizi su tutti i possibili elementi da valutare prevede l'individuazione di tre aree di esame (secondo quanto riportato dal Contratto) e, all'interno di queste, la specificazione di alcuni elementi analitici (item) sui quali il valutatore di prima istanza è chiamato ad esprimere il proprio giudizio. Come evidenziato al precedente punto, all'atto della sottoscrizione del contratto individuale dovranno essere individuati gli obiettivi di mandato, nonché dovranno essere esplicitati gli indicatori utilizzati per la valutazione delle competenze professionali e i comportamenti organizzativi.

## **Aree di valutazione**

- obiettivi di mandato (inseriti nel contratto)
- competenze professionali (da accreditamento + altri)
- valutazioni annuali

Per l'espressione del giudizio relativo a ciascun "item" il valutatore di prima istanza potrà orientarsi sulla base della reportistica prodotta dal Controllo di Gestione o da altri Uffici interni in caso di indicatori quantitativi o di processo, o in caso di "item" osservazionali/qualitativi su una scala di valutazione a quattro/cinque livelli, cui corrispondono altrettanti giudizi di valore differenziale.

Rispetto ai comportamenti organizzativi il giudizio medio-atteso considerato "adeguato", per convenzione, si attribuisce ad un punteggio pari a 3.

A garanzia del diritto alla trasparenza ed alla partecipazione del valutato, fin dal momento dell'affidamento dell'incarico, ogni responsabile superiore, chiamato a svolgere la proposta di valutazione di propria competenza, deve specificare a tutti i dirigenti affidati alla sua responsabilità quali siano gli elementi procedurali previsti in ogni tipologia di valutazione, compresa la scala dei giudizi possibili; egli deve, altresì, svolgere uno o più incontri durante i quali dovrà aver cura d'illustrare le azioni ritenute congrue per conseguire il giudizio positivo in relazione a ciascun item riportato sulla scheda. Tali passaggi saranno supportati anche mediante la consegna di idonea documentazione illustrativa.

Il dirigente sottoposto a valutazione deve venire informato con cadenza annuale, in apposito incontro (e comunque in occasione della valutazione annuale della performance legata alla retribuzione di risultato), circa l'andamento del perseguimento degli obiettivi legati all'incarico assegnato a cura del rispettivo valutatore (diretto superiore).

Al fine di documentare l'avvenuta informativa si prevede che il dirigente valutatore predisponga apposito verbale firmato anche dal dirigente da valutare.

**OBIETTIVI DI MANDATO.** Dovranno essere specificatamente indicati, per ogni dirigente, in relazione all'incarico attribuito, all'atto della sottoscrizione del contratto.

Il contratto individuale deve specificare, in relazione all'incarico affidato, gli obiettivi di mandato assegnati con i relativi indicatori, target e standard, ove possibile.

Gli obiettivi devono, inoltre, rispecchiare l'area operativa di appartenenza:

- AREA CHIRURGICA
- AREA MEDICA



- AREA DEI SERVIZI
- TERRITORIO

**COMPETENZE PROFESSIONALI.** La valutazione delle competenze è un aspetto centrale che deve consentire di apprezzare in modo efficace i diversi aspetti della valorizzazione del sapere posseduto e della relazione di scambio con l'organizzazione in cui la risorsa opera. Essendo la premessa fondamentale per ottenere performance elevate, la competenza diventa anche un importante riferimento per la gestione della formazione e del knowledge management, in un'ottica di "learning organisation". Il modello di riferimento deve permettere di realizzare una mappa delle competenze esistenti e di riconoscere i gap da colmare con l'attivazione di processi di apprendimento, individuali e organizzativi, non necessariamente coincidenti con la formazione tradizionalmente intesa.

**Definizione di competenza** "Insieme di comportamenti espressi dall'individuo derivanti dal possesso e dall'applicazione di conoscenze teoriche, di abilità (know-how specialistici e di processo), di comportamenti e di orientamenti".

La valutazione sulla competenza deve riguardare aspetti relativi al bagaglio di **conoscenze** e **capacità** del professionista

- *conoscenze tecnico-professionali*, o più semplicemente "conoscenze", sono sapere "accademico" acquisibile con lo studio e sono riferibili prevalentemente al contenuto professionale del ruolo
- *esperienze e know how* maturato nel tempo e riguarda il "saper fare"
- *capacità*. Riguardano gli aspetti più profondi che connotano una persona e che possono essere descritti e riconosciuti quando, nello svolgimento di un'attività lavorativa, si estrinsecano in *comportamenti organizzativi agiti*.

