

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Sommario

Premessa	1
Ciclo di gestione della performance	2
Performance organizzativa	6
Performance individuale	8
Procedure di conciliazione	11
Il collegamento al sistema premiale	12
Ulteriori sistemi premianti	14
Personale del comparto – ruolo della ricerca (collaboratore professionale di ricerca sanitaria D e ricercatore sanitario DS)	15
Considerazioni finali	17

Premessa

Il D.Lgs. n. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, stabilisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti con il fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, attraverso la valorizzazione del merito e la trasparenza dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) definisce i principi, le modalità di svolgimento, i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi della programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, il SMVP è adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione della performance (OIV).

Questo Istituto si è da tempo dotato di linee guida per il budget aggiornate annualmente; si ritiene opportuno, tuttavia, predisporre un documento organico che indichi compiutamente le modalità applicate da questo Istituto in ordine al processo di misurazione e valutazione della performance.

Oltre alle disposizioni di cui al D.Lgs. 150/2009, il quadro normativo assunto a riferimento nella predisposizione del documento è rappresentato dalle seguenti disposizioni:

- D.Lgs. 502/1992 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421";
- D.Lgs. 229/1999 "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419";
- D.Lgs. 286/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59;
- L. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- D.Lgs. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";
- L. 80/2021 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia;

- L.R. 26/2015 “Disposizioni in materia di programmazione e contabilità e altre disposizioni finanziarie urgenti”;
- Linee guida della presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento funzione pubblica:
 - ✓ n. 2 del 2017 “Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance”;
 - ✓ n. 3 del 2018 “Linee guida per la Relazione Annuale sulla performance”;
 - ✓ n. 5 del 2019 “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”;
- Contratti collettivi nazionali della dirigenza area sanità, della dirigenza area funzioni locali e dell’area sanità, del personale del comparto sanità e del personale del comparto sanità - sezione del personale del ruolo della ricerca sanitaria e dell’attività di supporto alla ricerca sanitaria.

Ciclo di gestione della performance

Le diverse fasi in cui si articola il ciclo della *performance* consistono nella programmazione, nella definizione e nell’assegnazione degli obiettivi, nel monitoraggio in corso di esercizio e nell’attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale e nell’utilizzo dei sistemi premianti.



Nel nostro Istituto la performance viene misurata a livello:

- complessivo aziendale rispetto all’efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (**performance organizzativa aziendale**), prioritariamente derivanti dagli obiettivi strategici regionali e ministeriali sui quali viene valutata la Direzione Generale;

- di singola articolazione organizzativa (**performance organizzativa dei singoli centri di responsabilità**);
- di singolo dipendente (**performance individuale**).

E' evidente che la performance organizzativa e quella individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo.

Il ciclo si svolge con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile di budget a partire dall'approvazione da parte della Regione delle linee per la gestione del SSR, con cui annualmente vengono definiti gli obiettivi ed i relativi risultati attesi di pertinenza delle varie aziende sanitarie articolandoli per area tematica, nonché le risorse complessivamente disponibili del SSR e le regole/vincoli gestionali.

Il ciclo della performance è sintetizzato nello schema seguente, con l'indicazione dei soggetti coinvolti nelle varie fasi.

Fasi	Documenti	Soggetti coinvolti
Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> - DGR di approvazione delle linee di gestione annuali del SSR e degli accordi RAR; - documento di programmazione triennale della ricerca; - altri documenti regionali e ministeriali 	Regione FVG Ministero salute Altri enti
Pianificazione strategica aziendale (definizione di obiettivi e programmi di carattere annuale e pluriennale)	<ul style="list-style-type: none"> - PAO - PIAO 	Direzione strategica strutture per la parte di propria competenza e RPCT
Programmazione operativa (declinazione degli obiettivi di interesse regionale in obiettivi operativi organizzativi e individuali) e individuazione di ulteriori obiettivi a rilevanza aziendale	<ul style="list-style-type: none"> - Schede di budget; - accordi integrativi progetti RAR; - progetti di produttività strategica; - schede di valutazione individuali 	Direzione strategica SOSD controllo di gestione SOC Legale, Affari Generali e gestione Risorse Umane SOSD Direzione delle professioni sanitarie

<p>Monitoraggio intermedio della performance organizzativa aziendale</p>	<p>Rendiconti trimestrali economici</p>	<p>Direzione strategica</p> <p>SOC Gestione Risorse Economico-Finanziarie</p> <p>SOC Legale, Affari Generali e gestione Risorse Umane</p> <p>SOC Approvvigionamenti, Economato e Logistica</p> <p>SOC Gestione delle Tecnologie Cliniche, Tecnico-Strutturali e Informatiche</p> <p>SOSD controllo di gestione</p>
<p>Monitoraggio intermedio (performance organizzativa di struttura)</p>	<p>Monitoraggio infrannuale schede di budget e evidenza di eventuali interventi correttivi (delibera di revisione)</p>	<p>Direzione strategica</p> <p>SOSD controllo di gestione</p> <p>SOSD Direzione delle professioni sanitarie</p>
<p>Misurazione e valutazione conclusiva performance organizzativa aziendale</p>	<p>Delibera di approvazione del bilancio consuntivo</p>	<p>Direzione strategica</p> <p>SOC Gestione Risorse Economico-Finanziarie</p> <p>SOC Legale, Affari Generali e gestione Risorse Umane</p> <p>SOC Approvvigionamenti, Economato e Logistica</p> <p>SOC Gestione delle Tecnologie Cliniche, Tecnico-Strutturali e Informatiche</p> <p>SOSD controllo di gestione</p>

Misurazione e valutazione conclusiva performance organizzativa di struttura	Schede di monitoraggio annuale	Direzione strategica SOSD controllo di gestione SOSD Direzione delle professioni sanitarie OIV
Misurazione e valutazione conclusiva progetti RAR e produttività strategica	Schede di monitoraggio annuale	Direzione strategica SOC Legale, Affari Generali e gestione Risorse Umane SOSD controllo di gestione SOSD Direzione delle professioni sanitarie OIV
Misurazione Performance individuale	Schede individuali della dirigenza e del comparto	SOC Legale, Affari Generali e gestione Risorse Umane SOSD controllo di gestione SOSD Direzione delle professioni sanitarie OIV
Formalizzazione dei risultati della performance organizzativa e individuale, RAR e produttività strategica e corresponsione indennità incentivante	Relazione sulla performance Accordi integrativi aziendali	Direzione strategica SOSD controllo di gestione OIV SOC Legale, Affari Generali e gestione Risorse Umane
Aggiornamento annuale del SMVP	Delibera di approvazione del documento	Direzione strategica SOSD controllo di gestione

		SOC Legale, Affari Generali e gestione Risorse Umane SOSD Direzione delle professioni sanitarie
--	--	--

Performance organizzativa

La performance organizzativa viene valutata, nel perseguimento degli obiettivi definiti nella programmazione aziendale e nel PIAO, sia a livello complessivo sia nelle varie articolazioni previste nell'atto aziendale.

