



**ASU FC**  
Azienda sanitaria  
universitaria  
Friuli Centrale

**DECRETO  
DEL DIRETTORE GENERALE**

**dott. Denis Caporale**

*nominato con deliberazione della Giunta Regionale  
n. 591 del 21 aprile 2021*

**N. 856**

**DEL 26/07/2023**

**AVENTE AD OGGETTO:**

Adozione linee metodologiche, regolamenti e schede per la valutazione della performance individuale del personale di ASUFC

Con la partecipazione per l'espressione dei pareri di competenza:

**del Direttore Amministrativo avv. Francesco Magris  
del Direttore Sanitario sostituto dott. Luca Lattuada  
del Direttore dei Servizi Sociosanitari FF dott. Massimo Di Giusto**

**OGGETTO:** Adozione linee metodologiche, regolamenti e schede per la valutazione della performance individuale del personale di ASUFC

**VISTI**

- il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 recante *“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”*;
- il CCNL 19 dicembre 2019 relativo al personale dirigenziale dell’area sanità;
- il CCNL 17 dicembre 2020 relativo al personale dell’area delle funzioni locali – dirigenti amministrativi, Tecnici e Professionali;
- il CCNL 2 novembre 2022 relativo al personale del comparto sanità;
- il CCRL 7 dicembre 2006 relativo al personale del comparto unico Enti Locali, con riferimenti ai servizi sociali oggetto di delega;
- la Legge Regionale 17 dicembre 2018, n.27 recante *“Assetto istituzionale e organizzativo del Servizio Sanitario Regionale*;

**RICHIAMATI**

- il Decreto DG n.581 dd.24 maggio 2022 avente ad oggetto *“Adozione Atto Aziendale ASUFC”*;
- il Decreto DG n.767 dd. 6 luglio 2023 avente ad oggetto *“Approvazione ed adozione Sistema di Misurazione e Valutazione Performance ASUFC”*;

**DATO ATTO** che, coerentemente con la normativa citata in premessa, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si articola in procedure di valutazione della performance organizzativa ed in procedure di valutazione della performance individuale;

**RAVVISATA** la necessità, anche secondo il disposto dell’art.56 del CCNL 19 dicembre 2019 relativo al personale dirigenziale dell’area sanità, nonché dell’art.75 del CCNL 17 dicembre 2020 relativo al personale dell’area delle funzioni locali – dirigenti amministrativi, Tecnici e Professionali, e in ottica di uniformazione dei percorsi valutativi delle diverse aree contrattuali, di adottare

la regolamentazione specificamente riferita ai sistemi di valutazione individuale;

**VISTI** i regolamenti, le linee metodologiche per la valutazione individuale del personale del comparto, e le schede di valutazione predisposti nei testi che si allegano quale parte integrante del presente provvedimento;

**DATO ATTO** che tali testi sono stati presentati alle Organizzazioni Sindacali ed alle Rappresentanze Sindacali Unitarie in appositi incontri;

**PRESO ATTO** che il Direttore della Struttura Affari Generali e Organizzazione nel proporre il presente atto attesta la regolarità tecnica ed amministrativa, la legittimità e congruenza dell'atto con le finalità istituzionali dell'Ente, l'assenza di conflitto di interessi, stante anche l'istruttoria effettuata a cura del Responsabile del Procedimento;

**ACQUISITO** il parere favorevole del Direttore amministrativo, del Direttore sanitario sostituto e del Direttore dei Servizi Sociosanitari facente funzioni, per quanto di rispettiva competenza;

## **DECRETA**

per i motivi di cui in premessa, che qui si intendono integralmente riportati, di:

1) approvare ed adottare, nel testo che si allega quale parte integrante del presente provvedimento i seguenti documenti:

- Linee metodologiche per la valutazione individuale del personale del comparto sanità;
- Scheda di valutazione della performance individuale del personale del comparto – Area Personale di supporto e Operatori (ex A -B -BS);
- Scheda di valutazione della performance individuale del personale del comparto – Area Assistenti (ex C);

- Scheda di valutazione della performance individuale del personale del comparto – Area professionisti della salute e funzionari (ex D -DS);
  - Scheda di valutazione della performance individuale del personale del comparto con incarico di complessità media o elevata;
  - Regolamento aziendale delle valutazioni della Dirigenza Amministrativa, Professionale e Tecnica;
  - Scheda di valutazione della performance individuale della Dirigenza Amministrativa, Tecnica e Professionale – Incarico Professionale;
  - Scheda di valutazione della performance individuale della Dirigenza Amministrativa, Tecnica e Professionale – Direttore di SOC/SOSD;
  - Scheda di Sintesi Valutazioni Collegio Tecnico Dirigenza ATP;
  - Regolamento aziendale delle valutazioni della Dirigenza Sanitaria;
  - Scheda di valutazione della performance individuale della Dirigenza Sanitaria;
  - Scheda di Sintesi Valutazioni Collegio Tecnico Dirigenza Sanitaria;
  - Linee metodologiche per la valutazione individuale del personale non dirigente della Pianta Organica Aggiuntiva per i Servizi in delega;
  - Scheda di valutazione del personale non dirigente della Pianta Organica Aggiuntiva per i Servizi in delega;
- 2) di dare mandato alle competenti strutture aziendali in ordine all'applicazione del sistema in oggetto, con riferimento all'esercizio 2023, per quanto compatibile con l'attuale contesto organizzativo;
- 2) di dare atto che i contenuti dei documenti adottati integreranno il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in occasione del primo aggiornamento annuale al fine di dare unitarietà alla disciplina in oggetto.

Letto, approvato e sottoscritto digitalmente

Il Direttore Amministrativo  
**avv. Francesco Magris**

Il Direttore Sanitario sostituto  
**dott. Luca Lattuada**

Il Direttore dei Servizi Sociosanitari Facente Funzione  
**dott. Massimo Di Giusto**

Il Direttore Generale  
**dott. Denis Caporale**

---

Allegati:

1	1. linee valutazione comparto sanita.pdf
2	2. scheda comparto personale di supporto e operatori (ex a-b-bs) r.pdf
3	4. scheda comparto professionisti della salute e funzionari (ex d-ds) r.pdf
4	6. regolamento valutazioni dirigenza atp.pdf
5	3. scheda comparto assistenti (ex c) r.pdf
6	5. scheda comparto incarichi (complessita media-elevata) r.pdf
7	7. scheda dir atp incarichi professionali (002).pdf
8	8. scheda dir atp scheda incarichi soc-sosd.pdf
9	9. scheda sintesi collegio tecnico dir. atp.pdf
10	10. regolamento valutazioni dirigenza s.pdf
11	11. scheda dir san.pdf
12	12. scheda sintesi collegio tecnico dir. s.pdf
13	13. linee valutazione comparto poa.pdf
14	14. scheda poa comparto .pdf

Uffici notificati:

--

# LINEE METODOLOGICHE PER LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO SANITÀ

## 1. Finalità del processo di valutazione

Le linee metodologiche seguenti applicano nel contesto dell’Azienda sanitaria universitaria Friuli Centrale le previsioni normative in materia di valutazione contenute nel d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante “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”.

La valutazione della performance individuale è finalizzata a:

- supportare la crescita professionale individuale, valorizzando le capacità e le competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo, nell’ottica del miglioramento continuo dell’intera organizzazione e dei servizi da essa erogati agli utenti;
- attribuire in modo appropriato gli incarichi di funzione;
- acquisire elementi per il riconoscimento dei differenziali economici di professionalità;
- differenziare la corresponsione degli incentivi, secondo quanto previsto dalle disposizioni legislative e contrattuali;
- concorrere alla definizione del fabbisogno formativo.

## 2. Oggetto e principi della valutazione

Il sistema di valutazione ha natura integrata e riguarda:

- il grado di partecipazione del singolo lavoratore al raggiungimento degli obiettivi di équipe nonché i comportamenti messi in atto all’interno dell’organizzazione, rapportati al profilo professionale;
- i parametri comuni al restante personale e le dimensioni caratteristiche del ruolo ricoperto con riferimento al personale cui è attribuito un incarico di posizione ovvero di funzione organizzativa o professionale di media o elevata complessità.

Le procedure e gli strumenti di valutazione messi in atto dall’Azienda sono informati ai seguenti criteri:

- imparzialità, celerità e puntualità al fine di garantire la continuità e la certezza delle attività professionali oggetto dell’incarico conferito, la stretta correlazione tra i risultati conseguiti e la nuova attribuzione degli obiettivi, nonché l’erogazione delle relative componenti retributive inerenti alla retribuzione di risultato a seguito di una tempestiva verifica dei risultati conseguiti;
- trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate, definizione della valutazione negativa e obbligo di motivazione della valutazione espressa;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione, il contraddittorio e la conciliazione;
- diretta conoscenza dell’attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la valutazione.

## 3. Soggetti valutati

È sottoposto a valutazione tutto il personale dell’Azienda con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, anche in posizione di comando.

#### 4. Soggetti valutatori

Nel rispetto del principio di diretta conoscenza delle attività del valutato da parte del valutatore, la valutazione viene effettuata da chi riveste il ruolo di responsabile sovraordinato alla data in cui viene effettuata la valutazione.

Nel caso in cui, nel periodo di riferimento, il valutato abbia operato in più ambiti organizzativi diretti da differenti responsabili, il diretto superiore procede alla valutazione anche acquisendo dagli altri responsabili gli elementi idonei a soddisfare il principio della diretta conoscenza in relazione al periodo in esame.

#### 5. Procedura di valutazione

La valutazione ha cadenza annuale e avviene attraverso un percorso trasparente ed imparziale, assicurando al valutato la conoscenza del percorso valutativo e degli obiettivi ed elementi oggetto di valutazione.

A tal fine è utilizzata apposita scheda che richiede l'attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo una scala che va dal valore minimo di 1 al valore massimo di 10, ai comportamenti in essa descritti. La scheda indica il punteggio a partire dal quale la valutazione è da intendersi positiva.

La valutazione avviene mediante colloquio individuale. Il colloquio fra valutatore e valutato è strumento indispensabile nella partecipazione dei diversi protagonisti al ciclo della *performance* nella fase di valutazione finale, in cui costituisce momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento.

A regime e in tutti i casi consentiti dalla tempistica del percorso di *performance*, ciascun valutatore dovrà condurre almeno un colloquio intermedio in corso d'anno.

La sottoscrizione della scheda di valutazione ha effetto unicamente di conoscenza dell'esito e non pregiudica eventuali contestazioni del giudizio. In caso di rifiuto della sottoscrizione, la scheda viene inviata all'indirizzo di posta elettronica aziendale mediante il sistema aziendale di gestione documentale.

Copia della scheda di valutazione sottoscritta è consegnata al valutato.

In caso di valutazione negativa, la partecipazione del valutato deve essere garantita a tutti i livelli mediante un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia.

