



**ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE
DELLA LOMBARDIA E DELL'EMILIA ROMAGNA**
"BRUNO UBERTINI"
ENTE SANITARIO DI DIRITTO PUBBLICO

"IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO 2021"

**Istituto Zooprofilattico Sperimentale
della Lombardia e dell'Emilia-Romagna**
"B. Ubertini"



Adottato con Decreto del Direttore Generale n. 216 del 26.05.2021

Sommario

Premessa.....	3
1. Quadro normativo e documentale di riferimento	4
2. Principi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	5
3. Finalità ed oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	5
4. Ciclo di Gestione della Performance	6
5. La misurazione e valutazione della Performance individuale	9
6. Procedura di Misurazione e Valutazione della Performance annuale della Dirigenza	10
7. Procedura di Misurazione e Valutazione della Performance annuale del Comparto	13
8. Processo di valutazione annuale di prima istanza	14
9. Procedura di riesame in seconda istanza della valutazione.....	15
10. Il sistema premiante.....	15
11. La valutazione insufficiente e negativa del personale.....	16
12. Procedura di conciliazione.....	16
13. Disposizioni finali e transitorie	17
Schede di valutazione del personale dell'IZSLER.....	18

Premessa

Il D.Lgs.150/2009, attuativo della Legge n. 15 del 4 marzo 2009, così come modificato dal D. Lgs. 141/2011 e dal D. Lgs. 74/2017 definisce il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Ai sensi della suddetta normativa, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle strutture in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità del sistema di misurazione e valutazione è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale, entrambe strettamente connesse ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

A tal fine, ciascuna amministrazione adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) od organismo analogo, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), quale strumento deputato alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

In tale contesto, l'aggiornamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance dell'IZSLER costituisce un importante tassello del processo di crescita e miglioramento avviato, finalizzato, da un lato, a dare concreta attuazione al principio della meritocrazia e della trasparenza e dall'altro a favorire processi di innalzamento quali-quantitativo dei livelli prestazionali da erogare.

La misurazione della performance, così codificata, è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi erogati, poiché, se opportunamente adottato, può rendere l'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppo e individuali;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il Sistema che si intende attuare tiene conto delle principali modifiche organizzative che hanno riguardato l'IZSLER con l'attivazione dell'organizzazione dipartimentale e con i conseguenti impatti sulle attività correlate alla misurazione e valutazione della performance, e si pone l'obiettivo di adeguarsi alle novità introdotte dalla riforma della pubblica amministrazione.

Scopo del documento

Il presente documento si prefigge lo scopo di disciplinare le attività e le modalità di monitoraggio, verifica dei risultati e valutazione del personale dell'IZSLER, nel rispetto dei vigenti CC.CC.NN.LL. e della normativa di riferimento.

Nel presente documento si definiscono:

- il contesto normativo di riferimento;
- i principi ed i criteri sottostanti al sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le finalità e l'oggetto al sistema di misurazione e valutazione della performance;
- la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa;
- la misurazione e valutazione della Performance Individuale;
- l'aggiornamento, il monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio;
- il raccordo con il sistema premiante.

A questo documento sono allegare, quale parte integrante e sostanziale, le schede di valutazione relative al personale dipendente, opportunamente differenziate tra comparto e dirigenza distinte per ciascun livello di responsabilità organizzativa.

Per garantire la massima efficacia dell'applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, il presente SMVP verrà pubblicato sul sito dell'Istituto, nella sezione Amministrazione Trasparente e data preventiva informazione a tutti i dipendenti.

1. Quadro normativo e documentale di riferimento

Il Sistema è stato elaborato sulla base degli indirizzi metodologici e delle indicazioni di carattere generale contenute nella legislazione vigente.

Nello specifico i riferimenti normativi e documentali sono i seguenti:

- il D. Lgs 502/1992 e smi;
- D. Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche;
- Contratti Collettivi nazionale per il personale della dirigenza dell'Area Sanità triennio 2016-2018, del personale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2016-2018 (Dirigenti PTA) e per il personale del comparto sanitario triennio 2016-2018;
- D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, di attuazione della L. 4 marzo 2009 n. 15 recante "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti";
- D. Lgs. n. 141 del 01 agosto 2011 "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15";

- D. lgs n. 74 del 25 maggio 2017 recante “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”
- “Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde “ (anno 2011) predisposto dal OIVRL.