Ai fini del processo di budget l'Istituto si articola in Centri di Responsabilità (CdR).

Si definisce CdR una unità organizzativa con un responsabile che impiega una pluralità di risorse – umane, tecnologiche, finanziarie – per ottenere specifici risultati. E' CdR l'unità organizzativa caratterizzata da:

- presenza di un direttore/responsabile;
- pluralità e rilevanza delle risorse assegnate;
- variabilità nel tempo delle informazioni relative a costi, ricavi e attività;
- significatività delle variazioni misurabili dei valori considerati e rilevabili dallo strumento.

L'insieme dei CdR costituisce il piano dei centri di responsabilità.

Il piano dei centri assegnatori di budget sarà definito annualmente e potrà comprendere articolazioni organizzative diverse dai centri di responsabilità.

La programmazione annuale aziendale attraverso lo strumento della performance organizzativa fa propri e persegue gli obiettivi/vincoli definiti dalla programmazione regionale e nazionale, assicurandone il conseguimento attraverso la declinazione degli stessi in obiettivi operativi da misurarsi attraverso appositi indicatori. Lo strumento di budget in termini di contenuti non si esaurisce però con quanto disposto a livello regionale e nazionale ma individua ulteriori obiettivi strategici aziendali.

Nelle schede di budget vengono individuati e assegnati alcuni dei suddetti obiettivi ritenuti prioritari per l'anno di riferimento. Per ciascun obiettivo operativo vengono individuati precisi indicatori, target, criteri di valutazione, pesi in termini di incentivazione e referenti responsabili del monitoraggio.

Sarà compito della SOSD controllo di gestione supportare l'intero percorso, garantendo il supporto tecnico al sistema di monitoraggio e valutazione.

Verifiche intermedie degli obiettivi

Durante l'esercizio verrà predisposto un monitoraggio periodico degli obiettivi di budget. Inoltre le strutture avranno a disposizione, con cadenza mensile, una reportistica direzionale e di struttura che dà evidenza dell'attività svolta e dei fattori produttivi utilizzati. I vari responsabili di budget sono tenuti a segnalare tempestivamente e formalmente l'insorgere, in una fase successiva alla negoziazione, di eventuali elementi ostativi al raggiungimento di quanto negoziato. La richiesta deve essere accompagnata da note esplicative che consentano alla direzione di valutare l'opportunità di una loro variazione in corso di esercizio.

Inoltre verranno organizzati almeno una serie di incontri con i singoli responsabili di budget per l'analisi dei risultati infrannuali e degli scostamenti rispetto al budget assegnato. Durante questi incontri potranno partecipare altre figure professionali sulla base degli argomenti trattati e verranno valutate le richieste di revisione degli obiettivi. Spetta alla Direzione accettare o meno le richieste di revisione e procedere alla loro formalizzazione.

Valutazione annuale degli obiettivi

La valutazione della Performance organizzativa delle singole strutture è effettuata annualmente non appena sono disponibili i dati consolidati dell'anno precedente. La SOSD controllo di gestione procederà alla misurazione di tutti gli obiettivi di budget sulla base del sistema di monitoraggio aziendale, fatto salvo le rilevazioni ancora in capo alle singole strutture per le quali i direttori/responsabili produrranno i report e le evidenze di specie. In questa sede verranno valutate le motivazioni e i documenti a supporto di parziali o mancati raggiungimenti di obiettivi presentati da alcuni centri di responsabilità. In presenza di questi elementi si potrà procedere al ricalcolo del risultato raggiunto del singolo obiettivo in rapporto al peso del fattore ostativo e alla conseguente determinazione della percentuale di incentivazione.

Il raggiungimento degli obiettivi sarà validato dalla Direzione di competenza (generale, scientifica, sanitaria e amministrativa) e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) spetta la verifica della correttezza metodologica dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa; a tale scopo l'OIV potrà richiedere supplementi di istruttoria rispetto alla documentazione proposta dalle direzioni competenti, qualora la stessa non sia ritenuta sufficiente.

La valutazione finale dei risultati di performance organizzativa verrà riportata nella relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Per ogni struttura di budget verrà predisposta la scheda di monitoraggio annuale che riporta il grado di raggiungimento dei diversi obiettivi e quello complessivo della struttura con l'evidenza della percentuale correlata all'incentivazione secondo la scala di valutazione riportata nel paragrafo "il collegamento al sistema premiale".

Le risultanze (scheda di monitoraggio annuale) verranno inviate ai responsabili di budget e verranno organizzati degli incontri con i singoli responsabili di budget per l'analisi puntuale degli obiettivi critici presenti nelle schede.

Performance individuale

La valutazione ha periodicità annuale e riguarda tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato, che sono presenti in servizio (giornate lavorate) per almeno due mesi consecutivi, nonché il personale docente universitario che svolge funzioni assistenziali e di ricerca presso l'Istituto. La valutazione avviene a consuntivo nell'anno successivo a quello di riferimento.

In caso di trasferimento ad altra struttura/area, la valutazione dovrà essere effettuata dal superiore gerarchico che ha in carico il dipendente alla data del 31.12 dell'anno oggetto di valutazione. In questo caso il valutatore dovrà acquisire gli elementi necessari per una corretta valutazione, confrontandosi con il responsabile della valutazione presso la cui struttura il dirigente/personale del comparto ha precedentemente prestato servizio. In questi casi la scheda di valutazione potrà essere integrata in corso d'anno con ulteriori obiettivi coerenti alle attività della struttura di nuova assegnazione.