#### 6. Calibrazione delle valutazioni

Al fine di mitigare il rischio di esiti derivanti dall'impiego di metodologie disomogenee e ottenere una migliore qualità delle valutazioni, sono attivati meccanismi di omogeneizzazione che coinvolgono tutti i valutatori del medesimo livello organizzativo, anche mediante il supporto metodologico delle strutture competenti.

Tali procedimenti si concretizzano in momenti di confronto strutturati e finalizzati all'individuazione di *modus operandi* condivisi e possono condurre alla rimodulazione delle valutazioni operate.

#### 7. Procedura di conciliazione

In caso di conflitto tra il valutatore e valutato sull'esito della valutazione, è attivata una procedura di conciliazione disciplinata dal Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato con decreto del direttore generale n. 767 del 6 luglio 2023.

## **8. Perfezionamento della procedura di valutazione**

L'introduzione della nuova metodologia di valutazione è accompagnata da un percorso di formazione dei valutatori.

Il procedimento di valutazione è oggetto di continuo monitoraggio da parte dell'Organismo indipendente di valutazione e delle strutture aziendali preposte al fine di:

- censire le criticità e individuare i punti che necessitano di modifiche e integrazioni;
- individuare e acquisire nel procedimento valutativo aziendale le migliori pratiche esistenti in materia;
- rilevare e valorizzare la tendenza di impegno individuale sul lungo periodo.



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO - AREA PERSONALE DI SUPPORTO E OPERATORI - (EX A-B-BS)**

<b>Cognome e nome valutato</b>			
<b>Area</b>		<b>Profilo</b>	
<b>Dipartimento</b>		<b>Struttura Operativa</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Anno</b>	<b>2023</b>	
<b>Valutatore</b>	<b>Ruolo</b>		
<b>Cognome e nome valutatore</b>			

**SCALA DI VALUTAZIONE (valutazione positiva punteggio complessivo  $\geq 60$ )**

<b>VALORE 1-2 =</b> (Quasi mai o raramente)	<b>VALORE 3-4 =</b> (A volte, soprattutto in situazioni non complesse)	<b>VALORE 5-6 =</b> (Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 7-8 =</b> (Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 9-10 =</b> (Sempre, con un livello eccellente di completezza, rapidità, efficacia e proattività)
--	---	--	---	---

<b>CAPACITÀ E QUALITÀ PROFESSIONALI</b> (comportamenti osservabili)	<b>PUNTI</b> (da 1 a 10)	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO MATURATO</b> (punti x peso)
<b>Orientamento agli obiettivi</b> Partecipa anche indirettamente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza	10	1,0	<b>10</b>
<b>Orientamento alla qualità delle prestazioni</b> È accurato e puntuale nello svolgimento di tutte le attività/funzioni che gli sono state assegnate; verifica costantemente il proprio operato	10	1,5	<b>15</b>
<b>Orientamento all'innovazione</b> Accetta e promuove il cambiamento operativo e l'innovazione	10	1,5	<b>15</b>
<b>Orientamento all'utenza</b> Orienta le proprie azioni e il proprio comportamento alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza esterna e/o interna	10	2,0	<b>20</b>
<b>Orientamento alla collaborazione</b> Facilita i processi di lavoro, accetta e promuove la flessibilità operativa (ad es. è disponibile a variazioni di orario in caso di necessità), è aperto al confronto e all'integrazione con i colleghi, di cui accetta soluzioni e proposte	10	2,0	<b>20</b>
<b>Rispetto delle regole aziendali</b> È attento al rispetto dei protocolli, procedure, politiche, direttive e regolamenti aziendali	10	2,0	<b>20</b>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>			<b>100</b>

**OSSERVAZIONI SULLA VALUTAZIONE CONCLUSIVA**
**AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO - AREA ASSISTENTI (EX C)**

<b>Cognome e nome valutato</b>			
<b>Area</b>		<b>Profilo</b>	
<b>Dipartimento</b>		<b>Struttura operativa</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Anno</b>	<b>2023</b>	
<b>Valutatore</b>	<b>Ruolo</b>		
<b>Cognome e nome valutatore</b>			

**SCALA DI VALUTAZIONE (valutazione positiva punteggio complessivo  $\geq 60$ )**

<b>VALORE 1-2 =</b> (Quasi mai o raramente)	<b>VALORE 3-4 =</b> (A volte, soprattutto in situazioni non complesse)	<b>VALORE 5-6 =</b> (Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 7-8 =</b> (Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 9-10 =</b> (Sempre, con un livello eccellente di completezza, rapidità, efficacia e proattività)
--	---	--	---	---

<b>CAPACITÀ E QUALITÀ PROFESSIONALI</b> (comportamenti osservabili)	<b>PUNTI</b> (da 1 a 10)	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO MATURATO</b> (punti x peso)
<b>Orientamento agli obiettivi</b> Partecipa anche indirettamente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza	10	2,0	<b>20</b>
<b>Orientamento alla qualità delle prestazioni</b> È accurato e puntuale nello svolgimento di tutte le attività/funzioni che gli sono state assegnate; verifica costantemente il proprio operato	10	2,0	<b>20</b>
<b>Orientamento all'innovazione</b> Accetta e promuove il cambiamento operativo e l'innovazione	10	2,0	<b>20</b>
<b>Orientamento all'utenza</b> Orienta le proprie azioni e il proprio comportamento alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza esterna e/o interna	10	1,5	<b>15</b>
<b>Orientamento alla collaborazione</b> Facilita i processi di lavoro, accetta e promuove la flessibilità operativa (ad es. è disponibile a variazioni di orario in caso di necessità), è aperto al confronto e all'integrazione con i colleghi, di cui accetta soluzioni e proposte	10	1,5	<b>15</b>
<b>Rispetto delle regole aziendali</b> È attento al rispetto dei protocolli, procedure, politiche, direttive e regolamenti aziendali	10	1,0	<b>10</b>
<b>Valutazione complessiva</b>			<b>100</b>

**OSSERVAZIONI SULLA VALUTAZIONE CONCLUSIVA**
**AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO - AREA PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E FUNZIONARI - (EX D-DS)**

<b>Cognome e nome valutato</b>			
<b>Area</b>		<b>Profilo</b>	
<b>Dipartimento</b>		<b>Struttura operativa</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Anno</b>	<b>2023</b>	
<b>Valutatore</b>	<b>Ruolo</b>		
<b>Cognome e nome valutatore</b>			

**SCALA DI VALUTAZIONE (valutazione positiva punteggio complessivo  $\geq 60$ )**

<b>VALORE 1-2 =</b> (Quasi mai o raramente)	<b>VALORE 3-4 =</b> (A volte, soprattutto in situazioni non complesse)	<b>VALORE 5-6 =</b> (Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 7-8 =</b> (Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 9-10 =</b> (Sempre, con un livello eccellente di completezza, rapidità, efficacia e proattività)
--	---	--	---	---

<b>CAPACITÀ E QUALITÀ PROFESSIONALI</b> (comportamenti osservabili)	<b>PUNTI</b> (da 1 a 10)	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO MATURATO</b> (punti x peso)
<b>Orientamento agli obiettivi</b> Partecipa anche indirettamente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza	10	2,5	<b>25</b>
<b>Orientamento alla qualità delle prestazioni</b> È accurato e puntuale nello svolgimento di tutte le attività/funzioni che gli sono state assegnate; verifica costantemente il proprio operato	10	2,5	<b>25</b>
<b>Orientamento all'innovazione</b> Accetta e promuove il cambiamento operativo e l'innovazione	10	2,0	<b>20</b>
<b>Orientamento all'utenza</b> Orienta le proprie azioni e il proprio comportamento alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza esterna e/o interna	10	1,0	<b>10</b>
<b>Orientamento alla collaborazione</b> Facilita i processi di lavoro, accetta e promuove la flessibilità operativa (ad es. è disponibile a variazioni di orario in caso di necessità), è aperto al confronto e all'integrazione con i colleghi, di cui accetta soluzioni e proposte	10	1,0	<b>10</b>
<b>Rispetto delle regole aziendali</b> È attento al rispetto dei protocolli, procedure, politiche, direttive e regolamenti aziendali	10	1,0	<b>10</b>
<b>Valutazione complessiva</b>			<b>100</b>

**OSSERVAZIONI SULLA VALUTAZIONE CONCLUSIVA**
**AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

\_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO CON INCARICO  
DI COMPLESSITÀ MEDIA O ELEVATA**

<b>Cognome e nome valutato</b>			
<b>Area</b>		<b>Profilo</b>	
<b>Dipartimento</b>		<b>Struttura operativa</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Anno</b>	<b>2023</b>	
<b>Valutatore</b>	<b>Ruolo</b>		
<b>Cognome e nome valutatore</b>			

**SCALA DI VALUTAZIONE (valutazione positiva punteggio complessivo  $\geq 60$ )**

<b>VALORE 1-2 =</b> (Quasi mai o raramente)	<b>VALORE 3-4 =</b> (A volte, soprattutto in situazioni non complesse)	<b>VALORE 5-6 =</b> (Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 7-8 =</b> (Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 9-10 =</b> (Sempre, con un livello eccellente di completezza, rapidità, efficacia e proattività)
--	---	--	---	---

<b>CAPACITÀ E QUALITÀ PROFESSIONALI</b> (comportamenti osservabili)	<b>PUNTI</b> (da 1 a 10)	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO MATURATO</b> (punti x peso)
<b>Orientamento agli obiettivi</b> Partecipa anche indirettamente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza	10	1,5	15
<b>Orientamento alla qualità delle prestazioni</b> È accurato e puntuale nello svolgimento di tutte le attività/funzioni che gli sono state assegnate; verifica costantemente il proprio operato	10	1,5	15
<b>Orientamento all'innovazione</b> Accetta e promuove il cambiamento operativo e l'innovazione	10	1,0	10
<b>Orientamento all'utenza</b> Orienta le proprie azioni e il proprio comportamento alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza esterna e/o interna	10	1,0	10
<b>Orientamento alla collaborazione</b> Facilita i processi di lavoro, accetta e promuove la flessibilità operativa (ad es. è disponibile a variazioni di orario in caso di necessità), è aperto al confronto e all'integrazione con i colleghi, di cui accetta soluzioni e proposte	10	1,0	10
<b>Rispetto delle regole aziendali</b> È attento al rispetto dei protocolli, procedure, politiche, direttive e regolamenti aziendali	10	1,0	10
<b>Orientamento alla gestione delle risorse umane assegnate (incarichi di funzioni organizzativa) / Orientamento al supporto professionale (incarichi di funzioni professionale)</b> Pianifica, indirizza, organizza e verifica l'attività dei propri collaboratori / Fornisce un concreto supporto professionale in tutte le situazioni che richiedono conoscenze specifiche riconducibili all'incarico conferito	10	1,5	15
<b>Orientamento al clima organizzativo</b> Assicura la comunicazione interna, la trasmissione degli indirizzi aziendali e un adeguato clima organizzativo	10	1,5	15
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>			<b>100</b>