2. Principi del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

I principi fondamentali del sistema di misurazione e valutazione della performance, in materia di valutazione, sono i seguenti:

- le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi degli interventi;
- il rispetto delle suddette disposizioni normative, è condizione necessaria per l’erogazione dei premi legati al merito e alla performance.

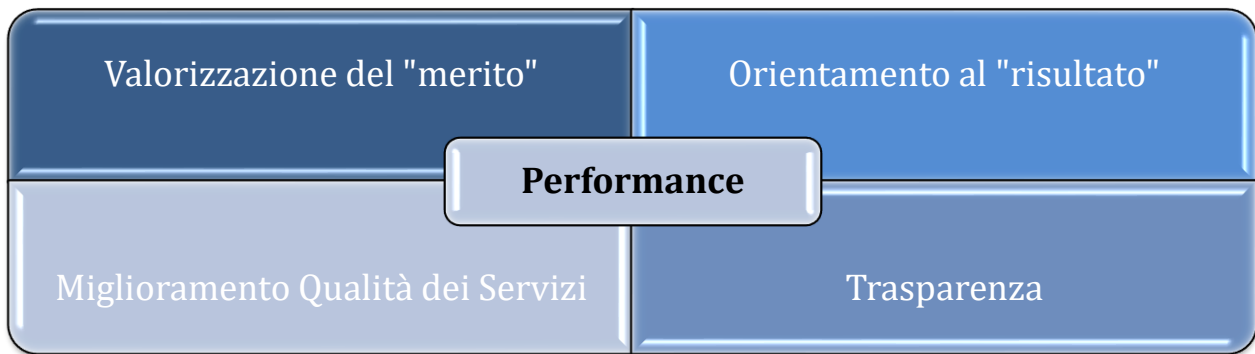
La declinazione di questi principi prevede, una corretta applicazione degli istituti contrattuali e delle relative risorse economiche, erogate in coerenza rispetto al raggiungimento degli obiettivi del S.S.R. ed aziendali, escludendo logiche di automatismo e distribuzione generalizzata.

Il sistema di valutazione della performance dell’IZSLER viene codificata attraverso le seguenti azioni:

- imparzialità;
- celerità;
- puntualità;
- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- diretta conoscenza dell’attività del valutato/a da parte del soggetto proponente (valutatore);
- verifica e valutazione della performance;
- adeguata informazione e partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e l’eventuale contraddittorio.

3. Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance

L’IZSLER, al pari di ogni amministrazione pubblica è tenuta a valutare annualmente la performance organizzativa ed individuale di tutti i dipendenti, secondo il seguente schema:



Il Sistema di Misurazione adottato dall'Istituto si sviluppa su 2 distinte fasi operative mediante la misurazione e valutazione della:

- Performance complessive dell'Ente rilevabile attraverso il documento programmatico denominato Piano delle Performance, strettamente collegato alle strategie aziendali;
- Performance relativa alle unità organizzative dell'Istituto/Dipartimento/Unità Operative/reparti sedi territoriali in cui è articolato l'Istituto.

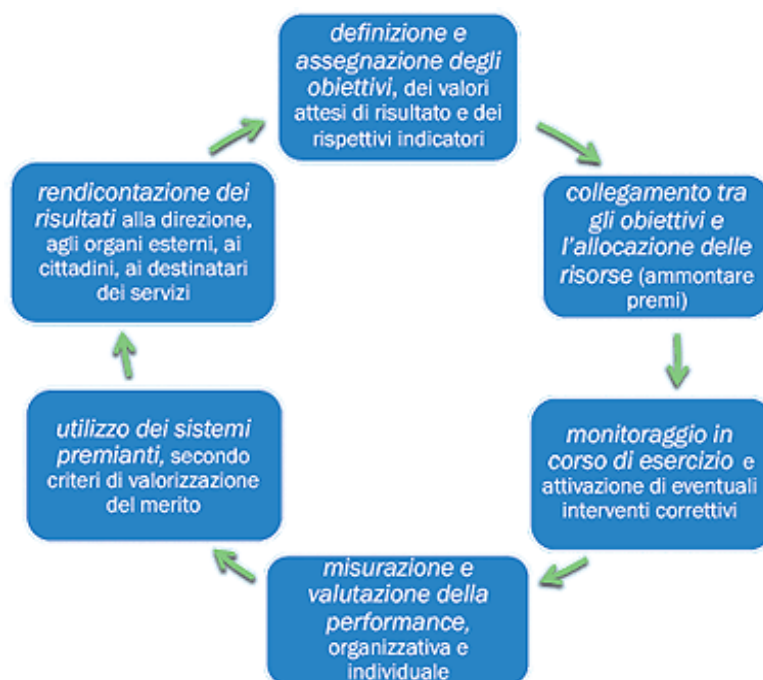
Le performance individuale è declinata secondo tre dimensioni:

- Contributo individuale relativo ai risultati della gestione da esplicitare e misurare attraverso obiettivi individuali o obiettivi di gruppo;
- Comportamenti, conoscenze e abilità attuate attraverso percorsi formativi e/o di sviluppo professionale;
- Competenze tecnico - professionali, che caratterizzano ciascuna dipendente, da mantenere e sviluppare;
- per i Direttori di Dipartimento, per i Dirigenti Responsabile di struttura complessa o semplice e per gli incarichi di funzione del comparto, è prevista la valutazione delle capacità di governo e di gestione delle risorse assegnate anche in funzione degli obiettivi da perseguire.

La misurazione e valutazione della performance, è attuata dai seguenti organismi o soggetti:

- a. Nucleo di Valutazione delle Performance cui compete la validazione del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto nel suo complesso;
- b. Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo cui compete la valutazione dei Direttori di Dipartimento per le aree di rispettiva competenza e delle articolazioni organizzative che afferiscono alle predette Direzioni;
- c. Direttore di Dipartimento cui compete la valutazione dei Direttori di Struttura Complessa e Struttura Semplice direttamente afferenti al proprio Dipartimento;
- d. i Dirigenti con incarico di responsabilità gestionale e, nello specifico, Direttori di Struttura Complessa e Struttura Semplice cui compete la valutazione dei Dirigenti e personale di Comparto assegnati alla propria struttura, qualora non sia presente un dipendente del comparto con incarico di funzione di natura gestionale;
- e. il Controllo di Gestione gestisce il sistema di misurazione e attua un puntuale monitoraggio.

4. Ciclo di Gestione della Performance



Le fasi del processo previsto dal presente sistema si articolano, nel **Ciclo di gestione della performance**, come segue:

1 **Definizione indirizzi strategici e redazione del Piano della Performance**

In questa fase la Direzione Strategica procede alla individuazione delle priorità e degli obiettivi strategici sui quali fondare le proprie scelte programmatiche, le aree di intervento, con i corrispondenti indicatori e target e viene adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione **entro il 31 gennaio** di ogni anno.

Prima dell'adozione viene trasmesso al Nucleo di Valutazione, per una valutazione, con particolare riferimento alla significatività dei singoli indicatori e al livello dei relativi target.

2 **Negoziatura e assegnazione degli obiettivi di Performance. Compilazione schede di assegnazione obiettivi.**

In questa fase, al fine di dare attuazione alle linee strategiche ed alla programmazione sopra definita, gli obiettivi vengono declinati all'interno del "Piano delle Azioni", a seguito di un processo di negoziazione e condivisione con i Direttori di Dipartimento e Dirigenti Responsabili di Strutture Complesse/Semplici da attuarsi **entro il 28 febbraio**.

Il Controllo di Gestione predispone le proposte "schede di budget" per ogni singola articolazione organizzativa aziendale.

Le suddette proposte, contenenti gli obiettivi assegnati alle articolazioni organizzative aziendali, con i relativi obiettivi pesati ai fini della premialità e i valori attesi, sono adottate dal Direttore Generale con proprio decreto.

Entro il 31 marzo gli obiettivi vengono assegnati a tutti il personale delle strutture attraverso la compilazione delle schede di assegnazione.

3 Monitoraggio in itinere avanzamento obiettivi. Compilazione schede valutazione intermedie

Il Controllo di Gestione effettua, **entro il 31 luglio**, la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi tesa anche a verificare le cause di eventuali scostamenti approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi. La riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire secondo la stessa procedura di approvazione indicata alle precedenti fasi.

In questa fase si procede alla validazione/verifica della componente quantitativa dei risultati, da parte dei Direttori di Dipartimento per le strutture afferenti e dalla Direzione Generale e Sanitaria per le strutture in staff.

A seguito della rendicontazione e validazione degli obiettivi si procede alla compilazione delle schede di valutazione intermedia, **entro il 31 agosto**, per consentire un costante e continuo confronto tra valutato e valutatore.