**SAPERE.** Per la valutazione di tale aspetto si prevede di fare riferimento ai crediti ECM, quale obbligo, per i dirigenti sanitari, previsto dai CCNL. Per la dirigenza amministrativa, tecnico e professionale dovranno essere individuati all'atto della sottoscrizione del contratto indicatori ad hoc. Potranno inoltre essere considerate in sede di valutazione: eventuale attività di ricerca effettuata e pubblicazioni scientifiche e/o recense.

**SAPER FARE.** Per valutare la clinical competence dei dirigenti del ruolo sanitario si sono presi a riferimento i requisiti specifici per l'Accreditamento della struttura di riferimento.

Per la dirigenza del ruolo amministrativo, tecnico e professionale dovranno essere definiti all'atto della sottoscrizione del contratto ed in analogia specifici indicatori.

La procedura a livello di accreditamento delle strutture richiede, infatti, la descrizione in modo sistematico del livello di competenza clinica di ciascun dirigente, il percorso formativo finalizzato all'assegnazione di compiti di complessità crescente da svolgere in autonomia e le modalità di acquisizione di competenze per attività specifiche.

All'atto dell'attribuzione dell'incarico, saranno individuati, in specifico, gli indicatori di clinical competence collegati all'incarico attribuito e oggetto poi di valutazione, come è pur sempre possibile ampliare e/o modificare gli indicatori al fine di apprezzare altri aspetti di particolare importanza in ordine all'incarico attribuito al dirigente.

### **Esempio di quanto riportato nella scheda di accreditamento per la U.O. di Anestesia e Rianimazione**

*"Sono considerate attività specifiche dell' U.O. di Anestesia e Rianimazione dell'Azienda USL di Imola per le quali è richiesta una clinical competence specifica:*

- a) partoanalgesia*
- b) anestesia pediatrica*
- c) anestesia pediatrica per indagini diagnostiche*
- d) day-surgery*
- e) tecniche speciali di anestesia (peridurale continua, blocchi tronchi nervosi periferici)*
- f) broncoscopia operativa*
- g) tracheotomia percutanea*
- h) ecografia per posizionamento CVC*
- i) accertamento di morte*
- j) attività ambulatoriale di analgesia per esterni*
- k) attività di impianto di presidi speciali (posizionamento di cateteri venosi centrali parzialmente o totalmente tunnelizzati, elettrostimolatori midollari e pompe di infusione endoliquorale)*

*E' responsabilità di ogni Medico Anestesista, in accordo con il Responsabile dell' U.O., provvedere allo sviluppo delle proprie competenze e conoscenze necessarie allo svolgimento delle attività specifiche mediante un training formativo adeguatamente strutturato in affiancamento a Colleghi con clinical competence di livello IV e/o frequentando corsi accreditati esterni (quest' ultima modalità deve essere inserita nel programma formativo annuale del Dipartimento)."*

Per quanto riguarda la valutazione si propone di seguire la stessa scala di valori individuata nel documento di accreditamento:

Livello 1: ha bisogno di training per effettuare il compito specifico

Livello 2: ha bisogno di supervisione per effettuare il compito specifico

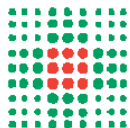
Livello 3: è competente per effettuare il compito specifico senza supervisione

Livello 4: è competente per formare altri ad effettuare il compito specifico

CONDIZIONE NECESSARIA per l'attribuzione di una valutazione positiva viene definito ne conseguimento in almeno il 75% degli indicatori oggetto di valutazione di un risultato pari o superiore a quello atteso. Sotto tale percentuale la valutazione è comunque negativa, data l'importanza degli elementi valutati; sopra la soglia minima si attribuirà un punteggio proporzionale in relazione alla percentuale di risultato atteso conseguito. Nel caso di una valutazione superiore alle attese occorre definire quali effetti ciò possa avere in prospettiva di progressione di carriera o verso percorsi formativi di accrescimento professionale.