**OSSERVAZIONI SULLA VALUTAZIONE CONCLUSIVA**

**AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

# **REGOLAMENTO AZIENDALE DELLE VALUTAZIONI DELLA DIRIGENZA AMMINISTRATIVA, PROFESSIONALE E TECNICA**

## **Sommario**

Art. 1 Riferimenti normativi e finalità .....	2
Art. 2 Ambito di applicazione .....	2
Art. 3 Criteri generali .....	2
<b>Parte I - VALUTAZIONE ANNUALE</b>	
Art. 4 Oggetto della valutazione annuale .....	3
Art. 5 Soggetti e livelli della valutazione annuale .....	3
Art. 6 Strumenti per la valutazione individuale .....	4
Art. 7 Partecipazione del valutato .....	4
Art. 8 Calibrazione delle valutazioni .....	5
Art. 9 Procedura di conciliazione .....	5
<b>Parte II - VALUTAZIONE PROFESSIONALE</b>	
Art. 10 Oggetto della valutazione professionale .....	6
Art. 11 Soggetti e livelli della valutazione professionale .....	7
Art. 12 Composizione del collegio tecnico .....	7
Art. 13 Strumenti per la valutazione professionale .....	8
Art. 14 Partecipazione del valutato .....	8
<b>Parte III - DISPOSIZIONI CONCLUSIVE</b>	
Art. 15 Documentazione della valutazione .....	8
Art. 16 Disposizioni transitorie e finali .....	8

## **Art. 1**

### **Riferimenti normativi e finalità**

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento applicano nel contesto dell'Azienda sanitaria universitaria Friuli Centrale le seguenti previsioni normative e contrattuali in materia di valutazione dei dirigenti amministrativi, tecnici e professionali dell'Area delle Funzioni locali:
  - d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante "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";
  - sezione III, titolo III, capo III del CCNL sottoscritto il 17 dicembre 2020, concernente verifica e valutazione dei dirigenti.
2. Mediante l'applicazione della disciplina tracciata dal presente regolamento l'Azienda si propone:
  - sul piano individuale, di supportare la crescita professionale e di valorizzare le capacità e le competenze dei singoli dirigenti anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo;
  - sul piano organizzativo, di attribuire in modo appropriato gli incarichi dirigenziali e di promuovere il miglioramento della *performance* dei singoli nell'ottica del miglioramento continuo dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati agli utenti;
  - sul piano contrattuale, di conferire certezza al quadro delle regole e tendenziale univocità dei criteri di valutazione nonché di valorizzare correttamente, anche con l'opportuna differenziazione, l'apporto dei dirigenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali mediante la corresponsione della retribuzione di risultato.

## **Art. 2**

### **Ambito di applicazione**

1. Il presente regolamento si applica ai dirigenti amministrativi, professionali e tecnici con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, anche in posizione di comando.

## **Art. 3**

### **Criteri generali**

1. Le procedure e gli strumenti di valutazione oggetto del presente regolamento sono informati ai seguenti criteri definiti dal CCNL sottoscritto il 17 dicembre 2020:
  - imparzialità, celerità e puntualità al fine di garantire la continuità e la certezza delle attività professionali oggetto dell'incarico conferito, la stretta correlazione tra i risultati conseguiti e la nuova attribuzione degli obiettivi, nonché l'erogazione delle relative componenti retributive inerenti alla retribuzione di risultato a seguito di una tempestiva verifica dei risultati conseguiti;
  - trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate, definizione della valutazione negativa e obbligo di motivazione della valutazione espressa;
  - informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione, il contraddittorio e la conciliazione;
  - diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la valutazione.

## Parte I VALUTAZIONE ANNUALE

### Art. 4 Oggetto della valutazione annuale

1. La valutazione annuale concerne i risultati di gestione e prestazionali del dirigente responsabile di dipartimento, di struttura complessa e di struttura semplice e i risultati raggiunti da tutti gli altri dirigenti in relazione agli obiettivi assegnati.
2. In particolare, costituiscono oggetto di valutazione annuale:
  - a) per i dirigenti responsabili di dipartimento, di struttura complessa e di struttura semplice:
    - raggiungimento degli obiettivi concordati mediante l'efficace gestione del *budget* economico affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate;
    - ogni altra funzione gestionale espressamente conferita in base all'atto aziendale;
    - l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali;
    - la condotta e il comportamento professionale in relazione al comportamento atteso, ossia probabile e auspicato al fine di garantire costantemente il funzionamento dei processi e la correttezza deontologica;
  - b) per tutti gli altri dirigenti:
    - l'osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;
    - il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi affidati alla struttura ed eventualmente al singolo dirigente;
    - l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi;
    - la condotta e il comportamento professionale in relazione al comportamento atteso, ossia probabile e auspicato al fine di garantire costantemente il funzionamento dei processi e la correttezza deontologica.
3. La valutazione annuale riguarda inoltre i comportamenti professionali e gestionali di cui all'art. 78 del CCNL 17 dicembre 2020, riportati al successivo art. 10.
4. Al fine di rendere chiari e trasparenti gli obiettivi assegnati dalla direzione strategica aziendale, gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura sono illustrati dal direttore o suo delegato a tutti i dirigenti afferenti alla stessa, mediante specifico incontro da tenersi tempestivamente e comunque entro trenta giorni dal termine della negoziazione di *budget*, con redazione di apposito verbale conservato agli atti.

### Art. 5 Soggetti e livelli della valutazione annuale

1. La valutazione annuale è attuata in prima istanza dal dirigente posto in posizione funzionale immediatamente superiore al dirigente da valutare secondo l'organizzazione definita dall'atto aziendale, individuato sulla base dei seguenti criteri:

Valutato	Valutatore
Direttore di dipartimento di funzioni	Direttore amministrativo
Direttore di dipartimento	Direttore amministrativo
Direttore di struttura complessa	Direttore di dipartimento
Direttore di struttura semplice dipartimentale	Direttore di dipartimento
Direttore di struttura semplice	Direttore di struttura complessa
Dirigente con incarico professionale	Direttore di struttura complessa / direttore di struttura semplice

2. Nel caso in cui, nel periodo di riferimento, il valutato abbia operato in più ambiti organizzativi

diretti da differenti responsabili, il diretto superiore individuato al momento della proposta di prima istanza procede alla valutazione, anche acquisendo dagli altri responsabili gli elementi idonei a soddisfare il principio della diretta conoscenza in relazione al periodo in esame.

3. La valutazione di seconda istanza, cui provvede l'Organismo indipendente di valutazione, attiene alla verifica e alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con possibilità di modifica e integrazione in presenza di anomalie significative.
4. La valutazione di seconda istanza entra nel merito in caso di esito negativo della valutazione di prima istanza.

## **Art. 6**

### **Strumenti per la valutazione individuale**

1. Ai fini della valutazione annuale di prima istanza è utilizzata apposita scheda composta di due parti, di cui una riservata ai dirigenti con funzioni gestionali, il cui modello è allegato al presente regolamento (allegato A). La scheda considera competenze e comportamenti definiti per ciascun ruolo/posizione di lavoro e individua specifiche azioni di miglioramento.
2. La valutazione individuale è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo una scala di valutazione che va dal valore minimo di 1 al valore massimo di 10. La scheda indica il punteggio a partire dal quale la valutazione è da intendersi positiva.
3. La scheda di valutazione riporta al grado di raggiungimento dei risultati di gestione e prestazionali, in relazione alla tipologia di incarico, come certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
4. La sottoscrizione della scheda di valutazione ha effetto unicamente di conoscenza dell'esito e non pregiudica eventuali contestazioni del giudizio. In caso di rifiuto della sottoscrizione, la scheda viene inviata all'indirizzo di posta elettronica certificata ovvero ordinaria mediante il sistema aziendale di gestione documentale.

## **Art. 7**

### **Partecipazione del valutato**

1. Il colloquio fra valutatore e valutato è strumento indispensabile nella partecipazione dei diversi protagonisti al ciclo della *performance* nella fase di valutazione finale, in cui costituisce momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento.
2. Il colloquio o altra adeguata modalità partecipativa sono altresì messi in atto:
  - nella fase di programmazione, allo scopo di assicurare la condivisione – intesa come piena conoscenza – delle aspettative, dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi;
  - nella fase di monitoraggio intermedio, al fine di favorire il coordinamento organizzativo, analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalle attese, consentire il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.
3. Compete al dirigente del dipartimento la verifica dell'attuazione di tale modalità partecipativa nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione. Con riguardo ai dirigenti di dipartimento provvede la direzione competente per area.
4. La scheda, datata e firmata dal valutatore e dal valutato, è inviata al valutato mediante posta elettronica aziendale nelle more dell'attivazione della procedura informatica di valutazione, che consentirà di tracciare l'intero percorso.
5. In caso di valutazione negativa, la partecipazione del valutato deve essere garantita a tutti i livelli mediante un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del



dirigente anche assistito da una persona di fiducia. La convocazione deve a tal fine avvenire con anticipo di almeno dieci giorni.

### **Art. 8**

#### **Calibrazione delle valutazioni**

1. Al fine di mitigare il rischio di esiti derivanti dall'impiego di metodologie disomogenee e ottenere una migliore qualità delle valutazioni, sono attivati meccanismi di omogeneizzazione che coinvolgono tutti i valutatori del medesimo livello organizzativo, anche mediante il supporto metodologico delle strutture competenti.
2. Tali procedimenti si concretizzano in momenti di confronto strutturati e finalizzati all'individuazione di *modus operandi* condivisi e possono condurre alla rimodulazione delle valutazioni operate.

### **Art. 9**

#### **Procedura di conciliazione**

1. La procedura di conciliazione è disciplinata dal Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato con decreto del direttore generale n. 767 del 6 luglio 2023.

## **Parte II**

### **VALUTAZIONE PROFESSIONALE**

### **Art. 10**

#### **Oggetto della valutazione professionale**

1. La valutazione dell'incarico conferito ai dirigenti in relazione alle attività professionali svolte e ai risultati raggiunti tiene conto dei parametri indicati dall'art. 78 del CCNL 17 dicembre 2020:
  - a) collaborazione interna e livello di partecipazione multi-professionale nell'organizzazione dipartimentale;
  - b) risultati conseguiti e competenze dimostrate nello svolgimento delle attività professionali relative all'incarico affidato;
  - c) risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità dei processi/attività, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
  - d) efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
  - e) capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;
  - f) capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi assegnati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
  - g) rispetto del codice di comportamento, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici nonché delle direttive aziendali e dei relativi regolamenti;
  - h) valutazioni annuali conseguite;
  - i) eventuali indicazioni regionali.
2. I criteri sopra riportati si applicano in funzione del tipo di incarico conferito:
  - incarichi di tipo professionale;

- incarichi di tipo gestionale, ossia direzione di struttura complessa e di struttura semplice; e, in considerazione di tali peculiarità, si sviluppa nei seguenti ambiti:
- valutazione professionale/comportamentale nei confronti di tutto il personale dirigente;
- valutazione manageriale nei confronti del personale con incarico gestionale.