Fra la valutazione intermedia e la valutazione finale è data facoltà a ciascun valutato di richiedere un ulteriore momento di confronto formale con il proprio valutatore.

Questi incontri hanno anche lo scopo di orientare il valutatore verso una corretta calibrazione della valutazione.

4 Rendicontazione finale. Compilazione schede Valutazione finale

Entro il 15 gennaio dell'anno successivo, si procede alla rendicontazione di tutti gli obiettivi operativi e strategici, inseriti all'interno dell'applicativo Obiettivi strategici.

Il Controllo di Gestione effettua la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi **entro il 31 gennaio**. I risultati vengono poi sottoposti per la validazione/verifica alla Direzione Generale e Sanitaria e ai Direttori di Dipartimento, durante la quale verranno esaminate tutte le rendicontazioni, inserite nell'applicativo degli obiettivi strategici, a supporto delle attività concluse, attestando le attività svolte. **Entro il 15 febbraio**, si procede alla compilazione delle schede di valutazione individuale finale di tutto il personale.

La valutazione della performance organizzativa e individuale avviene nel rispetto delle indicazioni e modalità fornite dal presente SMVP.

5 Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito

Strettamente connesso ai risultati della Performance è il Sistema Premiante, che ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale attraverso il riconoscimento del merito individuale. L'erogazione della retribuzione di risultato/produttività avviene **entro il 30 giugno**.

6 Approvazione della relazione sulla Performance (Art. 10 D. Lgs 150/2009)

Documento chiave per la rendicontazione della Performance è la redazione della Relazione sulla Performance, da attuarsi **entro il 30 giugno**, adottata dal Consiglio di Amministrazione, validata dal NVP e pubblicata sul sito dell'Istituto, nella sezione Amministrazione Trasparente, in un'ottica di completa trasparenza verso i cittadini e gli stakeholder.

Ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009, la relazione sulla performance evidenzia i risultati raggiunti dall'Istituto rispetto all'anno precedente.

La proposta di relazione sulla performance è inviata al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni al fine di consentirne una prima valutazione, successivamente, il Direttore

Generale trasmette al Consiglio di Amministrazione la relazione sulla performance per l'approvazione ed al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni per la successiva validazione ai sensi dell'art. 14 comma 4 lett. c) del D. Lgs. n. 150/2009.

4.1 I soggetti e le responsabilità del processo di valutazione

Il processo di valutazione è un processo a “cascata” che coinvolge una serie di soggetti con posizione di Valutatore e/o Valutato secondo il seguente schema:

VALUTATO	ELEMENTO DI VALUTAZIONE	VALUTATORE
Direttore di Dipartimento	Valutazione Risultati A.1 – A. 2	Direttore Aziendale di riferimento
	Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2	
Dirigente di Struttura Complessa e Struttura semplice -dipartimentale	Valutazione Risultati A.1 – A. 2	Direttore di Dipartimento
	Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2	
Dirigente di Struttura Semplice afferente a Struttura Complessa o Area di Staff	Valutazione Risultati A.1 – A. 2	Dirigente di Struttura Complessa o Direttore Aziendale di riferimento
	Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2	
Professional	Valutazione Risultati A.1 – A. 2	Dirigente di Struttura Complessa o Semplice o Direttore Aziendale di riferimento (per le aree di Staff)
	Valutazione Contributo e Capacità B.1	
Comparto	Valutazione Risultati A	Dirigente di Struttura Complessa o Semplice o Direttore Aziendale di riferimento (per le aree di Staff)
	Valutazione Contributo e Capacità	

5. La misurazione e valutazione della Performance individuale

Il Sistema di Misurazione della performance individuale è, infatti, orientato ad evidenziare l'importanza del contributo individuale, premiando i risultati ottenuti mediante la misurazione e valutazione della performance individuale, con le seguenti finalità principali:

- individuare obiettivi attuati e assegnati in coerenza con la programmazione dell'Ente;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale di ciascuno;
- supportare i singoli individui al miglioramento della performance attraverso un puntuale monitoraggio;
- contribuire a creare un clima organizzativo “favorevole”;
- premiare la performance secondo principi di “meritocrazia”;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

5.1 Gli ambiti della valutazione – La Performance e la Qualità del Contributo

La performance individuale viene misurata in maniera differenziata a seconda che si tratti di personale Dirigente o del Comparto mediante l'apposita scheda, quale strumento di rilevazione e valutazione, che raccoglie elementi di valorizzazione per codificare il contributo offerto dal singolo.