**SAPER ESSERE.** Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi si può usare la stessa metodologia di valutazione già elaborata nella scheda di valutazione annuale della performance per l'attribuzione della retribuzione di risultato, utilizzando le aree **relazionale** e di **leadership** già elaborate e condivise (ma non applicate nella valutazione annuale):

MACROAREA	CAPACITA'	INDICATORI	valutazione				
			1	2	3	4	5
<b>RELAZIONI E NETWORKING</b> "cooperazione dentro e fuori l'organizzazione"	integrazione interna: capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda	valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando gli interlocutori al fine di perseguire collaborazioni funzionali					
		attiva momenti di confronto con i propri collaboratori e colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività					
		fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali					
		partecipa attivamente a gruppi di lavoro, commissioni, ecc.					
	relazioni esterne: capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni	conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento					
		ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'Azienda					
		funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni					
		cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione					
	negoiazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'Azienda	si dimostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità					
		mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dell'Azienda e dei singoli					
		enfatica i punti di contatto tra le opinioni piuttosto che quelli di distacco					
		modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti					



Griglia dei comportamenti organizzativi per titolari di U.O.

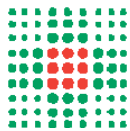
MACROAREA	CAPACITA'	INDICATORI	valutazione				
			1	2	3	4	5
LEADERSHIP "guidare l'organizzazione"	visione strategica: cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo	interpreta le strategie aziendali e le traduce in direttive/proposte operative					
		possiede una visione di lungo termine					
		indirizza le azioni verso gli obiettivi					
	leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro	mantiene costate la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale					
		lavora con una chiara visione del punto di arrivo e lo diffonde nel proprio team					
		definisce ciò che si attende dagli altri e li orienta verso l'obiettivo finale					
		condivide all'interno del team con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione					
		ottiene risultati soddisfacenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse					
		supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze					
	orientamento al cambiamento: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per stimolare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi dei propri collaboratori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento	individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo					
		diffonde nel proprio ambito di attività atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione					
		appoggia e da concretezza a suggerimenti ed idee di altri che possono offrire opportunità					
		definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro					
	capacità di orientamento: orientare i comportamenti organizzativi per guidare alla realizzazione dei risultati	crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro					
		distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega					
		incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori					
infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori							

Gli item individuati per la valutazione degli obiettivi selezionati, sono una prima traccia messa a disposizione dei dirigenti, che possono essere modificati, migliorati, ampliati al momento della sottoscrizione del contratto o a seguito dello sviluppo del sistema, al fine di rendere la valutazione sui comportamenti organizzativi maggiormente coerente con l'incarico attribuito e più oggettiva.

Si ritiene utile applicare la valutazione di carattere relazionale per tutti i dirigenti e mentre quella riferita alla leadership solo per chi ha incarichi di struttura.

Analogamente con quanto previsto per la valutazione individuale annuale, si prevede di utilizzare la seguente scala di giudizi per ogni singolo item:

- 1** = il livello complessivo **non è adeguato** allo standard professionale
- 2** = il livello complessivo **è appena adeguato** ed esistono **ampi spazi di miglioramento**
- 3** = il livello complessivo **è complessivamente adeguato** allo standard professionale
- 4** = il livello complessivo **è pienamente consolidato**, si attesta su elevati livelli professionali ed è quindi di **alta soddisfazione** per qualità ed intensità
- 5** = il livello complessivo è di **ottima soddisfazione** in quanto **esprime e supera**, per qualità ed intensità lo standard professionale ottimale



e la seguente graduazione di valutazione complessiva:

- a) nella fascia di merito tra 3 e <4 si riconoscerà raggiunto al 100% l'obiettivo di performance riferito all'area dei comportamenti organizzativi
- b) nel caso di una valutazione tra 2 e <3 si effettuerà un abbattimento proporzionale della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
- c) nel caso di punteggio inferiore a 2 la valutazione è negativa e il punteggio complessivo sarà pari a 0
- d) nel caso di una valutazione superiore a 4, fermo restando il punteggio massimo della valutazione, ciò sarà evidenziato in scheda e potrà essere tenuto in considerazione in relazione ai percorsi di progressione di carriera o verso percorsi formativi specifici di crescita professionale.