### **Art. 11**

#### **Soggetti e livelli della valutazione professionale**

1. In prima istanza, il dirigente sovraordinato secondo l'organizzazione aziendale nei termini precisati dall'art. 5 del presente regolamento e, in seconda istanza, il collegio tecnico nella composizione di cui al successivo articolo, procedono alla verifica e valutazione:
  - a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte e ai risultati raggiunti;
  - b) di tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
  - c) di tutti i dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività.
2. Nel caso in cui, nel periodo di riferimento, il valutato abbia operato in più ambiti organizzativi diretti da differenti responsabili, il diretto superiore individuato al momento della proposta di prima istanza procede alla valutazione, anche acquisendo dagli altri responsabili gli elementi idonei a soddisfare il principio della diretta conoscenza in relazione al periodo in esame.
3. Al fine di garantire, senza soluzione di continuità, il rinnovo o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di un'efficace organizzazione dei servizi, la valutazione deve essere effettuata entro la scadenza dell'incarico. Nel caso in cui ciò non avvenga, l'incarico si intende tacitamente prorogato fino alla conclusione della procedura di valutazione e sottoscrizione del relativo contratto individuale di rinnovo o affidamento di altro incarico.
4. Qualora la proroga derivi esclusivamente dalla necessità di completare il processo di valutazione dell'incarico, la relativa durata in fase di rinnovo per valutazione positiva riassume la proroga. Analogamente, in caso di valutazione negativa, nella durata dell'incarico di minor valore assegnato viene ricompresa la proroga medesima, fatto salvo il maggior compenso percepito nel periodo di proroga in relazione alle funzioni e responsabilità esercitate.

### **Art. 12**

#### **Composizione del collegio tecnico**

1. Al fine di garantire la professionalità specifica nonché la terzietà e indipendenza dell'organismo, la composizione del collegio tecnico di valutazione avviene secondo i seguenti criteri:

<b>DIRIGENZA AMMINISTRATIVA, TECNICA E PROFESSIONALE</b>	
<b>Valutatore di prima istanza</b>	<b>Composizione del collegio</b>
Direttore amministrativo	- Tre dirigenti apicali, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui almeno uno del profilo e uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione
Direttore di dipartimento	- Direttore amministrativo - Due dirigenti apicali del profilo, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione
Direttore di struttura complessa	- Direttore di dipartimento - Due dirigenti apicali del profilo, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione

2. Prima di procedere alla valutazione, il collegio verifica l'eventuale sussistenza di conflitti

d'interesse, anche con riguardo ai criteri di cui all'art. 35-*bis* del d.lgs. n. 165/2001 e agli articoli 51 e 52 del codice di procedura civile in quanto applicabili. La presenza di situazioni di incompatibilità dà luogo alla sostituzione del componente interessato.

3. I componenti del collegio tecnico esterni all'Azienda hanno diritto al rimborso delle spese sostenute. I componenti interni svolgono le funzioni di valutazione in orario di lavoro.

### **Art. 13**

#### **Strumenti per la valutazione professionale**

1. Ai fini della valutazione professionale di prima istanza il valutatore si avvale di una scheda riepilogativa della *performance* e dei comportamenti riferiti al periodo oggetto di valutazione, il cui modello è allegato al presente regolamento (allegato 2). La valutazione individuale fa riferimento alle competenze e comportamenti definiti per ciascun ruolo/posizione di lavoro nelle descrizioni di posizione e tiene conto degli esiti della valutazione annuale.
2. La scheda di valutazione riporta al grado di raggiungimento dei risultati di gestione e prestazionali, in relazione alla tipologia di incarico, come certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
3. La sottoscrizione della scheda di valutazione ha effetto di conoscenza dell'esito e non pregiudica eventuali contestazioni del giudizio.

### **Art. 14**

#### **Partecipazione del valutato**

1. In caso di valutazione negativa, la partecipazione deve essere garantita a tutti i livelli mediante un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia. La convocazione deve a tal fine avvenire con anticipo di almeno dieci giorni.

## **Parte III**

### **DISPOSIZIONI COMUNI E CONCLUSIVE**

### **Art. 15**

#### **Documentazione della valutazione**

1. Gli esiti della valutazione sono riportati nel fascicolo personale dei dirigenti interessati e sono consultabili ai fini dell'affidamento, della conferma, della modifica o della revoca degli incarichi dirigenziali.

### **Art. 16**

#### **Disposizioni transitorie e finali**

1. Le disposizioni del presente regolamento sostituiscono le preesistenti norme regolamentari e contrattuali aziendali nelle stesse materie.
2. L'introduzione del nuovo regolamento di valutazione è accompagnata da un percorso di formazione dei valutatori.
3. Il procedimento di valutazione è oggetto di continuo monitoraggio da parte dell'Organismo indipendente di valutazione e delle strutture aziendali preposte al fine di:
  - censire le criticità e individuare i punti che necessitano di modifiche e integrazioni;
  - individuare e acquisire nel procedimento valutativo aziendale le migliori pratiche esistenti in materia;
  - rilevare e valorizzare la tendenza di impegno individuale sul lungo periodo.

4. Per tutto quanto non previsto nel presente regolamento si fa rinvio alle norme di legge, regolamento e contratto collettivo vigenti, ove applicabili.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA AMMINISTRATIVA, TECNICA E PROFESSIONALE  
INCARICO PROFESSIONALE**

<b>Cognome e nome valutato</b>			
<b>Area</b>		<b>Profilo</b>	
<b>Dipartimento</b>		<b>Struttura operativa</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Anno</b>	2023	
<b>Valutatore</b>	<b>Ruolo</b>		
<b>Cognome e nome valutatore</b>			

**SCALA DI VALUTAZIONE (valutazione positiva punteggio complessivo  $\geq 60$ )**

<b>VALORE 1-2 =</b> (Quasi mai o raramente)	<b>VALORE 3-4 =</b> (A volte, soprattutto in situazioni non complesse)	<b>VALORE 5-6 =</b> (Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 7-8 =</b> (Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 9-10 =</b> (Sempre, con un livello eccellente di completezza, rapidità, efficacia e proattività)
--	---	--	---	---

<b>CAPACITÀ E QUALITÀ PROFESSIONALI</b> (comportamenti osservabili)	<b>PUNTI</b> (da 1 a 10)	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO MATURATO</b> (punti x peso)
<b>ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI</b> Ha partecipato anche indirettamente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza	10	1,5	15
<b>CAPACITÀ DECISIONALE E GESTIONE DELLE PRIORITÀ</b> Ha dimostrato di saper assumere le decisioni di propria competenza in modo efficiente ed efficace. Ha dimostrato di saper identificare le priorità e di riprogrammare conseguentemente il lavoro proprio e dei collaboratori.	10	1,5	15
<b>ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE</b> Ha saputo accettare e promuovere il cambiamento operativo e l'innovazione	10	1,5	15
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE, ANCHE IN RELAZIONE ALL'INCARICO CONFERITO</b> Ha dimostrato di saper trovare soluzioni realistiche e praticabili evitando di attribuire ad altri responsabilità che non competono loro e valutando i possibili impatti nel tempo delle soluzioni individuate adottando, se necessario, gli eventuali interventi correttivi. Ha dimostrato di saper svolgere la propria attività professionale ricorrendo alle proprie risorse di conoscenza e professionalità in modo adeguato alla situazione richiesta Ha saputo far fronte ai propri compiti utilizzando le proprie conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e metodologiche in modo coerente ed efficace	10	1,5	15
<b>ORIENTAMENTO ALLA COLLABORAZIONE</b> Ha saputo facilitare i processi di lavoro anche relativi a strutture diverse, dimostrandosi aperto al confronto e all'integrazione con i colleghi. Ha saputo interagire e proporre adeguate soluzioni al Dirigente sovra ordinato.	10	1,0	10
<b>CAPACITÀ DI GESTIONE E SVILUPPO DEI PROPRI COLLABORATORI</b> Ha dimostrato di saper trasmettere le proprie conoscenze allo scopo di far crescere professionalmente i propri collaboratori. Ha saputo motivare il personale assegnato alla struttura e trasmettere senso di appartenenza, creando un clima organizzativo favorevole.	10	1,0	10
<b>RISPETTO DELLE REGOLE AZIENDALI</b> Ha posto attenzione al rispetto dei protocolli, procedure, politiche, direttive e regolamenti aziendali e ne ha promosso l'aggiornamento nelle materie di propria competenza	10	1,0	10
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b> Ha saputo orientare le proprie azioni e il proprio comportamento alle esigenze dell'utente finale e/o del cliente interno	10	1,0	10
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>			<b>100</b>

**OSSERVAZIONI SULLA VALUTAZIONE CONCLUSIVA**

**AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA AMMINISTRATIVA, TECNICA E PROFESSIONALE  
DIRETTORE DI SOC / SOSD**

<b>Cognome e nome valutato</b>			
<b>Area</b>		<b>Profilo</b>	
<b>Dipartimento</b>		<b>Struttura operativa</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Anno</b>	2023	
<b>Valutatore</b>	<b>Ruolo</b>		
<b>Cognome e nome valutatore</b>			

**SCALA DI VALUTAZIONE (valutazione positiva punteggio complessivo ≥ 60)**

<b>VALORE 1-2 =</b> (Quasi mai o raramente)	<b>VALORE 3-4 =</b> (A volte, soprattutto in situazioni non complesse)	<b>VALORE 5-6 =</b> (Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 7-8 =</b> (Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario)	<b>VALORE 9-10 =</b> (Sempre, con un livello eccellente di completezza, rapidità, efficacia e proattività)
--	---	--	---	---