La valutazione della performance individuale si concretizza con l'erogazione del trattamento economico accessorio definito in sede di contrattazione integrativa, corrispondente alla retribuzione correlata al risultato per i Dirigenti, ed a quella connessa alla premialità per quanto riguarda il personale del Comparto.

La certificazione del risultato raggiunto può avvenire mediante l'esibizione di documenti oggettivi.

L'IZSLER, con la scheda di valutazione individuale, valuta l'apporto specifico del singolo dipendente secondo la seguente duplice dimensione:

- A. Valutazione Quantitativa dei Risultati:** avviene attraverso la valutazione quantitativa degli indicatori di performance, collegati agli obiettivi di struttura, con i relativi target e i pesi;
- B. Valutazione Qualitativa:** relativa alla qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

I criteri di valutazione sono differenziati tra personale della Dirigenza e del comparto, ed all'interno della Dirigenza, tra Dirigenti responsabili di struttura e non.

6. Procedura di Misurazione e Valutazione della performance annuale della Dirigenza dell'IZSLER

La misurazione e la valutazione della performance della Dirigenza si articola, nella valutazione annuale individuale con le seguenti modalità:

- A. Valutazione Quantitativa dei Risultati** viene attuata con la scheda strutturata in:
 - A1) - Obiettivi di Performance Organizzativa (ENTE).** Si tratta di indicatori che monitorano la Performance dell'Istituto e collegati agli Obiettivi Strategici;
 - A2) - Obiettivi Individuali/di Team.** Gli indicatori sono individuati tra gli Obiettivi Operativi della Struttura, che possono essere obiettivi di gruppo con apporti differenziati od obiettivi individuali.

All'atto di consegna della scheda di valutazione al dirigente valutato il valutatore procede a:

- assegnare un punteggio teorico all'elemento **A1)**;
- per quanto riguarda l'elemento **A2)** individuare tra gli obiettivi assegnati alla struttura quelli più coerenti con il profilo professionale del Valutato attribuendo a ciascuno un punteggio teorico.

- B. Valutazione Qualitativa** relativa al Contributo e Capacità dimostrati. Tale sezione è a sua volta differenziata nel caso in cui sia assegnata a dirigenti di struttura rispetto a quella destinata a dirigenti professional.

Direttori di Dipartimento, Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice

La valutazione qualitativa viene suddivisa tra:

B 1) – Qualità del contributo dato e dall’impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (A1 e A2);

B 2) – Capacità di valutare in modo mirato e oggettivo e differenziato i propri collaboratori.

Dirigenti professionali

La valutazione qualitativa è prevista solamente per l’elemento:

B 1) – Qualità del contributo dato e dall’impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (A1 e A2);

La componente **B 1)** della valutazione qualitativa che è comune a tutti i dirigenti, si declina nelle sottoindicate aree di attenzione:

Aree di attenzione (minimo 3 massimo 5 aree)
Rispetto dell’orario di servizio e dell’impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi* (art. 66 lett. I CCNL 1996 per il personale Sanitario)
Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio
Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento
Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi
Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura
Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca
Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi

*Si precisa che l’area di attenzione relativa all’impegno orario come sopra riportata verrà modificata per l’anno 2022 con una nuova definizione: “assicurare la presenza necessaria al pieno raggiungimento degli obiettivi sviluppando l’attività di gruppo/equipe finalizzata anche alla crescita delle competenze”.

Alle aree di attenzione di cui sopra ne è stata inserita:

- una specifica per i Direttori di Dipartimento e i Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice:

Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi

- una destinata ai soli Dirigenti Professional

Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività *

* non sono intese come deleghe di funzioni ma di attività

Alla valutazione qualitativa del contributo dato e dell’impegno assicurato (componente B1), ad ogni Dirigente sono assegnate da 3 a 5 aree di attenzione scelte tra quelle elencate nella scheda di assegnazione corredate da una breve descrizione del contributo atteso in relazione ad ognuna delle aree stesse. Per la valutazione complessiva è richiesto un giudizio complessivo.

Si precisa che le componenti citate, a seconda del profilo professionale di riferimento, troveranno diversa articolazione e differente peso nella valutazione complessiva come evidenziato nella sotto riportata tabella riassuntiva, fermo restando che il totale dei punteggi teorici assegnati a ciascun dirigente deve essere uguale a 100.

Tabella riportante elementi contenuti nella scheda del personale dirigente.