## **5. PESI ED ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER AREA E PER TIPOLOGIA DI INCARICO**

I pesi attribuiti alle singole aree di valutazione di cui al paragrafo precedente vengono di seguito specificati e differiscono in relazione alla tipologia dell'incarico assegnato.

### **Dirigente con incarico di struttura (complessa o semplice)**

- **Area obiettivi di mandato** peso **25 punti**, da attribuirsi proporzionalmente sulla base del livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- **Area competenze professionali** peso **35 punti** da ripartire
  - 5 punti saranno attribuiti in base all'acquisizione o meno dei crediti formativi dovuti nel periodo
  - 15 punti saranno attribuiti proporzionalmente al risultato atteso di clinical competence, considerando quale livello soglia per l'attribuzione di una valutazione positiva (ossia un risultato pari o superiore a quello atteso) in almeno il 75% degli indicatori oggetto di valutazione.
  - 5 punti in relazione ai comportamenti relazionali
  - 10 in relazione ai comportamenti organizzativi relativi alla leadership.
- **Area relativa alle valutazioni annuali** peso **40 punti**. Il punteggio viene attribuito proporzionalmente alla media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione

### **Dirigente Professionale**

- **Area obiettivi di mandato** peso **20 punti**, da attribuirsi proporzionalmente sulla base del livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- **Area competenze professionali** peso **40 punti** da ripartire
  - 5 punti saranno attribuiti in base all'acquisizione o meno dei crediti formativi dovuti nel periodo
  - 30 punti saranno attribuiti proporzionalmente al risultato atteso di clinical competence, considerando quale livello soglia per l'attribuzione di una valutazione positiva (ossia un risultato pari o superiore a quello atteso) in almeno il 75% degli indicatori oggetto di valutazione.
  - 5 punti in relazione ai comportamenti relazionali
- **Area relativa alle valutazioni annuali** peso **40 punti**. Il punteggio viene attribuito proporzionalmente alla media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione

### **Dirigente neo assunto o con incarico base**

- **Area obiettivi di mandato** peso **fino a 15 punti**, da attribuirsi proporzionalmente sulla base del livello percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Gli obiettivi individuati dovranno essere specifici ma diversificati per livello di responsabilità: se si occupa un livello che richiede già una certa esperienza professionale è importante individuare in maniera specifica gli obiettivi di mandato; se si ha un ruolo professionale con incarico iniziale gli obiettivi saranno più riferiti a quelli che sono gli standard di "clinical competence" della voce successiva
- **Area competenze professionali** peso **da un minimo di 35 punti fino a 50 punti**, in relazione all'incarico attribuito, come sopra specificato
  - 5 punti saranno attribuiti PER TUTTI I DIRIGENTI in base all'acquisizione o meno dei crediti formativi dovuti nel periodo
  - 25 punti saranno attribuiti proporzionalmente al risultato atteso in relazione ai risultati di clinical competence, considerando quale livello soglia per l'attribuzione di una valutazione positiva (ossia un risultato pari o superiore a quello atteso) in almeno il 75% degli indicatori oggetto di valutazione. Tale punteggio può

incrementarsi fino a 40 nel caso di assenza di obiettivi di mandato ovvero di obiettivi di mandato di scarsa rilevanza

- 5 punti in relazione ai comportamenti relazionali
- **Area relativa alle valutazioni annuali** peso **50 punti**. Il punteggio viene attribuito proporzionalmente alla media percentuale delle valutazioni annuali del periodo preso in considerazione

## **RISULTATO DELLA VALUTAZIONE**

La valutazione di prima istanza è da considerare positiva qualora il dirigente consegua un punteggio complessivo superiore a >60 punti, negativa al di sotto di tale soglia.

La valutazione è considerata negativa anche nei casi in cui:

- non si raggiunga una valutazione di sufficienza, pari almeno alla metà del punteggio attribuito, in ognuna delle aree di valutazione individuate (obiettivi di mandato, competenze professionali, valutazione performance annuale);
- quando il dirigente abbia avuto per due annualità nel periodo di riferimento valutazioni negative relative alla performance individuale annuale.

La valutazione definitiva è affidata al Collegio Tecnico dell'Area di competenza del dirigente e secondo il regolamento vigente a livello aziendale.