<b>CAPACITÀ E QUALITÀ PROFESSIONALI</b> (comportamenti osservabili)	<b>PUNTI</b> (da 1 a 10)	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO MATURATO</b> (punti x peso)
<b>ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI</b> Ha dimostrato di perseguire in modo costruttivo gli obiettivi, ivi compresi quelli di performance organizzativa, assegnati dalla Direzione strategica anche orientando e supportando i propri collaboratori.	10	1,5	15
<b>CAPACITÀ DECISIONALE E GESTIONE DELLE PRIORITÀ</b> Ha dimostrato di saper assumere le decisioni di propria competenza in modo efficiente ed efficace. Ha dimostrato di saper identificare le priorità e di riprogrammare conseguentemente il lavoro proprio e dei collaboratori.	10	1,5	15
<b>ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE</b> Ha saputo accettare e promuovere il cambiamento operativo e l'innovazione	10	1,0	10
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE, ANCHE IN RELAZIONE ALL'INCARICO CONFERITO</b> Ha dimostrato di saper trovare soluzioni realistiche e praticabili evitando di attribuire ad altri responsabilità che non competono loro e valutando i possibili impatti nel tempo delle soluzioni individuate adottando, se necessario, gli eventuali interventi correttivi. Ha dimostrato di saper svolgere la propria attività professionale ricorrendo alle proprie risorse di conoscenza e professionalità in modo adeguato alla situazione richiesta. Ha saputo far fronte ai propri compiti utilizzando le proprie conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e metodologiche in modo coerente ed efficace	10	1,5	15
<b>ORIENTAMENTO ALLA COLLABORAZIONE</b> Ha saputo facilitare i processi di lavoro anche relativi a strutture diverse, dimostrandosi aperto al confronto e all'integrazione con i colleghi. Ha saputo interagire e proporre adeguate soluzioni alla Direzione strategica	10	1,0	10
<b>CAPACITÀ DI GESTIONE, SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</b> Ha dimostrato di saper trasmettere le proprie conoscenze allo scopo di far crescere professionalmente i propri collaboratori. Ha saputo motivare il personale assegnato alla struttura e trasmettere senso di appartenenza, creando un clima organizzativo favorevole. Ha dimostrato di essere orientato alla valorizzazione dei propri collaboratori, anche in sede di valutazione individuale.	10	1,5	15
<b>RISPETTO DELLE REGOLE AZIENDALI</b> Ha posto attenzione al rispetto dei protocolli, procedure, politiche, direttive e regolamenti aziendali e ne ha promosso l'aggiornamento nelle materie di propria competenza	10	1,0	10
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b> Ha saputo orientare le proprie azioni e il proprio comportamento alle esigenze dell'utente finale e/o del cliente interno	10	1,0	10
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>			<b>100</b>

**OSSERVAZIONI SULLA VALUTAZIONE CONCLUSIVA**

**AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

## SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE DI PERIODO

<b>Valutato</b>		<b>Struttura</b>	
<b>Finalità della valutazione</b>			
<b>Decorrenza dell'incarico</b>		<b>Periodo valutato</b>	
<b>Incarico</b>	<input type="checkbox"/> Direzione di dipartimento <input type="checkbox"/> Direzione di struttura complessa <input type="checkbox"/> Direzione di struttura semplice dipartimentale <input type="checkbox"/> Direzione di struttura semplice <input type="checkbox"/> Incarico professionale di altissima professionalità <input type="checkbox"/> Incarico professionale di alta specializzazione <input type="checkbox"/> Incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo <input type="checkbox"/> Incarico professionale di base		
<b>Denominazione</b>			

<b>Sintesi delle valutazioni di prima istanza</b>	
Anno	Esito

<b>Riepilogo delle valutazioni gestionali di seconda istanza (OIV)</b>					
[solo per gli incarichi di direzione]					
Anno					
Esito					

### Osservazioni e rilievi del valutatore di prima istanza

---

---

---

---

---

---

---

---

### Osservazioni, rilievi e controdeduzioni del valutato

---

---

---

---

---

---

---

---

## Analisi del collegio tecnico

---

---

---

---

---

---

Il collegio tecnico, tenuto conto di quanto sopra riportato nonché degli esiti della valutazione nel contesto omogeneo, conclude la valutazione con giudizio

positivo       negativo

---

(data)

---

---

---

(il collegio tecnico, nominativi)

---

---

---

(il collegio tecnico, firme)



# REGOLAMENTO AZIENDALE DELLE VALUTAZIONI DELLA DIRIGENZA SANITARIA

## Sommario

Art. 1 Riferimenti normativi e finalità .....	2
Art. 2 Ambito di applicazione .....	2
Art. 3 Criteri generali .....	2
Parte I - VALUTAZIONE ANNUALE	
Art. 4 Oggetto della valutazione annuale .....	3
Art. 5 Soggetti e livelli della valutazione annuale .....	3
Art. 6 Strumenti per la valutazione individuale .....	4
Art. 7 Partecipazione del valutato .....	4
Art. 8 Calibrazione delle valutazioni .....	5
Art. 9 Procedura di conciliazione .....	5
Parte II - VALUTAZIONE PROFESSIONALE	
Art. 10 Oggetto della valutazione professionale .....	6
Art. 11 Soggetti e livelli della valutazione professionale .....	7
Art. 12 Composizione del collegio tecnico .....	7
Art. 13 Strumenti per la valutazione professionale .....	8
Art. 14 Partecipazione del valutato .....	9
Parte III - DISPOSIZIONI CONCLUSIVE	
Art. 15 Documentazione della valutazione .....	9
Art. 16 Disposizioni transitorie e finali .....	9

## **Art. 1**

### **Riferimenti normativi e finalità**

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento applicano nel contesto dell'Azienda sanitaria universitaria Friuli Centrale le seguenti previsioni normative, contrattuali e di indirizzo regionale in materia di valutazione dei dirigenti sanitari:
  - d.lgs. 30 dicembre 1992, n. 502, recante "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421";
  - d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante "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";
  - titolo III, capo VIII del CCNL sottoscritto il 19 dicembre 2019, concernente verifica e valutazione dei dirigenti e, in particolare, art. 56 del medesimo;
  - DGR n. 1765 del 19 novembre 2021, recante "Linee di indirizzo in applicazione dell'art. 6 CCNL dell'Area Sanità sottoscritto il 19 dicembre 2019. Approvazione del documento regionale".
2. Mediante l'applicazione della disciplina tracciata dal regolamento l'Azienda si propone:
  - sul piano individuale, di supportare la crescita professionale e di valorizzare le capacità e le competenze dei singoli dirigenti anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo;
  - sul piano organizzativo, di attribuire in modo appropriato gli incarichi dirigenziali e di promuovere il miglioramento della *performance* dei singoli nell'ottica del miglioramento continuo dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati agli utenti;
  - ai successivi fini contrattuali, di conferire certezza al quadro delle regole e tendenziale univocità dei criteri di valutazione nonché di valorizzare correttamente, anche con l'opportuna differenziazione, l'apporto dei dirigenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali mediante la corresponsione della retribuzione di risultato.

## **Art. 2**

### **Ambito di applicazione**

1. Il presente regolamento si applica ai dirigenti sanitari (medici, veterinari, biologi, chimici, fisici, psicologi, farmacisti, dirigenti delle professioni sanitarie) con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato.
2. Le medesime disposizioni si applicano, in quanto compatibili, al personale messo a disposizione dell'Università ai fini assistenziali secondo quanto previsto dal d.lgs. 21 dicembre 1999, n. 517, tenuto conto delle specifiche disposizioni contenute nel DPCM 24 maggio 2001 e dei protocolli d'intesa stipulati in materia.

## **Art. 3**

### **Criteri generali**

1. Le procedure e gli strumenti di valutazione oggetto del presente regolamento sono informati ai seguenti criteri definiti dal CCNL sottoscritto il 19 dicembre 2019 e specificati dalle relative linee d'indirizzo regionali:
  - imparzialità, celerità e puntualità al fine di garantire la continuità e la certezza delle attività professionali oggetto dell'incarico conferito, la stretta correlazione tra i risultati conseguiti e la nuova attribuzione degli obiettivi, nonché l'erogazione delle relative componenti retributive inerenti alla retribuzione di risultato a seguito di una tempestiva verifica dei risultati conseguiti;
  - trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate, definizione della valutazione negativa e obbligo di motivazione della valutazione espressa;
  - informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione,

- il contraddittorio e la conciliazione;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la valutazione.

## **Parte I VALUTAZIONE ANNUALE**

### **Art. 4 Oggetto della valutazione annuale**

1. La valutazione annuale concerne i risultati di gestione e prestazionali del dirigente responsabile di dipartimento, di struttura complessa, di distretto, di presidio e di struttura semplice e i risultati raggiunti da tutti gli altri dirigenti in relazione agli obiettivi assegnati.
2. In particolare, costituiscono oggetto di valutazione annuale:
  - a) per i dirigenti responsabili di dipartimento, di struttura complessa e di struttura semplice:
    - raggiungimento degli obiettivi concordati mediante l'efficace gestione del *budget* economico affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate;
    - ogni altra funzione gestionale espressamente conferita in base all'atto aziendale;
    - l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali;
    - la condotta e il comportamento professionale in relazione al comportamento atteso, ossia probabile e auspicato al fine di garantire costantemente l'appropriatezza clinica e assistenziale e la correttezza deontologica;
  - b) per tutti gli altri dirigenti:
    - l'osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;
    - il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi affidati alla struttura ed eventualmente al singolo dirigente;
    - l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi;
    - la condotta e il comportamento professionale in relazione al comportamento atteso, ossia probabile e auspicato al fine di garantire costantemente l'appropriatezza clinica e assistenziale e la correttezza deontologica.
3. La valutazione annuale riguarda inoltre i comportamenti professionali e gestionali di cui all'art. 59 del CCNL 19 dicembre 2019, riportati al successivo art. 10.
4. Al fine di rendere chiari e trasparenti gli obiettivi assegnati dalla direzione strategica aziendale, gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura sono illustrati dal direttore o suo delegato a tutti i dirigenti afferenti alla stessa, mediante specifico incontro da tenersi tempestivamente e comunque entro trenta giorni dal termine della negoziazione di *budget*, con redazione di apposito verbale da trasmettere alla funzione di programmazione attuativa.

### **Art. 5 Soggetti e livelli della valutazione annuale**

1. La valutazione annuale è attuata in prima istanza dal dirigente posto in posizione funzionale immediatamente superiore al dirigente da valutare secondo l'organizzazione definita dall'atto aziendale, individuato sulla base dei seguenti criteri:

<b>Valutato</b>	<b>Valutatore</b>
Direttore di dipartimento di funzioni	Direttore sanitario
Direttore di dipartimento	Direttore sanitario / direttore sociosanitario / direttore di dipartimento di funzioni

Direttore di struttura complessa	Direttore di dipartimento
Direttore di struttura semplice dipartimentale	Direttore di dipartimento
Direttore di struttura semplice	Direttore di struttura complessa
Dirigente con incarico professionale	Direttore di struttura complessa / direttore di struttura semplice

2. Nel caso in cui, nel periodo di riferimento, il valutato abbia operato in più ambiti organizzativi diretti da differenti responsabili, il diretto superiore individuato al momento della proposta di prima istanza procede alla valutazione, anche acquisendo dagli altri responsabili gli elementi idonei a soddisfare il principio della diretta conoscenza in relazione al periodo in esame.
3. La valutazione di seconda istanza, cui provvede l'Organismo indipendente di valutazione, attiene alla verifica e alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con possibilità di modifica e integrazione in presenza di anomalie significative.
4. La valutazione di seconda istanza entra nel merito in caso di esito negativo della valutazione di prima istanza.