La valutazione finale dei risultati della performance individuale verrà riportata nella relazione sulla performance.

Tali valutazioni confluiranno quindi annualmente nel fascicolo individuale di ogni dipendente. Per il personale dirigente il contenuto del fascicolo sarà trasmesso al Collegio Tecnico in occasione delle relative valutazioni. Per il personale del comparto il contenuto del fascicolo sarà utilizzato ai fini delle valutazioni per le progressioni di carriera, nonché per la valutazione degli incarichi di coordinamento e di funzione organizzativa.

L'occasione del confronto per la valutazione individuale deve essere proficuamente utilizzata per riorientare i comportamenti e per individuare piani di miglioramento e sviluppo, dei quali si dovrà tener conto nei programmi formativi aziendali per l'anno successivo.

Il processo di valutazione della performance individuale attivo in Istituto è differenziato a seconda che si tratti di personale dirigente o non dirigente.

Performance individuale della dirigenza

La valutazione individuale della dirigenza analizza e misura in modo trasparente la performance dei dipendenti, valorizza il loro impegno e i loro risultati ed è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione (art. 9 del D.Lgs. 150/2009).

Lo strumento utilizzato è rappresentato da una scheda di valutazione in formato excel, articolata in dimensioni che si differenziano a seconda del soggetto valutato (dirigente responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità o restante personale dirigente). In particolare ai direttori di struttura complessa o semplice dipartimentale viene prevista una dimensione rappresentata dalla capacità di valutare i propri collaboratori sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

Le diverse dimensioni sono "pesate" attraverso coefficienti di correzione variabili che contribuiscono a rendere il punteggio coerente con le responsabilità dirigenziali attribuite. Ciascuna dimensione è scomposta in più fattori di osservazione, il cui valore medio moltiplicato per il coefficiente fornisce il valore della dimensione.

A ciascun fattore di osservazione può essere attribuito un punteggio variabile da 0 a 4 – compresi valori decimali – secondo la seguente scala di valori:

0=insufficiente

1=sufficiente

2=buono

3=distinto

4=eccellente

Nel caso che il fattore di osservazione non sia pertinente all'attività svolta dal valutato la casella deve essere lasciata in bianco.

Tra le varie dimensioni sono ricompresi anche gli obiettivi individuali assegnati ai singoli dirigenti dai Direttori di SOC/SOSD, evidenziando il contributo al raggiungimento degli stessi al fine di rendere coerente la performance individuale con quella organizzativa. Gli obiettivi **individuali** assegnati

specificamente al dirigente possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam). Nel caso in cui non siano stati individuati obiettivi di cui alla dimensione “obiettivi individuali assegnati dal responsabile e non collegati alla scheda di budget”, il peso di questa dimensione verrà sommato al peso della dimensione “contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura assegnati dal responsabile”. La valutazione individuale è effettuata dal diretto superiore del valutato, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione. Con riferimento ad alcune dimensioni, sono chiamati ad esprimersi soggetti diversi dal superiore gerarchico. In particolare la valutazione dei parametri riguardanti la dimensione “ricerca e produzione scientifica” spetta al direttore scientifico mentre la presenza di eventuali segnalazioni fondate all’URP verrà asseverata dalla direzione sanitaria (conteggiando un punteggio di -0,5 per reclamo).

La valutazione si considera positiva con punteggio ≥ 10 .

La valutazione deve essere sottoposta al valutato e deve essere firmata per presa visione anche nel caso in cui il valutato non concordi con l’esito della valutazione riportando le motivazioni nella scheda.

Performance individuale del comparto

La scheda di valutazione individuale si differenzia a seconda del soggetto valutato (personale del comparto con incarichi di coordinamento o funzione e altro personale del comparto) e considera 7 dimensioni pesate in misura uguale per le quali il valutatore deve riportare un punteggio da 1 a 5 secondo le seguenti declinazioni:

1 = insufficiente (valutazione negativa)

valutazione positiva progressiva:

2 = sufficiente rispetto al profilo

3 = buono rispetto al profilo

4 = distinto rispetto al profilo

5 = ottimo rispetto al profilo.

Il range di punteggio della scheda è tra 7 e 35 e la valutazione si considera positiva solo con punteggio ≥ 14 .

La scheda di valutazione degli incarichi di coordinamento o funzione contiene una dimensione rappresentata dalla capacità di valutare i propri collaboratori, sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

La procedura valutativa presuppone che la valutazione sia la conoscenza diretta dell'operato del valutato, pertanto il coordinatore valuta il personale al medesimo assegnato, il titolare dell'incarico di funzione valuta i coordinatori ed il personale assegnato direttamente allo stesso, anche nei casi in cui l'organizzazione non preveda un coordinamento di afferenza. Nel caso in cui il dipendente operi in un settore nel quale l'organizzazione non ha previsto né coordinatore né incarico di funzione, la valutazione verrà effettuata dal dirigente di riferimento dell'area. Gli incarichi di funzione di area sanitaria sono valutati dal dirigente delle professioni sanitarie, i restanti incarichi di funzione sono valutati dal dirigente responsabile della struttura competente.

La valutazione deve essere sottoposta al valutato e deve essere firmata per presa visione anche nel caso in cui il valutato non concordi con l'esito della valutazione riportando le motivazioni nella scheda.

Procedure di conciliazione

Il valutato nel caso in cui non concordi con la valutazione conclusiva espressa dal valutatore può presentare istanza di riesame specificando chiaramente gli aspetti non condivisi e le motivazioni. Il valutato può farsi assistere da un rappresentante sindacale o altra persona di fiducia.

La richiesta indirizzata al proprio valutatore, va presentata al protocollo aziendale entro 15 giorni dalla presa visione della scheda. Il procedimento di riesame della valutazione deve concludersi entro 30 giorni dalla data di protocollo dell'istanza di riesame, confermando o modificando la valutazione. L'esito del procedimento deve risultare da verbale redatto e sottoscritto dal valutatore e dal valutato.

Il valutato, se ritiene, entro i 15 giorni successivi alla firma del verbale può presentare una seconda istanza.

Nel caso sia necessaria la valutazione di seconda istanza si procederà in linea gerarchica con il diretto superiore del valutatore e, dove mancante o per il personale assegnato direttamente alle direzioni, la valutazione sarà effettuata dal direttore amministrativo o dal direttore sanitario in rapporto all'attività svolta dal valutato. Eventuali situazioni particolari verranno di volta in volta considerate nel rispetto del principio generale di conoscenza dell'attività svolta dal valutato da parte del valutatore.