In seconda istanza il Collegio Tecnico – in ordine alle proprie competenze - procede in piena autonomia prioritariamente alla validazione del processo seguito e, contestualmente, alla valutazione definitiva (positiva o negativa) sulla base della proposta di valutazione di prima istanza espressa dal dirigente responsabile nel periodo esaminato. A tal fine, oltre alla scheda di prima istanza compilata dal direttore/responsabile di struttura (allegato 1), l'organismo collegiale di seconda istanza ha la facoltà di utilizzare ogni altro elemento che ritenga opportuno acquisire dall'Azienda ai fini dell'espressione del giudizio definitivo, nel rispetto delle indicazioni contrattuali.

**Allegato 1** : schema di scheda di valutazione

# Scheda di definizione dell'incarico dirigenziale e di valutazione di prima istanza (allegato al contratto individuale)

## Profilo della Posizione

<b>Titolo della Posizione</b>	
<b>Unità Organizzativa</b>	
<b>Tipologia di incarico</b>	
<b>Titolare</b>	

### MISSION

#### Scopo

(perché la posizione esiste nell'organizzazione: la finalità generale presidiata nell'ambito della struttura o del processo organizzativo di riferimento)

#### Finalità/ Responsabilità

(il contributo della posizione agli obiettivi dell'organizzazione, in termini di: risultati attesi, azioni per conseguire tali risultati, vincoli di contesto alle azioni, condivisione con altri ruoli. Rappresentano obiettivi continuativi della posizione: assicurare, garantire, curare, partecipare, collaborare, sviluppare, ...Indicare 6/7 finalità/responsabilità)



<p><b>Attività</b>          (i compiti svolti per conseguire le finalità della posizione. Indicare 6/7 attività prioritarie per la posizione)</p>

### POSIZIONAMENTO ORGANIZZATIVO

<b>Dipendenza</b>	→	<b>Funzionale</b>	
	→	<i>Titolo della posizione a cui riferisce</i>	
	→	<b>Gerarchica</b>	

### DIMENSIONAMENTO

Numero collaboratori		<b>Dirigenti</b> <i>Tecnici professionali amministrativi, sanitari medici e non medici</i>	<b>Quadri</b>	<b>Altre figure professionali</b>
<b>GERARCHICI</b> <i>Personale dipendente in linea gerarchica dalla posizione</i>	<i>Diretti</i> (1° Livello Gerarchico)			
	<i>Indiretti</i> (2° Livello Gerarchico)			
	<i>Indiretti</i> (3° Livello Gerarchico)			
<b>FUNZIONALI</b> <i>Personale NON in linea gerarchica dalla posizione</i>	<i>Interni</i> (dipendenti AUSL)			
	<i>Esterni</i>			

## NATURA PREVALENTE DELLA POSIZIONE

	<b>Informativa</b> <i>(coordinamento funzionale)</i>	Trasmissione, ricevimento, scambio di informazioni/procedure operative
	<b>di collaborazione</b> <i>(gestionale)</i>	valutazione, risoluzione di problemi operativi tecnico/organizzativi di carattere interfunzionale; gruppi di lavoro.
	<b>di negoziazione</b>	Valutazione/avviamento di iniziative/progetti/programmi di rilevante interesse; risoluzione di problemi complessi di alto interesse aziendale; attività di controllo/relazione con Aziende fornitrici; conduzione di trattative commerciali, sindacali, legali, finanziarie complesse.

Qualora sia necessario indicare due caratteristiche, segnare con **X** la voce prevalente e con **x** le voci residuali

### 1) OBIETTIVI DI MANDATO

**Note:**

- **gli obiettivi devono essere individuati in maniera specifica in relazione all'incarico attribuito, con individuazione anche degli indicatori di verifica e relativi pesi**

Obiettivi	Indicatore	Target

## 2) CONOSCENZE/COMPETENZE ATTESE

### Note:

- vengono presi a riferimento gli indicatori previsti per l'accreditamento istituzionale della struttura ove previsti. All'atto della sottoscrizione del contratto devono essere esplicitati i valori attesi a fine incarico
- non è necessario prevedere una valutazione su tutti gli indicatori previsti per l'accreditamento per tutti i valutati
- specificare eventualmente le voci obbligatorie per tutti e quelle specifiche in relazione all'incarico rivestito
- si possono aggiungere altre voci
- per le strutture non accreditate occorre individuare gli indicatori