### **Art. 6**

#### **Strumenti per la valutazione individuale**

1. Ai fini della valutazione annuale di prima istanza è utilizzata apposita scheda composta di due parti, di cui una riservata ai dirigenti con funzioni gestionali, il cui modello è allegato al presente regolamento (allegato A). La scheda considera competenze e comportamenti definiti per ciascun ruolo/posizione di lavoro e individua specifiche azioni di miglioramento.
2. La valutazione individuale è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo una scala di valutazione che va dal valore minimo di 1 al valore massimo di 5. La scheda indica il punteggio a partire dal quale la valutazione è da intendersi positiva.
3. La scheda di valutazione riporta al grado di raggiungimento dei risultati di gestione e prestazionali, in relazione alla tipologia di incarico, come certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
4. La sottoscrizione della scheda di valutazione ha effetto unicamente di conoscenza dell'esito e non pregiudica eventuali contestazioni del giudizio. In caso di rifiuto della sottoscrizione, la scheda viene inviata all'indirizzo di posta elettronica certificata ovvero ordinaria mediante il sistema aziendale di gestione documentale.

### **Art. 7**

#### **Partecipazione del valutato**

1. Il colloquio fra valutatore e valutato è strumento indispensabile nella partecipazione dei diversi protagonisti al ciclo della *performance* nella fase di valutazione finale, in cui costituisce momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento.
2. Il colloquio o altra adeguata modalità partecipativa sono altresì messi in atto:
  - nella fase di programmazione, allo scopo di assicurare la condivisione – intesa come piena conoscenza – delle aspettative, dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi;
  - nella fase di monitoraggio intermedio, al fine di favorire il coordinamento organizzativo, analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalle attese, consentire il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.
3. Compete al dirigente del dipartimento la verifica dell'attuazione di tale modalità partecipativa nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione. Con riguardo ai dirigenti di dipartimento provvede la direzione competente per area.

4. La scheda, datata e firmata dal valutatore e dal valutato, è inviata al valutato mediante posta elettronica aziendale nelle more dell'attivazione della procedura informatica di valutazione, che consentirà di tracciare l'intero percorso.
5. In caso di valutazione negativa, la partecipazione del valutato deve essere garantita a tutti i livelli mediante un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia. La convocazione deve a tal fine avvenire con anticipo di almeno dieci giorni.

### **Art. 8**

#### **Calibrazione delle valutazioni**

1. Al fine di mitigare il rischio di esiti derivanti dall'impiego di metodologie disomogenee e ottenere una migliore qualità delle valutazioni, sono attivati meccanismi di omogeneizzazione che coinvolgono tutti i valutatori del medesimo livello organizzativo, anche mediante il supporto metodologico dell'Organismo indipendente di valutazione.
2. Tali procedimenti sono intesi ad assicurare il migliore equilibrio nell'assegnazione degli obiettivi da parte dei diversi soggetti coinvolti e si concretizzano in momenti di confronto strutturati e finalizzati all'individuazione di *modus operandi* condivisi.
3. Gli incontri di calibrazione sono svolti:
  - nella fase di programmazione al fine di armonizzare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
  - nella fase di valutazione al fine di confrontare gli stili di valutazione e i giudizi espressi ed eventualmente rimodularli.

### **Art. 9**

#### **Procedura di conciliazione**

1. La procedura di conciliazione è finalizzata a risolvere eventuali disaccordi in merito alla valutazione attribuita e a prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale.
2. La facoltà di attivarla è in capo a ciascun valutato, il quale deve provvedervi tramite apposita istanza diretta alla SOC Reclutamento e trattamento giuridico risorse umane, entro il termine perentorio di dieci giorni lavorativi dalla comunicazione della valutazione finale. Da tale computo vanno esclusi i giorni di ferie e di malattia nonché i permessi eventualmente già accordati. L'istanza deve essere trasmessa al valutatore e al collegio di conciliazione, utilizzando modalità tracciabili.
3. La contestazione è esaminata da un collegio composto da un rappresentante del datore di lavoro, da un rappresentante nominato dal lavoratore e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dalle parti fra i componenti di parte aziendale del Comitato unico di garanzia aventi qualifica dirigenziale.
4. Il collegio è chiamato a promuovere la conciliazione tra le parti, in assenza della quale resta in capo al valutato la facoltà di adire l'autorità giudiziaria e di avvalersi delle procedure di conciliazione e arbitrato previste dalla legge.
5. Nei cinque giorni lavorativi successivi alla ricezione dell'istanza, qualora ritenuto utile, il valutatore fornisce propri elementi di valutazione al collegio di conciliazione e al valutato.
6. Acquisita la documentazione, il collegio di conciliazione può, qualora lo ritenga necessario, chiedere ulteriori chiarimenti al valutatore e al valutato e acquisire supporto metodologico dalle funzioni di programmazione e controllo di gestione.
7. Il collegio di conciliazione può convocare il valutatore e il valutato per superare i motivi di disaccordo. A tale incontro, di cui è redatto verbale, possono partecipare i dirigenti delle funzioni di programmazione e controllo di gestione qualora ciò sia richiesto dal valutatore,

dal valutato o dal collegio nonché, su richiesta del valutato, un esponente dell'organizzazione sindacale alla quale lo stesso aderisce o conferisce mandato.

8. In alternativa, il collegio di conciliazione può inviare al valutatore un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante, al fine di un'eventuale revisione della scheda, da notificare al valutato entro cinque giorni dal ricevimento del parere medesimo.
9. In caso di soluzione delle ragioni di disaccordo, il valutato è tenuto a sottoscrivere celermente per accettazione la scheda di valutazione.
10. In caso di mancata soluzione delle ragioni di disaccordo, il valutato, sottoscritta soltanto per presa visione l'eventuale nuova scheda di valutazione, può promuovere gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale.
11. La procedura di conciliazione deve concludersi entro trenta giorni lavorativi decorrenti dall'avvio. La relativa documentazione è conservata nel fascicolo personale del dirigente.
12. L'Azienda procede comunque alla corresponsione del premio riconosciuto al valutato, sulla base della scheda di valutazione finale contestata. A conclusione della procedura di conciliazione si darà avvio all'eventuale versamento a conguaglio della premialità aggiuntiva riconosciuta al valutato.

## **Parte II VALUTAZIONE PROFESSIONALE**

### **Art. 10 Oggetto della valutazione professionale**

1. La valutazione dell'incarico conferito ai dirigenti in relazione alle attività professionali svolte e ai risultati raggiunti tiene conto dei parametri indicati dall'art. 59 del CCNL 19 dicembre 2019:
  - a) collaborazione interna e livello di partecipazione multi-professionale nell'organizzazione dipartimentale;
  - b) risultati conseguiti e competenze dimostrate nello svolgimento delle attività professionali relative all'incarico affidato;
  - c) risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
  - d) efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
  - e) capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;
  - f) capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi assegnati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
  - g) capacità di promuovere, diffondere, gestire e implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali;
  - h) attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
  - i) raggiungimento del minimo di credito formativo di cui alle vigenti disposizioni legislative e contrattuali;
  - j) rispetto del codice di comportamento, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle

responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici nonché delle direttive aziendali e dei relativi regolamenti;

- k) valutazioni annuali conseguite;
- l) eventuali indicazioni regionali.

2. I criteri sopra riportati si applicano in funzione del tipo di incarico conferito:

- incarichi di tipo professionale;
  - incarichi di tipo gestionale, ossia direzione di struttura complessa e di struttura semplice;
- e, in considerazione di tali peculiarità, si sviluppa nei seguenti ambiti:
- valutazione professionale/comportamentale nei confronti di tutto il personale dirigente;
  - valutazione manageriale nei confronti del personale con incarico gestionale.

### **Art. 11**

#### **Soggetti e livelli della valutazione professionale**

1. In prima istanza, il dirigente sovraordinato secondo l'organizzazione aziendale nei termini precisati dall'art. 5 del presente regolamento e, in seconda istanza, il collegio tecnico nella composizione di cui al successivo articolo, procedono alla verifica e valutazione:
  - a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte e ai risultati raggiunti;
  - b) di tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
  - c) di tutti i dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività.
2. Nel caso in cui, nel periodo di riferimento, il valutato abbia operato in più ambiti organizzativi diretti da differenti responsabili, il diretto superiore individuato al momento della proposta di prima istanza procede alla valutazione, anche acquisendo dagli altri responsabili gli elementi idonei a soddisfare il principio della diretta conoscenza in relazione al periodo in esame.
3. Al fine di garantire, senza soluzione di continuità, il rinnovo o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di un'efficace organizzazione dei servizi, la valutazione deve essere effettuata entro la scadenza dell'incarico. Nel caso in cui ciò non avvenga, l'incarico si intende tacitamente prorogato fino alla conclusione della procedura di valutazione e sottoscrizione del relativo contratto individuale di rinnovo o affidamento di altro incarico.
4. Qualora la proroga derivi esclusivamente dalla necessità di completare il processo di valutazione dell'incarico, la relativa durata in fase di rinnovo per valutazione positiva riassume la proroga. Analogamente, in caso di valutazione negativa, nella durata dell'incarico di minor valore assegnato viene ricompresa la proroga medesima, fatto salvo il maggior compenso percepito nel periodo di proroga in relazione alle funzioni e responsabilità esercitate.

### **Art. 12**

#### **Composizione del collegio tecnico**

1. Al fine di garantire la professionalità specifica nonché la terzietà e indipendenza dell'organismo, la composizione del collegio tecnico di valutazione avviene secondo i seguenti criteri:

<b>DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA</b>	
<b>Valutatore di prima istanza</b>	<b>Composizione del collegio</b>
Direttore sanitario	- Tre dirigenti apicali della disciplina/area, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione

Direttore di dipartimento di funzioni	- Direttore sanitario - Due dirigenti apicali della disciplina, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione
Direttore di dipartimento	- Direttore di dipartimento di funzioni - Due dirigenti apicali della disciplina/area, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione
Direttore di struttura complessa	- Direttore di dipartimento - Due dirigenti apicali della disciplina/area, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione

<b>DIRIGENZA SANITARIA E DELLE PROFESSIONI SANITARIE</b>	
<b>Valutatore di prima istanza</b>	<b>Composizione del collegio</b>
Direttore sanitario	- Tre dirigenti apicali del profilo, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione
Direttore di dipartimento di funzioni	- Direttore sanitario - Due dirigenti apicali del profilo, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione
Direttore di dipartimento	- Direttore di dipartimento di funzioni - Due dirigenti apicali del profilo, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione
Direttore di struttura complessa	- Direttore di dipartimento - Due dirigenti apicali del profilo, eventualmente scelti all'esterno dell'Azienda, di cui uno sostituibile con un dirigente esperto di valutazione

- Prima di procedere alla valutazione, il collegio verifica l'eventuale sussistenza di conflitti d'interesse, anche con riguardo ai criteri di cui all'art. 35-*bis* del d.lgs. n. 165/2001 e agli articoli 51 e 52 del codice di procedura civile in quanto applicabili. La presenza di situazioni di incompatibilità dà luogo alla sostituzione del componente interessato.
- I componenti del collegio tecnico esterni all'Azienda hanno diritto al rimborso delle spese sostenute. I componenti interni svolgono le funzioni di valutazione in orario di lavoro.