La funzione di garanzia rispetto ad anomalie di tipo procedurali e/o metodologico è garantita dall'OIV.

Il collegamento al sistema premiale

Il sistema premiante è collegato alla misurazione e valutazione della performance organizzativa (risultati di budget di struttura/equipe) ed individuale secondo il seguente schema:

Dirigenza

Performance organizzativa	Performance individuale
60%	40%

Comparto

Performance organizzativa	Performance individuale
70%	30%

Quota performance organizzativa:

La valutazione positiva della performance individuale è condizione necessaria e inderogabile per la corresponsione della retribuzione di risultato/produttività correlata alla performance organizzativa. Viene inoltre stabilita la seguente correlazione tra il livello di performance organizzativa e la quota di retribuzione di risultato/produttività collettiva fissando nel 60% la soglia minima di raggiungimento della performance organizzativa per poter accedere alla quota di retribuzione di risultato/produttività collettiva stabilita negli accordi integrativi aziendali:

Scala di verifica e valutazione della performance raccordata con scala di riconoscimento della produttività collettiva – AREA COMPARTO	
grado di conseguimento del budget di struttura/equipe	percentuale di accesso alla quota annua di produttività collettiva
≥ 95%	100%
60%-94%	in proporzione rispetto al 95%
< 60%	0%

Le percentuali del grado di conseguimento per stabilire lo scaglione vengono calcolate arrotondate per eccesso o per difetto al numero intero (frazioni inferiori allo 0,5 vengono arrotondate per difetto).

Scala di verifica e valutazione della performance raccordata con scala di riconoscimento indennità di risultato – AREA DIRIGENZA	
grado di conseguimento del budget di struttura/equipe	percentuale di accesso alla quota annua di retribuzione risultato/produktività collettiva
≥ 98%	100%
60%-97%	in proporzione rispetto al 98%
< 60%	0%

Le percentuali del grado di conseguimento per stabilire lo scaglione vengono calcolate arrotondate per eccesso o per difetto al numero intero (frazioni inferiori allo 0,5 vengono arrotondate per difetto).

Quota di produttività collettiva/retribuzione di risultato legata alla performance individuale

Comparto:

Per l'area del comparto, la quota correlata alla valutazione individuale viene determinata per fasce in base al punteggio della scheda ottenuto dal valutato, fissando in 14 punti la soglia minima (scheda positiva) di raggiungimento della performance individuale per poter accedere alla quota incentivante stabilita negli accordi integrativi aziendali:

punteggio complessivo scheda di valutazione individuale	% premio annuo spettante correlato alla quota di valutazione individuale
7-13	0%
14-17	50%
18-21	80%
22-25	90%
26-35	100%

Dirigenza:

Viene prevista la seguente correlazione tra il livello di performance individuale e la quota di retribuzione di risultato fissando in 10 punti la soglia minima di raggiungimento della performance individuale (scheda positiva) per poter accedere alla quota incentivante stabilita negli accordi integrativi aziendali:

punteggio complessivo scheda di valutazione individuale	% premio annuo spettante correlato alla quota di valutazione individuale
< 10	0%
10-18	50%
19-26	80%

27-34	90%
35-40	100%
Il punteggio complessivo della scheda di valutazione viene calcolato arrotondando per eccesso o per difetto a numero intero (frazioni inferiori allo 0,5 vengono arrotondate per difetto)	

Ulteriori sistemi premianti

Risorse Aggiuntive Regionali

Le risorse aggiuntive regionali (RAR) sono attribuite alle aziende sanitarie regionali con DGR e sono finalizzate a premiare progettualità ulteriori e coerenti con la programmazione regionale, diversificate rispetto agli obiettivi annuali incentivati con le risorse del fondo della retribuzione di risultato/produktività.

In analogia con quanto previsto per la performance organizzativa, la direzione declina queste progettualità in piani operativi nei quali sono individuati gli obiettivi, gli indicatori, i target, i referenti dei progetti e i soggetti interessati.

Ai fini della valutazione verrà richiesto ai singoli referenti dei progetti una breve relazione sullo stato di attuazione del progetto/obiettivo, utile a valutare i risultati conseguiti in rapporto agli indicatori/target definiti, e l'elenco dei nominativi dei dipendenti che hanno partecipato al conseguimento del progetto. Sulla base delle evidenze documentali e dei dati acquisiti si procede alla valutazione da parte dei direttori sanitario, amministrativo, scientifico e dal dirigente delle professioni sanitarie, ognuno per la parte di propria competenza. A conclusione del percorso, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verificherà la correttezza metodologica dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione; a tale scopo l'OIV potrà richiedere supplementi di istruttoria rispetto alla documentazione proposta dalle direzioni competenti, qualora la stessa non sia ritenuta sufficiente.

La valutazione finale dei risultati verrà riportata nella relazione sulla performance.

Produttività strategica

Nell'ambito dei contratti integrativi per la regolazione dei sistemi incentivanti vengono individuate le quote economiche assegnate dal Direttore Generale per incentivare iniziative, attività, programmi di rilevanza strategica per l'Istituto che non rientrano negli obiettivi di budget e/o nelle progettualità RAR o per dare effettivo riconoscimento a contesti lavorativi che presentano particolari criticità.

Ai fini della valutazione, verrà richiesto ai singoli referenti di progetto una breve relazione sullo stato di attuazione del progetto/obiettivo, utile a valutare i risultati conseguiti in rapporto agli indicatori/target definiti. Sulla base delle evidenze documentali e dei dati acquisiti si procede alla valutazione da parte dei direttori sanitario, amministrativo, scientifico e dal dirigente delle professioni sanitarie, ognuno per la parte di propria competenza.

A conclusione del percorso, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verificherà la correttezza metodologica dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione; a tale scopo l'OIV potrà richiedere supplementi di istruttoria rispetto alla documentazione proposta dalle direzioni competenti, qualora la stessa non sia ritenuta sufficiente.

La valutazione finale dei risultati verrà riportata nella relazione sulla performance.

Per quanto non previsto da questo documento, si rimanda agli accordi integrativi aziendali delle varie aree.