### esempio preso da U.O. Anestesia e Rianimazione

Descrizione	1	2	3	4
Attività anestesiológica e rianimatoria ordinaria				
Partoanalgesia				
Anestesia pediatrica per indagini diagnostiche				
Anestesia pediatrica				
Day Surgery				
Tecniche speciali Anestesia				
Broncoscopia Operativa				
Tracheotomia percutanea				
Ecografia per posizionamento CVC				
Accertamento di morte				
Attività ambulatoriale di Analgesia per esterni				
Attività Antalgica Invasiva				

### scala di valutazione

Livello 1: ha bisogno di training per effettuare il compito specifico

Livello 2: ha bisogno di supervisione per effettuare il compito specifico

Livello 3: è competente per effettuare il compito specifico senza supervisione

Livello 4: è competente per formare altri ad effettuare il compito specifico

## **SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'INCARICO**

<b>Titolo della Posizione</b>	
<b>Tipologia di incarico</b>	
<b>Titolare dell'incarico</b>	
<b>Data di inizio e fine incarico</b>	

**A. Obiettivi di mandato relativi all'ambito organizzativo e professionale dell'incarico dirigenziale affidato (max punti 25 per incarico di struttura; max 20 punti per incarico professionale; max punti 15 per incarico base e neoassunto)**

- il Controllo di gestione o altri uffici aziendali dovranno estrapolare e fornire all'Ufficio Personale i risultati di performance o di processo necessari per la compilazione della scheda valutazione
- si raccomanda, di inserire o individuare collegamenti con tali obiettivi nella scheda di valutazione annuale della performance individuale, in modo da garantire almeno un monitoraggio periodico (la valutazione di fine periodo deve considerare i risultati nell'ottica pluriennale del contratto)

Obiettivi	Indicatore	Target	Risultato raggiunto	peso

**Note**

---



---



---



---



---

Valutazione: punteggio \_\_\_\_\_ / 25

**B. Area delle competenze professionali**  
**(max punti 35 per incarico di struttura; max 40 punti per incarico professionale; range tra i 35 e 50 punti per incarico base e neoassunto)**

**B.1 Conoscenze legate alla formazione professionale**  
**(max punti 5)**

CREDITI FORMATIVI	PESO	crediti da acquisire	valutazione si/no
crediti ECM specialità	5		
crediti ECM non specialità			

Valutazione: punteggio \_\_\_\_\_ / 5

- **La Direzione della Formazione deve fornire i dati relativi al ECM all'Ufficio Personale per la valutazione**

**B.2 Conoscenze tecnico-professionali (max punti 15 punti per incarico di struttura; max 30 punti per incarico professionale; 25 punti incrementabili fino a 40 punti in assenza di obiettivi di mandato per incarico base o neoassunto)**

**Esempio preso da** procedura aziendale "Valutazione clinical competence U.O. Anestesia Rianimazione)

CONOSCENZE RICHIESTE DALLA POSIZIONE	1	2	3	4
Attività anestesiologicala e rianimatoria ordinaria				
Paroanalgesia				
Anestesia pediatrica per indagini diagnostiche				
Anestesia pediatrica				
Day Surgery				
Tecniche speciali Anestesia				
Broncoscopia Operativa				
Tracheotomia percutanea				
Ecografia per posizionamento CVC				
Accertamento di morte				
Attività ambulatoriale di Analgesia per esterni				
Attività Antalgica Invasiva				