### **Art. 13**

#### **Strumenti per la valutazione professionale**

- Ai fini della valutazione professionale di prima istanza il valutatore si avvale di una scheda riepilogativa della *performance* e dei comportamenti riferiti al periodo oggetto di valutazione, il cui modello è allegato al presente regolamento (allegato B). La valutazione individuale fa riferimento alle competenze e comportamenti definiti per ciascun ruolo/posizione di lavoro nelle descrizioni di posizione e tiene conto degli esiti della valutazione annuale.
- La scheda di valutazione riporta al grado di raggiungimento dei risultati di gestione e prestazionali, in relazione alla tipologia di incarico, come certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
- La sottoscrizione della scheda di valutazione ha effetto di conoscenza dell'esito e non pregiudica eventuali contestazioni del giudizio.



**Art. 14**  
**Partecipazione del valutato**

1. In caso di valutazione negativa, la partecipazione deve essere garantita a tutti i livelli mediante un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia. La convocazione deve a tal fine avvenire con anticipo di almeno dieci giorni.

**Parte III**  
**DISPOSIZIONI COMUNI E CONCLUSIVE**

**Art. 15**  
**Documentazione della valutazione**

1. Gli esiti della valutazione sono riportati nel fascicolo personale dei dirigenti interessati e sono consultabili ai fini dell'affidamento, della conferma, della modifica o della revoca degli incarichi dirigenziali.

**Art. 16**  
**Disposizioni transitorie e finali**

1. Le disposizioni del presente regolamento sostituiscono le preesistenti norme regolamentari e contrattuali aziendali nelle stesse materie.
2. L'introduzione del nuovo regolamento di valutazione è accompagnata da un percorso di formazione dei valutatori.
3. Il procedimento di valutazione è oggetto di continuo monitoraggio da parte dell'Organismo indipendente di valutazione e delle strutture aziendali preposte al fine di:
  - censire le criticità e individuare i punti che necessitano di modifiche e integrazioni;
  - individuare e acquisire nel procedimento valutativo aziendale le migliori pratiche esistenti in materia;
  - rilevare e valorizzare la tendenza di impegno individuale sul lungo periodo.
4. Per tutto quanto non previsto nel presente regolamento si fa rinvio alle norme di legge, regolamento e contratto collettivo vigenti, ove applicabili.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE SANITARIO

ANNO

<b>Valutato</b>	<b>Valutatore</b>
<b>Dipartimento</b>	<b>Struttura</b>
<b>Incarico</b>	<input type="checkbox"/> Direzione di dipartimento <input type="checkbox"/> Direzione di struttura complessa <input type="checkbox"/> Direzione di struttura semplice dipartimentale <input type="checkbox"/> Direzione di struttura semplice <input type="checkbox"/> Incarico professionale di altissima professionalità <input type="checkbox"/> Incarico professionale di alta specializzazione <input type="checkbox"/> Incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo <input type="checkbox"/> Incarico professionale di base

Attribuzione obiettivi individuali <sup>1</sup>		
Data colloquio	Firma valutato	Firma valutatore

<b>A</b>	<b>Valutazione risultati di struttura</b>
	Percentuale raggiunta dalla struttura

<b>B</b>	<b>Valutazione risultati individuali<sup>2</sup></b>				
	Obiettivi	Risultati attesi	Risultati raggiunti	Peso	Punteggio
	Totale punteggio risultati individuali				
Data valutazione	Firma valutato		Firma valutatore		

Alla tabella successiva si applica la seguente scala di valutazione:

Quasi mai o raramente	1
A volte, soprattutto in situazioni non complesse	2
Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario	3
Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario	4
Sempre, al livello massimo di completezza, rapidità, efficacia e proattività	5

Valutazione positiva	
Incarichi professionali	≥ 48
Incarichi gestionali	≥ 39

<b>C</b>	<b>Valutazione comportamenti professionali e gestionali</b>		
<b>Applicazione</b>	<b>Capacità e qualità professionali (art. 59 CCNL 19.12.2019)</b>	<b>Comportamenti osservabili</b>	<b>Punteggio</b>
C1 - Incarichi professionali	Risultati conseguiti e competenze dimostrate nello svolgimento delle attività professionali	È accurato e puntuale nello svolgimento delle funzioni.	1 2 3 4 5
		Formula obiettivi per sé e per il proprio lavoro e ha chiare le priorità.	1 2 3 4 5
		Individua rapidamente, in situazioni impreviste, gli adattamenti da apportare alle prassi consuete.	1 2 3 4 5
C1 - Incarichi professionali	Appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, orientamento all'utenza, certificazioni di qualità dei servizi	Controlla il proprio operato per migliorare l'accuratezza e la qualità dei servizi erogati.	1 2 3 4 5
		Orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.	1 2 3 4 5
		Verifica frequentemente il funzionamento della propria rete organizzativa in rapporto alle esigenze degli utenti interni ed esterni.	1 2 3 4 5

<sup>1</sup> Laddove previsti dalla disciplina generale della *performance*

<sup>2</sup> Correlati agli eventuali obiettivi individuali assegnati

C1 - Incarichi professionali	Capacità di promuovere, diffondere, gestire e implementare linee-guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali; attività di ricerca clinica applicata, sperimentazioni, attività di tutoraggio formativo e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale	Garantisce un costante apporto di conoscenza, frutto anche dell'autoformazione continua, ed è riconosciuto esperto nell'ambito del gruppo di lavoro.	1	2	3	4	5
		Partecipa a studi, stesura di linee-guida, protocolli.	1	2	3	4	5
		Partecipa alle attività di ricerca e/o al tutoraggio formativo e alle iniziative di formazione permanente aziendale.	1	2	3	4	5
C2 - Incarichi professionali e gestionali	Collaborazione interna e livello di partecipazione multi-professionale nell'organizzazione dipartimentale	Facilita i processi di lavoro, promuove scambi e accordi, valorizza i contributi personali.	1	2	3	4	5
		È disponibile al confronto, ha interesse per le opinioni di altri e accetta soluzioni diverse e proposte migliorative.	1	2	3	4	5
		È aperto all'integrazione con i colleghi di altre strutture e discipline.	1	2	3	4	5
C2 - Incarichi professionali e gestionali	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi assegnati nonché i processi formativi e la selezione del personale	Integra le conoscenze consolidate attraverso l'analisi del proprio operato alla luce di nuove teorie e tecniche ovvero promuovendo processi di integrazione delle nuove competenze.	1	2	3	4	5
		Introduce/incoraggia l'adozione di innovazioni organizzative adoperandosi per la realizzazione dei necessari momenti formativi.	1	2	3	4	5
		Propone soluzioni nuove a problemi noti superando visioni stereotipate e rigidità burocratiche.	1	2	3	4	5
C2 - Incarichi professionali e gestionali	Rispetto dei codici di comportamento, delle direttive aziendali e dei relativi regolamenti	È attento alle istanze deontologiche e rispettoso dei contenuti del codice di comportamento nonché delle direttive e regolamenti aziendali.	1	2	3	4	5
<b>Totale punteggio incarichi professionali (C1 + C2)</b>							
C3 - Incarichi gestionali	Efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi	Organizza le attività/funzioni e monitora l'avanzamento dei programmi per mettere in atto eventuali iniziative di supporto o correzione.	1	2	3	4	5
		È pronto a ridefinire indirizzi e disposizioni per rendere più rispondente l'organizzazione alle necessità aziendali.	1	2	3	4	5
		Sostiene lo sviluppo di efficaci processi comunicativi con altre strutture.	1	2	3	4	5
C3 - Incarichi gestionali	Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali	Sviluppa negoziazioni e gestisce i conflitti fra le componenti dell'organizzazione.	1	2	3	4	5
		Assume iniziative per affrontare le ordinarie criticità operative senza dipendere da indicazioni superiori.	1	2	3	4	5
		Cura la valutazione dei collaboratori sotto il profilo metodologico e finalizza una significativa differenziazione dei giudizi alla loro motivazione e incentivazione.	1	2	3	4	5
<b>Totale punteggio incarichi gestionali (C2 + C3)</b>							

<b>Valutazione finale</b>				
Punteggio obiettivi di struttura (A)	Punteggio obiettivi individuali (B)	Punteggio comportamenti professionali e gestionali (C)	Punteggio complessivo	Raggiungimento del credito formativo minimo
				<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
		Data colloquio di valutazione	Firma valutato	Firma valutatore

<b>Osservazioni sulla valutazione conclusiva</b>	<b>Azioni di miglioramento</b>

## SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE DI PERIODO

<b>Valutato</b>		<b>Struttura</b>	
<b>Finalità della valutazione</b>			
<b>Decorrenza dell'incarico</b>		<b>Periodo valutato</b>	
<b>Incarico</b>	<input type="checkbox"/> Direzione di dipartimento <input type="checkbox"/> Direzione di struttura complessa <input type="checkbox"/> Direzione di struttura semplice dipartimentale <input type="checkbox"/> Direzione di struttura semplice <input type="checkbox"/> Incarico professionale di altissima professionalità <input type="checkbox"/> Incarico professionale di alta specializzazione <input type="checkbox"/> Incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo <input type="checkbox"/> Incarico professionale di base		
<b>Denominazione</b>			

<b>Sintesi delle valutazioni di prima istanza</b>	
Anno	Esito

<b>Riepilogo delle valutazioni gestionali di seconda istanza (OIV)</b>					
<small>[solo per gli incarichi di direzione]</small>					
Anno					
Esito					

### Osservazioni e rilievi del valutatore di prima istanza

---

---

---

---

---

---

---

---

### Osservazioni, rilievi e controdeduzioni del valutato

---

---

---

---

---

---

---

---

## Analisi del collegio tecnico

---

---

---

---

---

---

Il collegio tecnico, tenuto conto di quanto sopra riportato nonché degli esiti della valutazione nel contesto omogeneo, conclude la valutazione con giudizio

positivo       negativo

---

(data)

---

---

---

(il collegio tecnico, nominativi)

---

---

---

(il collegio tecnico, firme)

# **LINEE METODOLOGICHE PER LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO DEL PERSONALE NON DIRIGENTE (PIANTA ORGANICA AGGIUNTIVA PER I SERVIZI IN DELEGA)**

## **1. Finalità del processo di valutazione**

Le linee metodologiche seguenti applicano nel contesto dell'Azienda sanitaria universitaria Friuli Centrale le previsioni normative in materia di valutazione contenute nel d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante "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".