Personale del comparto – ruolo della ricerca (collaboratore professionale di ricerca sanitaria D e ricercatore sanitario DS)

Il sistema premiante del personale del comparto – ruolo della ricerca è collegato alla misurazione e valutazione della performance organizzativa (risultati di budget di struttura/equipe) ed individuale secondo il seguente schema:

Performance organizzativa	Performance individuale
70%	30%

La **performance organizzativa** viene individuata con le stesse regole e meccanismi previsti per la performance organizzativa del restante personale ed è comune ad entrambi i profili (vedi paragrafo performance organizzativa).

La valutazione positiva della performance individuale è condizione necessaria e inderogabile per la corresponsione della quota di produttività correlata alla performance organizzativa.

Viene inoltre stabilita la seguente correlazione tra il livello di performance organizzativa e la quota di retribuzione di risultato/produttività collettiva fissando nel 60% la soglia minima di raggiungimento della performance organizzativa per poter accedere alla quota di retribuzione di risultato/produttività collettiva stabilita negli accordi integrativi aziendali:

Scala di verifica e valutazione della performance raccordata con scala di riconoscimento della produttività collettiva – COMPARTO RUOLO DELLA RICERCA	
grado di conseguimento del budget di struttura/equipe	percentuale di accesso alla quota annua di produttività collettiva
≥ 95%	100%
60%-94%	in proporzione rispetto al 95%
< 60%	0%

Le percentuali del grado di conseguimento per stabilire lo scaglione vengono calcolate arrotondate per eccesso o per difetto al numero intero (frazioni inferiori allo 0,5 vengono arrotondate per difetto).

La valutazione della **performance individuale** è comune ad entrambi i profili e tiene conto di quanto previsto all'art. 6 del DM 164/19.

La scheda di valutazione individuale considera 7 dimensioni pesate in misura uguale per le quali il valutatore deve riportare un punteggio da 1 a 5 secondo le seguenti declinazioni:

1 = insufficiente (valutazione negativa)

valutazione positiva progressiva:

2 = sufficiente rispetto al profilo

3 = buono rispetto al profilo

4 = distinto rispetto al profilo

5 = ottimo rispetto al profilo.

Il range di punteggio della scheda è tra 7 e 35 e la valutazione si considera positiva solo con punteggio ≥ 14 .

La valutazione per entrambi i profili viene redatta e proposta dal responsabile della struttura cui afferisce il ricercatore; nel caso in cui non ci sia un responsabile di riferimento, verranno redatte dal direttore scientifico.

Viene prevista la seguente correlazione tra il livello di performance individuale e la quota di retribuzione di risultato fissando in 14 punti la soglia minima (scheda positiva) di raggiungimento della performance individuale per poter accedere alla quota incentivante stabilita negli accordi integrativi aziendali:

punteggio complessivo scheda di valutazione individuale	% premio annuo spettante correlato alla quota di valutazione individuale
7-13	0%
14-17	50%
18-21	80%
22-25	90%
26-35	100%

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione e la valutazione di II istanza si rimanda a quanto riportato nel paragrafo “procedure di conciliazione”.

Negli accordi integrativi vengono disciplinate ulteriori premialità correlate al grado di raggiungimento di obiettivi individuali assegnati al valutato sulla base delle attività specifiche svolte dallo stesso.

Considerazioni finali

Tenuto conto delle importanti innovazioni introdotte nel presente documento, si ritiene opportuno applicare lo strumento in via sperimentale introducendo eventuali interventi correttivi in modo tale da adattare lo strumento al contesto aziendale.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
INDIVIDUALE**

DIRIGENZA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' DI BUDGET

Periodo oggetto di valutazione:	dal	al
Dipendente (Cognome e Nome):		
Dipartimento:		
SOC/SOSD/Servizio di assegnazione:		
Responsabile della valutazione:		

SCALA DI VALUTAZIONE
 0 = insufficiente
 1 = sufficiente
 2 = buono
 3 = distinto
 4 = eccellente
valutazione positiva: ≥ 10 punti

		coefficiente
1. caratteristiche comportamentali		1,2
a)	capacità di prendere decisioni in autonomia anche in condizioni di incertezza ed emergenza con l'assunzione di responsabilità diretta	
b)	capacità di dare supporto ad altri nell'affrontare i problemi	
c)	capacità di generare clima positivo all'interno della struttura affidata	
d)	capacità di dominare le proprie emozioni in presenza di situazioni stressanti	

		coefficiente
2. collaborazione e partecipazione multidisciplinare		1
a)	partecipazione attiva a gruppi di lavoro e/o ad organismi collegiali	
b)	partecipazione attiva a iniziative proposte dalle Direzioni del CRO	
c)	partecipazione ai programmi di accreditamento e certificazione	

		coefficiente
3. innovazioni organizzative e tecnologiche		1,7
a)	capacità di organizzare in modo efficiente ed efficace il lavoro della propria struttura e di realizzare collaborazioni con le altre strutture	
b)	capacità di suggerire innovazioni organizzative	
c)	capacità di adeguarsi alle modifiche organizzative	
d)	capacità di proporre nuove soluzioni tecnologiche per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della qualità della struttura	

		coefficiente
4. contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura		1,6
a)		
b)		
c)		

		coefficiente
5. gestione risorse umane		1,7
a)	capacità di coinvolgere e gestire i propri collaboratori nei progetti di interesse aziendale e capacità di accrescerne la loro professionalità	
b)	capacità di gestire i conflitti	
c)	capacità di proporre iniziative di aggiornamento per i propri collaboratori e di diffondere le conoscenze all'interno della propria struttura	
d)	Gestire le ferie del personale della dirigenza	

		coefficiente
6. valutazione dei propri collaboratori		1
a)	capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata da una differenziazione dei singoli giudizi	

		coefficiente
7. attività scientifiche		1,8
a)	produzione scientifica (valutata come impact factor)	
b)	capacità di reperire fondi per la ricerca	
c)	capacità di trasferimento tecnologico (brevetti, royalties, etc)	

livello soglia concordato	10
----------------------------------	-----------

Data _____ valutazione individuale _____

Firma Valutatore _____ Firma Valutato _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE
DIRIGENTE SENZA RESPONSABILITA' DI BUDGET