**Legenda:**

Livello 1 – ha bisogno di training per effettuare il compito specifico

Livello 2 – ha bisogno di supervisione per effettuare il compito specifico

Livello 3 – è competente per effettuare il compito specifico senza supervisione

Livello 4 – è competente per formare altri ad effettuare il compito specifico

**Note**

---

---

---

---

---

Valutazione: punteggio \_\_\_\_\_ / 15; 30; 40 in relazione all'incarico

## B.3 Capacità richieste dalla posizione relativi a comportamenti relazionali (max punti 5)

MACROAREA	CAPACITA'	INDICATORI	valutazione				
			1	2	3	4	5
<b>RELAZIONI E NETWORKING</b> "cooperazione dentro e fuori l'organizzazione"	<b>integrazione interna:</b> capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'azienda	valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando gli interlocutori al fine di perseguire collaborazioni funzionali					
		attiva momenti di confronto con i propri collaboratori e colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività					
		fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali					
		partecipa attivamente a gruppi di lavoro, commissioni, ecc.					
		conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento					
		ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'Azienda					
	<b>relazioni esterne:</b> capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni	funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni					
		cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione					
		si dimostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità					
	<b>negoziazione e gestione dei conflitti:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'Azienda	mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dell'Azienda e dei singoli					
		enfaticizza i punti di contatto tra le opinioni piuttosto che quelli di distacco					
		modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti					

1 = il livello complessivo non è adeguato allo standard professionale

2 = il livello complessivo è appena adeguato ed esistono ampi spazi di miglioramento

3 = il livello complessivo è complessivamente adeguato allo standard professionale

4 = il livello complessivo è pienamente consolidato, si attesta su elevati livelli professionali ed è quindi di alta soddisfazione per qualità ed intensità

5 = il livello complessivo è di ottima soddisfazione in quanto esprime e supera, per qualità ed intensità lo standard professionale ottimale

### Note

---



---



---



---

Valutazione: punteggio \_\_\_\_\_ / 5

# C. Area delle competenze manageriali solo per gli incarichi di struttura (max punti 10)

## CAPACITA' RICHIESTE DALLA POSIZIONE

MACROAREA	CAPACITA'	INDICATORI	valutazione				
			1	2	3	4	5
LEADERSHIP "guidare l'organizzazione"	visione strategica: cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo	interpreta le strategie aziendali e le traduce in direttive/proposte operative					
		possiede una visione di lungo termine					
		indirizza le azioni verso gli obiettivi					
	leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro	mantiene costate la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale					
		lavora con una chiara visione del punto di arrivo e lo diffonde nel proprio team					
		definisce ciò che si attende dagli altri e li orienta verso l'obiettivo finale					
	orientamento al cambiamento: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per stimolare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi dei propri collaboratori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento	condivide all'interno del team con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, siscitando consenso e collaborazione					
		ottiene risultati soddisfacenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse					
		supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze					
		individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo					
	capacità di orientamento: orientare i comportamenti organizzativi per guidare alla realizzazione dei risultati	diffonde nel proprio ambito di attività atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione					
		appoggia e da concretezza a suggerimenti ed idee di altri che possono offrire opportunità					
		definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro					
		crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro					
		distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega					
		incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori					
	infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori						

1 = il livello complessivo non è adeguato allo standard professionale

2 = il livello complessivo è appena adeguato ed esistono ampi spazi di miglioramento

3 = il livello complessivo è complessivamente adeguato allo standard professionale

4 = il livello complessivo è pienamente consolidato, si attesta su elevati livelli professionali ed è quindi di alta soddisfazione per qualità ed intensità

5 = il livello complessivo è di ottima soddisfazione in quanto esprime e supera, per qualità ed intensità lo standard professionale ottimale

### Note

---



---



---



---

Valutazione: punteggio \_\_\_\_\_ / 10



**D. Area dei risultati annuali legati alla performance individuale (max punti 40 per gli incarichi di struttura e incarichi professionali; max 50 per incarichi base e neoassunti)**

AREA della performance individuale annuale	VALUTAZIONE PERFORMANCE
ANNO	
ANNO	
ANNO	
ANNO	
ANNO	

Valutazione: punteggio \_\_\_\_\_ / 40; 50 in relazione all'incarico

**E. Giudizio di sintesi**

QUADRO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE PROFESSIONALE	
Area di valutazione	valutazione
A - obiettivi di mandato	
B - competenze professionali	
C - risultati annuali della performance	
D - competenza manageriali	

*Descrizione dettagliata e motivazioni specifiche*

---



---



---

*Aree ed interventi di miglioramento*

---

---

---

**Valutazione complessiva: \_\_\_\_\_ / 100**

Eventuali osservazioni finali da parte del dirigente valutato

---

---

---

---

Il Valutatore \_\_\_\_\_

Il Valutato \_\_\_\_\_