La valutazione della performance individuale è finalizzata a:

- supportare la crescita professionale individuale, valorizzando le capacità e le competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo, nell'ottica del miglioramento continuo dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati agli utenti;
- attribuire in modo appropriato gli incarichi di funzione;
- acquisire elementi per il riconoscimento dei differenziali economici di professionalità;
- differenziare la corresponsione degli incentivi, secondo quanto previsto dalle disposizioni legislative e contrattuali;
- concorrere alla definizione del fabbisogno formativo.

## **2. Oggetto e principi della valutazione**

Il sistema di valutazione ha natura integrata e riguarda:

- il grado di partecipazione del singolo lavoratore al raggiungimento degli obiettivi di équipe nonché i comportamenti messi in atto all'interno dell'organizzazione, rapportati al profilo professionale;
- i parametri comuni al restante personale e le dimensioni caratteristiche del ruolo ricoperto con riferimento al personale cui è attribuito un incarico di posizione organizzativa ovvero specifiche responsabilità.

Le procedure e gli strumenti di valutazione messi in atto dall'Azienda sono informati ai seguenti criteri:

- imparzialità, celerità e puntualità al fine di garantire la continuità e la certezza delle attività professionali oggetto dell'incarico conferito, la stretta correlazione tra i risultati conseguiti e la nuova attribuzione degli obiettivi, nonché l'erogazione delle relative componenti retributive inerenti alla retribuzione di risultato a seguito di una tempestiva verifica dei risultati conseguiti;
- trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate, definizione della valutazione negativa e obbligo di motivazione della valutazione espressa;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione, il contraddittorio e la conciliazione;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la valutazione.

## **3. Soggetti valutati**

È sottoposto a valutazione tutto il personale dell'Azienda con rapporto di lavoro subordinato

a tempo indeterminato e determinato, anche in posizione di comando.

#### 4. Soggetti valutatori

Nel rispetto del principio di diretta conoscenza delle attività del valutato da parte del valutatore, la valutazione viene effettuata da chi riveste il ruolo di responsabile sovraordinato alla data in cui viene effettuata la valutazione.

Nel caso in cui, nel periodo di riferimento, il valutato abbia operato in più ambiti organizzativi diretti da differenti responsabili, il diretto superiore procede alla valutazione anche acquisendo dagli altri responsabili gli elementi idonei a soddisfare il principio della diretta conoscenza in relazione al periodo in esame.

#### 5. Procedura di valutazione

La valutazione ha cadenza annuale e avviene attraverso un percorso trasparente ed imparziale, assicurando al valutato la conoscenza del percorso valutativo e degli obiettivi ed elementi oggetto di valutazione.

A tal fine è utilizzata apposita scheda che richiede l'attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo una scala che va dal valore minimo di 1 al valore massimo di 5, ai comportamenti in essa descritti. La scheda indica il punteggio a partire dal quale la valutazione è da intendersi positiva.

La valutazione avviene mediante colloquio individuale. Il colloquio fra valutatore e valutato è strumento indispensabile nella partecipazione dei diversi protagonisti al ciclo della *performance* nella fase di valutazione finale, in cui costituisce momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento.

A regime e in tutti i casi consentiti dalla tempistica del percorso di *performance*, ciascun valutatore dovrà condurre almeno un colloquio intermedio in corso d'anno.

La sottoscrizione della scheda di valutazione ha effetto unicamente di conoscenza dell'esito e non pregiudica eventuali contestazioni del giudizio. In caso di rifiuto della sottoscrizione, la scheda viene inviata all'indirizzo di posta elettronica aziendale mediante il sistema aziendale di gestione documentale.

Copia della scheda di valutazione sottoscritta è consegnata al valutato.

In caso di valutazione negativa, la partecipazione del valutato deve essere garantita a tutti i livelli mediante un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia.

#### 6. Calibrazione delle valutazioni

Al fine di mitigare il rischio di esiti derivanti dall'impiego di metodologie disomogenee e ottenere una migliore qualità delle valutazioni, sono attivati meccanismi di omogeneizzazione che coinvolgono tutti i valutatori del medesimo livello organizzativo, anche mediante il supporto metodologico delle strutture competenti.

Tali procedimenti si concretizzano in momenti di confronto strutturati e finalizzati all'individuazione di *modus operandi* condivisi e possono condurre alla rimodulazione delle valutazioni operate.

#### 7. Procedura di conciliazione

In caso di conflitto tra il valutatore e valutato sull'esito della valutazione, è attivata una procedura di conciliazione disciplinata dal Sistema di misurazione e valutazione della

performance approvato con decreto del direttore generale n. 767 del 6 luglio 2023.

## **8. Perfezionamento della procedura di valutazione**

L'introduzione della nuova metodologia di valutazione è accompagnata da un percorso di formazione dei valutatori.

Il procedimento di valutazione è oggetto di continuo monitoraggio da parte dell'Organismo indipendente di valutazione e delle strutture aziendali preposte al fine di:

- censire le criticità e individuare i punti che necessitano di modifiche e integrazioni;
- individuare e acquisire nel procedimento valutativo aziendale le migliori pratiche esistenti in materia;
- rilevare e valorizzare la tendenza di impegno individuale sul lungo periodo.



## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO DEL PERSONALE NON DIRIGENTE (POA)

ANNO

<b>Valutato</b>	<b>Valutatore</b>
<b>Articolazione organizzativa</b>	
<b>Attribuzioni</b>	<input type="checkbox"/> Specifiche responsabilità <input type="checkbox"/> Posizione organizzativa

<b>A</b>	<b>Valutazione performance organizzativa</b>
	Percentuale raggiunta dalla struttura

Alla tabella successiva si applica la seguente scala di valutazione:

Quasi mai o raramente	1
A volte, soprattutto in situazioni non complesse	2
Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui è necessario	3
Sempre, in tutte le situazioni in cui è necessario	4
Sempre, al livello massimo di completezza, rapidità, efficacia e proattività	5

Valutazione positiva	
Personale di cat. A, B e C	≥ 27
Personale di cat. D	≥ 33
Personale con specifiche resp. B e C	≥ 36
Personale con specifiche resp. D	≥ 42
Personale con incarico di p.o.	≥ 51

<b>B</b>		<b>Valutazione qualità del contributo individuale</b>					
Applicazione	Capacità e qualità professionali	Comportamenti osservabili	Punteggio				
B1 - Tutto il personale	Risultati conseguiti e competenze dimostrate nello svolgimento delle attività professionali	È accurato e puntuale nello svolgimento delle attività/funzioni.	1	2	3	4	5
		Formula obiettivi per sé e per il proprio lavoro sulla base delle indicazioni ricevute e ha chiare le priorità.	1	2	3	4	5
B1 - Tutto il personale	Qualità delle prestazioni e orientamento all'utenza	Verifica costantemente il proprio operato, anche attraverso il confronto, per migliorare la qualità dei servizi erogati.	1	2	3	4	5
		Orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti interni ed esterni e si adopera per la soddisfazione delle loro esigenze.	1	2	3	4	5
B1 - Tutto il personale	Collaborazione e partecipazione	Facilita i processi di lavoro, promuove scambi e accordi, è aperto all'integrazione con i colleghi	1	2	3	4	5
		È disponibile al confronto, ha interesse per le opinioni di altri e accetta soluzioni diverse e proposte migliorative.	1	2	3	4	5
B1 - Tutto il personale	Flessibilità operativa	Individua rapidamente, in situazioni impreviste, gli adattamenti da apportare alle prassi consuete.	1	2	3	4	5
		Valorizza le esigenze di cambiamento come occasione per migliorare la propria professionalità e qualità relazionale.	1	2	3	4	5
B1 - Tutto il personale	Rispetto dei codici di comportamento, delle direttive aziendali e dei relativi regolamenti	È attento alle istanze deontologiche e rispettoso dei contenuti del codice di comportamento nonché delle direttive e regolamenti aziendali.	1	2	3	4	5
<b>Totale punteggio categorie A, B e C</b>							
B2 - Personale di categoria D	Contributo allo sviluppo professionale	Garantisce un costante apporto di conoscenza, frutto anche dell'autoformazione continua. Laddove richiesto, si rende disponibile a svolgere attività formativa, di tutoraggio e supervisione.	1	2	3	4	5
		Integra le conoscenze consolidate attraverso l'analisi del proprio operato alla luce di nuove teorie e tecniche ovvero promuovendo processi di integrazione delle nuove competenze.	1	2	3	4	5
<b>Totale punteggio categoria D (B1 + B2)</b>							

B3 - Personale con specifiche responsabilità di categoria B, C e D	Flessibilità organizzativa	È in grado di intervenire nei processi decisionali che lo coinvolgono con una visione complessiva e integrata della realtà e con disponibilità all'approfondimento.	1	2	3	4	5
		Assicura con prontezza attività che richiedono particolare impegno e adattamento, anche nell'articolazione dell'orario di lavoro.	1	2	3	4	5
		Propone soluzioni nuove a problemi noti superando visioni stereotipate e rigidità burocratiche.	1	2	3	4	5
<b>Totale punteggio specifiche responsabilità categorie B e C (B1 + B3)</b>							
<b>Totale punteggio specifiche responsabilità categoria D (B1 + B2 + B3)</b>							
B4 - Posizioni organizzative	Efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi	Organizza le attività/funzioni, monitora l'avanzamento dei programmi per mettere in atto eventuali iniziative di supporto o correzione, verifica costantemente l'impiego di personale e di risorse.	1	2	3	4	5
		Cura la trasmissione delle direttive aziendali e dei relativi regolamenti ed è pronto a ridefinire indirizzi e disposizioni specifiche in coerenza con il mandato ricevuto.	1	2	3	4	5
		Sostiene lo sviluppo di efficaci processi comunicativi con altre strutture.	1	2	3	4	5
B4 - Posizioni organizzative	Capacità di guida e valutazione dei collaboratori e di gestione degli istituti contrattuali	Sviluppa negoziazioni e gestisce i conflitti fra le componenti dell'organizzazione, mantenendo la capacità di governo dell'incertezza.	1	2	3	4	5
		Assume iniziative per affrontare le ordinarie criticità operative senza dipendere da indicazioni superiori.	1	2	3	4	5
		Cura la valutazione dei collaboratori finalizzando una significativa differenziazione dei giudizi alla loro motivazione e incentivazione.	1	2	3	4	5
<b>Totale punteggio incarichi di posizione organizzativa (B1 + B2 + B4)</b>							

<b>Valutazione finale</b>		
Punteggio obiettivi di budget	Punteggio comportamenti professionali e gestionali	Punteggio complessivo
Data colloquio di valutazione	Firma valutato	Firma valutatore

<b>Osservazioni sulla valutazione conclusiva</b>	<b>Azioni di miglioramento</b>