Periodo oggetto di valutazione:	dal	al
Dipendente (Cognome e Nome):		
Dipartimento:		
SOC/SOSD/Servizio di assegnazione:		
Responsabile della valutazione:		

SCALA DI VALUTAZIONE
 0 = insufficiente
 1 = sufficiente
 2 = buono
 3 = distinto
 4 = eccellente
valutazione positiva: ≥ 10 punti

		coefficiente
1. caratteristiche comportamentali		1,2
a) capacità di farsi carico dei problemi fino alla loro soluzione		
b) capacità di assumere decisioni autonome		
c) capacità di dare supporto ad altri nell'affrontare i problemi		
d) capacità di generare clima positivo all'interno del gruppo di lavoro		
e) capacità di essere scrupoloso, preciso, puntuale		
f) capacità di essere aperto e disponibile verso innovazioni organizzative e professionali		
g) disponibilità ad un impegno orario flessibile		
h) rispetto del codice di comportamento, codice di condotta, dei regolamenti e delle direttive		
i) capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto degli impegni		
		coefficiente
2. collaborazione e partecipazione multidisciplinare		1
a) disponibilità alla discussione del proprio operato con altri professionisti		
b) partecipazione attiva a gruppi di lavoro e/o ad organismi collegiali		
c) partecipazione attiva a iniziative proposte da altri professionisti		
d) partecipazione ai programmi di accreditamento e certificazione		
		coefficiente
3. capacità organizzative		1,2
a) capacità di suggerire innovazioni organizzative		
b) capacità di adeguarsi alle modifiche organizzative		
		coefficiente
4. qualità e formazione professionale		1,6
a) continuità nell'impegno formativo		
b) partecipazione del personale della struttura a specifiche attività formative individuate dalle direzioni		
		coefficiente
5. rapporti con i Cittadini		1
a) segnalazioni rilevate dall'URP o da altri organi (si conteggia un punteggio di -0,5 per reclamo)		
b) capacità di programmare le attività in funzione dei bisogni degli utenti per la soddisfazione delle loro esigenze		
		coefficiente
6. contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura assegnati dal responsabile		1,2
a)		
b)		
c)		
		coefficiente
7. obiettivi individuali assegnati dal responsabile e non collegati alla scheda di budget		1,2
a)		
b)		
c)		
		coefficiente
8. attività scientifiche		1,6
a) produzione scientifica (valutata come impact factor)		
b) capacità di reperire fondi per la ricerca		
c) capacità di trasferimento tecnologico (brevetti, royalties, etc)		

livello soglia concordato	10
---------------------------	-----------

Data

valutazione individuale

Firma Valutatore

Firma Valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

DIRIGENTE SENZA RESPONSABILITA' DI BUDGET - AMMINISTRATIVI

Periodo oggetto di valutazione:	dal	al
Dipendente (Cognome e Nome):		
Dipartimento:		
SOC/SOSD/Servizio di assegnazione:		
Responsabile della valutazione:		

SCALA DI VALUTAZIONE
 0 = insufficiente
 1 = sufficiente
 2 = buono
 3 = distinto
 4 = eccellente
valutazione positiva: ≥ 10 punti

		coefficiente
1. caratteristiche comportamentali		1,2
a)	capacità di farsi carico dei problemi fino alla loro soluzione	
b)	capacità di assumere decisioni autonome	
c)	capacità di dare supporto ad altri nell'affrontare i problemi	
d)	capacità di generare clima positivo all'interno del gruppo di lavoro	
e)	capacità di essere scrupoloso, preciso, puntuale	
f)	capacità di essere aperto e disponibile verso innovazioni organizzative	
g)	rispetto del codice di comportamento, codice di condotta, dei regolamenti e delle direttive	
h)	capacità di programmazione ed organizzazione delle proprie attività nel rispetto degli impegni assunti	

		coefficiente
2. collaborazione e partecipazione multidisciplinare		1
a)	disponibilità alla discussione del proprio operato con altri professionisti	
b)	partecipazione attiva a gruppi di lavoro e/o ad organismi collegiali	
c)	partecipazione attiva a iniziative proposte da altri professionisti	
d)	partecipazione ai programmi di accreditamento e certificazione	

		coefficiente
3. capacità organizzative		1,2
a)	capacità di suggerire innovazioni metodologiche ed organizzative	
b)	capacità di adeguarsi alle modifiche organizzative	

		coefficiente
4. qualità professionale		1,6
a)	precisione nel lavoro svolto	
b)	rispetto delle procedure e delle metodologie specifiche dei compiti	
c)	capacità di concludere in autonomia i processi affidati	

		coefficiente
5. rapporti interni/esterni con e per conto dell'Istituto		1
a)	capacità di programmare le attività in funzione dei bisogni degli utenti per la soddisfazione delle loro esigenze	
b)	segnalazioni rilevate da organismi esterni*	

* l'assenza di segnalazioni negative da luogo al punteggio massimo

		coefficiente
6. contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura assegnati dal responsabile		1,2
a)		
b)		
c)		

		coefficiente
7. obiettivi individuali individuati dal responsabile e non collegati alla scheda di budget		1,2
a)		
b)		
c)		

		coefficiente
8. attività formative e didattiche		1,6
a)	partecipazione ad eventi formativi - anche esterni - coerenti con i piani aziendali	
b)	partecipazione attiva a tutoraggio e formazione sul campo	

livello soglia concordato	10
---------------------------	----

Data _____

valutazione individuale

Firma Valutatore _____

Firma Valutato _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE			
DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' DI BUDGET - AMMINISTRATIVI			
Periodo oggetto di valutazione:	dal _____ al _____		
Dipendente (Cognome e Nome):	_____		
Dipartimento:	_____		
SOC/SOSD/Servizio di assegnazione:	_____		
Responsabile della valutazione:	_____		
coefficiente			
1. caratteristiche comportamentali	1,2		
a) capacità di assicurare un impegno costante	<input type="text"/>		
b) capacità di assumere decisioni autonome	<input type="text"/>		
c) capacità di dare supporto ad altri nell'affrontare i problemi	<input type="text"/>		
d) capacità di generare clima positivo all'interno della struttura affidata	<input type="text"/>		
e) capacità di dominare le proprie emozioni in presenza di situazioni stressanti	<input type="text"/>		
coefficiente			
2. collaborazione e partecipazione multidisciplinare	1		
a) partecipazione attiva a gruppi di lavoro e/o ad organismi collegiali	<input type="text"/>		
b) partecipazione attiva a iniziative proposte dalle Direzioni del CRO	<input type="text"/>		
c) partecipazione ai programmi di accreditamento e certificazione	<input type="text"/>		
coefficiente			
3. innovazioni organizzative e tecnologiche	1,2		
a) capacità di organizzare in modo efficiente ed efficace il lavoro della propria struttura e di realizzare collaborazioni con le altre strutture	<input type="text"/>		
b) capacità di suggerire innovazioni organizzative	<input type="text"/>		
c) capacità di adeguarsi alle modifiche organizzative	<input type="text"/>		
d) capacità di proporre nuove soluzioni tecnologiche per il miglioramento dei processi di lavoro e per lo sviluppo della quantità della struttura	<input type="text"/>		
coefficiente			
4. gestione risorse umane	1		
a) capacità di coinvolgere e gestire i propri collaboratori nei progetti di interesse aziendale e di accrescere la loro professionalità	<input type="text"/>		
b) capacità di gestire i conflitti	<input type="text"/>		
c) capacità di proporre iniziative di aggiornamento per i propri collaboratori e di diffondere le conoscenze all'interno della propria struttura	<input type="text"/>		
d) gestire le ferie	<input type="text"/>		
coefficiente			
5. contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura	2		
a)	<input type="text"/>		
b)	<input type="text"/>		
c)	<input type="text"/>		
coefficiente			
6. valutazione dei propri collaboratori	2		
a) capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata da una significativa	<input type="text"/>		
coefficiente			
7. attività formative e didattiche	1,6		
a) partecipazione ad eventi formativi - anche esterni - coerenti con i piani aziendali	<input type="text"/>		
b) partecipazione attiva a tutoraggio e formazione sul campo	<input type="text"/>		
<table border="1" style="margin: 0 auto;"> <tr> <td>livello soglia concordato</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>		livello soglia concordato	10
livello soglia concordato	10		
Data	valutazione individuale <input style="width: 50px;" type="text"/>		
_____	_____		
Firma Valutatore	Firma Valutato		
_____	_____		

SCALA DI VALUTAZIONE
0 = insufficiente
1 = sufficiente
2 = buono
3 = distinto
4 = eccellente
valutazione positiva: ≥ 10 punti

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
INDIVIDUALE**

COMPARTO

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL COMPARTO
INCARICHI DI COORDINAMENTO / FUNZIONE**

Periodo oggetto di valutazione:	dal	al
Dipendente (Cognome e Nome):		
Qualifica:		
Dipartimento:		
SOC/SOSD/Servizio di assegnazione:		
Responsabile della valutazione:		

SCALA DI VALUTAZIONE
 1 = insufficiente valutazione negativa
 valutazione positiva progressiva:
 2 = sufficiente rispetto al profilo
 3 = buono rispetto al profilo
 4 = distinto rispetto al profilo
 5 = ottimo rispetto al profilo
valutazione positiva: ≥ 14 punti

1. Contributo personale al raggiungimento degli obiettivi della struttura/equipe di appartenenza e/o di eventuali obiettivi individuali **punteggio**

2. Capacità organizzative e di coordinamento **punteggio**

Si valutano la capacità di garantire le attività con le risorse assegnate, la capacità di creare un buon clima organizzativo, la capacità di coinvolgere, orientare e stimolare efficacemente i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi della struttura/gruppo

3. Impegno lavorativo, flessibilità e risoluzione dei problemi **punteggio***

a) si considera la capacità di organizzare e/o eseguire in modo appropriato le proprie attività nel rispetto del proprio profilo

b) si valuta capacità di elaborare soluzioni con atteggiamento costruttivo anche nelle situazioni di criticità rispetto ai piani di lavoro/attività già definite

** riportare la media dei punteggi di a) e b)*

4. Qualità lavorativa **punteggio**

Si valutano la completezza e la precisione con le quali vengono svolte le attività assegnate nel rispetto del proprio profilo

5. Valutazione dei propri collaboratori **punteggio**

Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata da una differenziazione dei singoli giudizi

6. Capacità relazionali **punteggio**

Si valuta la capacità di condividere e diffondere le informazioni ai propri collaboratori, la disponibilità al confronto e al cambiamento, e la capacità a rapportarsi correttamente con i diversi interlocutori sviluppando relazioni efficaci con colleghi e superiori, mediando eventuali situazioni critiche e conflittuali

7. Rispetto del codice di comportamento, di condotta, dei regolamenti e delle direttive **punteggio**

Si valuta il rispetto delle direttive della struttura/Istituto, del codice di comportamento e del codice di condotta

Data

valutazione individuale

Firma Valutatore

Firma del Dipendente Valutato per presa visione

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL COMPARTO

Periodo oggetto di valutazione:	dal	al
Dipendente (Cognome e Nome):		
Qualifica:		
Dipartimento:		
SOC/SOSD/Servizio di assegnazione:		
Responsabile della valutazione:		

SCALA DI VALUTAZIONE
 1 = insufficiente valutazione negativa
 valutazione positiva progressiva:
 2 = sufficiente rispetto al profilo
 3 = buono rispetto al profilo
 4 = distinto rispetto al profilo
 5 = ottimo rispetto al profilo
valutazione positiva: ≥ 14 punti

1. Qualità lavorativa	punteggio
Si valutano la completezza e la precisione con le quali vengono svolte le attività assegnate	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
2. Impegno lavorativo	punteggio
Si considera la puntualità con la quale vengono portate a termine le attività assegnate, in riferimento a scadenze normative e/o ai programmi dell'ente e/o alle direttive e indicazioni formulate dal responsabile di riferimento	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
3. Risoluzione dei problemi	punteggio
Si valuta se le problematiche lavorative vengono affrontate con attenzione e risolte in modo appropriato	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
4. Relazione verso gli utenti esterni/interni	punteggio
Si valuta se le relazioni verso gli utenti sono gestite in modo adeguato all'immagine dell'Ente e con modalità consona al ruolo ricoperto nell'ambito del servizio di assegnazione	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
5. Collaborazione con i colleghi	punteggio
Si considerano la trasparenza, l'atteggiamento costruttivo e la disponibilità all'aiuto nell'ambito della struttura/servizio di assegnazione e del gruppo di lavoro e nelle attività interdisciplinari	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
6. Flessibilità	punteggio
Si valuta la disponibilità a modificare i metodi di lavoro a fronte di condizioni critiche o impreviste e di innovazioni organizzative o tecnologiche	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
7. Rispetto del codice di comportamento, di condotta, dei regolamenti e delle direttive	punteggio
Si valuta il rispetto delle direttive della struttura/Istituto, del codice di comportamento e del codice di condotta	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

Per i dipendenti per i quali è prevista una scheda di budget individuale, indicare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo: _____

Data

valutazione individuale

Firma Valutatore

Firma del Dipendente Valutato per presa visione

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL COMPARTO
RUOLO DELLA RICERCA**

Periodo oggetto di valutazione:	dal	al
Dipendente (Cognome e Nome):		
Qualifica:		
Dipartimento:		
SOC/SOSD/Servizio di assegnazione:		
Responsabile della valutazione:		

SCALA DI VALUTAZIONE
 1 = insufficiente valutazione negativa
 valutazione positiva progressiva:
 2 = sufficiente rispetto al profilo
 3 = buono rispetto al profilo
 4 = distinto rispetto al profilo
 5 = ottimo rispetto al profilo
valutazione positiva: ≥ 14 punti

1. Qualità lavorativa **punteggio**

Si valutano la completezza e la precisione con le quali vengono svolte le attività assegnate

2. Impegno lavorativo **punteggio**

Si considera la puntualità con la quale vengono portate a termine le attività assegnate, in riferimento a scadenze normative e/o ai programmi dell'ente e/o alle direttive e indicazioni formulate dal responsabile di riferimento

3. Risoluzione dei problemi **punteggio**

Si valuta se le problematiche lavorative vengono affrontate con attenzione e risolte in modo appropriato

4. Relazione verso gli utenti esterni/interni **punteggio**

Si valuta se le relazioni verso gli utenti sono gestite in modo adeguato all'immagine dell'Ente e con modalità consone al ruolo ricoperto nell'ambito del servizio di assegnazione

5. Collaborazione con i colleghi **punteggio**

Si considerano la trasparenza, l'atteggiamento costruttivo e la disponibilità all'aiuto nell'ambito della struttura/servizio di assegnazione e del gruppo di lavoro e nelle attività interdisciplinari

6. Flessibilità **punteggio**

Si valuta la disponibilità a modificare i metodi di lavoro a fronte di condizioni critiche o impreviste e di innovazioni organizzative o tecnologiche

7. Rispetto del codice di comportamento, di condotta, dei regolamenti e delle direttive **punteggio**

Si valuta il rispetto delle direttive della struttura/Istituto, del codice di comportamento e del codice di condotta

Per i dipendenti per i quali è prevista una scheda di budget individuale, indicare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo: _____

Data

valutazione individuale

Firma Valutatore

Firma del Dipendente Valutato per presa visione

Elenco firmatari

ATTO SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE AI SENSI DEL D.P.R. 445/2000 E DEL D.LGS. 82/2005 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

Questo documento è stato firmato da:

NOME: CRISTINA ANDRETTA
CODICE FISCALE: NDRCST65R67G888L
DATA FIRMA: 24/08/2023 17:22:31
IMPRONTA: 410AB7EA4650E8D0220AB7CF9C1DA3283CAD21C19847CA74DCD2B6662AF12AF4
3CAD21C19847CA74DCD2B6662AF12AF40F04BDBDCC939C5AA2B1AE1579067778
0F04BDBDCC939C5AA2B1AE1579067778DF0DBAD115ED3F0886F6129EAE3AF080
DF0DBAD115ED3F0886F6129EAE3AF080BD7EA34ED13327A83266BBE20DE9BA47

NOME: CLAUDIA MOSCARDA
CODICE FISCALE: MSCCLD79E56L736V
DATA FIRMA: 24/08/2023 17:28:41
IMPRONTA: 475301EF9D4A1F27DE6561F09C75DBD3109C2F5C98E4835D579C4FBD315D0E0F
109C2F5C98E4835D579C4FBD315D0E0FF8F1C368AD290534803CF63A1097AA9B
F8F1C368AD290534803CF63A1097AA9B72539CCF77BD8C1404CE4C85B6C6CD66
72539CCF77BD8C1404CE4C85B6C6CD66B27D555A6099AEF9EE6DE6F9BF46882C

NOME: NELSO TRUA
CODICE FISCALE: TRUNLS68E13C352L
DATA FIRMA: 24/08/2023 17:32:12
IMPRONTA: 9D5C60D9D061A72EF6440120EBA2B938360D97C4141431375E8E684A01420C1B
360D97C4141431375E8E684A01420C1B73736A64C42B1147F469E7346DCA872F
73736A64C42B1147F469E7346DCA872FEE1469ED8AED0E530B1925D4D4DB1152
EE1469ED8AED0E530B1925D4D4DB115241B61BE98FC3E5A8C886E1D380E5870E

NOME: SILVIA FRANCESCHI
CODICE FISCALE: FRNSLV55B49F205D
DATA FIRMA: 24/08/2023 17:34:31
IMPRONTA: 75FD9A52AC9BA7536FCFB70801DD7F6849940CEA89D2D3F91D49D657785A4526
49940CEA89D2D3F91D49D657785A4526BB088CEDF8D95B34257256C1C6C30C27
BB088CEDF8D95B34257256C1C6C30C27D0854129AE9AF899A4B3597D0B52118A
D0854129AE9AF899A4B3597D0B52118A64197276D3F57FE3A4F48729CD1A38F6

NOME: CRISTINA ZAVAGNO
CODICE FISCALE: ZVGCST68P69Z401X
DATA FIRMA: 24/08/2023 17:39:34
IMPRONTA: 4774FBD228BE774D9F3D1F35632B66A31FB428D51E3B4A54780510362AE1135B
1FB428D51E3B4A54780510362AE1135B20DC4A1E90F9D8CDD8509E2DECA9F483
20DC4A1E90F9D8CDD8509E2DECA9F483245A7315AD442C91C76039245595BBFF
245A7315AD442C91C76039245595BBFF5EE0E1F6244DB2B9C99176C4CB774