Componente	Elemento di valutazione	Applicazione	Profilo professionale			
			Direttore Dipartimento	Dir. Complessa	Dir. Semplice	Dir. Professional
A. Valutazione Quantitativa dei Risultati	A.1) Obiettivi di Performance organizzativa	Derivante da Cruscotto Strategico di Ente in termini % realizzazione	25/100	20/100	10/100	5/100
	A.2) Obiettivi di Performance individuale/team	Derivante da Cruscotto Operativo di Struttura Complessa (obiettivi di struttura/team/individuali) in termini % realizzazione	45/100	50/100	60/100	65/100
B. Valutazione Qualitativa: Contributo e capacità	B.1) Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato nel raggiungimento dei risultati di Ente e struttura (SC)	Valutazione discrezionale del Responsabile di Struttura secondo tabella di valutazione	15/100	15/100	15/100	30/100
	B.2) Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori rispetto ai risultati raggiunti ed alle competenze	Evidenza della differenziazione della componente B.1 per i collaboratori ed evidenza di chiare indicazioni di un percorso di miglioramento per gli stessi	15/100	15/100	15/100	*

* non è prevista la valutazione della capacità di valutare, componente B2, ai sensi dell'art.9 comma 2, D Lgs 150/2009 e s.m.i..

Valutazione del Direttore di Dipartimento

La valutazione annuale del Direttore di Dipartimento, ai fini dell'attribuzione del compenso incentivante, sarà effettuata con riferimento all'incarico di Direttore di Struttura Complessa.

Si procederà ad una valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi assegnati complessivamente alla struttura dipartimentale, secondo le stesse procedure sopra illustrate, al fine della determinazione degli elementi connessi alla successiva conferma o revoca di incarico.

Schede di valutazione del personale dirigente

Le schede di valutazione dei Dirigenti sono distinte come sotto indicato:

- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa/Direttore di Dipartimento (di seguito allegate);
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Responsabili di Struttura Semplice (di seguito allegate);
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Professional (di seguito allegate);

Le succitate schede sono differenziate tra quelle relative all'assegnazione degli obiettivi, di valutazione intermedie e di valutazione finale.

7. Procedura di Misurazione e Valutazione della performance annuale del Comparto dell'IZSLER

La misurazione e la valutazione della performance del Comparto si articola in:

- Valutazione Quantitativa dei Risultati** relativa agli **Obiettivi Individuali/di Team**. Gli indicatori sono individuati tra gli Obiettivi Operativi della struttura. Possono essere anche obiettivi di gruppo con apporti differenziati.
- La valutazione qualitativa è relativa alla Qualità del contributo dato e dall'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi.**

Tale elemento è differenziato rispetto alle diverse categorie di appartenenza del personale come sotto specificato:

Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente)	Categorie
Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	A – B – BS – C – D - DS
Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	A – B – BS – C – D - DS
Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	D - DS
Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	DS

Il Valutatore deve inserire all'interno della scheda di assegnazione, nella parte relativa alla valutazione qualitativa, una **“descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione finale”** che costituiranno l'oggetto della valutazione per l'anno di riferimento.

Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE		
CAT A – B – Bs – C (n° 2 aree di attenzione)	CAT D (n° 3 aree di attenzione)	CAT Ds (n° 4 aree di attenzione)

Anche per quanto riguarda il personale di Comparto la somma dei punteggi teorici assegnati a ciascun componente deve essere pari a 100.

Componente	Elemento di valutazione	Applicazione	Comparto
A. Valutazione Quantitativa dei Risultati	Obiettivi di Performance individuale/team	Derivante da Cruscotto Operativo di Struttura Complessa (obiettivi di struttura/team/individuali) in termini % realizzazione	85/100
B. Valutazione Qualitativa: Contributo e capacità	Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato nel raggiungimento dei risultati di Ente e struttura	Valutazione discrezionale del Responsabile di Struttura secondo tabella di valutazione	15/100

Di seguito al testo si allega la scheda di valutazione del Personale del Comparto.

8. Il processo di valutazione annuale di prima istanza

Il processo di valutazione deve essere inteso come un processo costante e continuo che si costituisce attraverso un monitoraggio attento e continuo da parte dei dirigenti preposti nel corso dell'anno e non limitato alle fasi di verifica intermedia finale. Il Dirigente di Struttura che verifica che il comportamento del proprio Dirigente non consente di raggiungere il target deve intervenire prontamente senza attendere la scadenza prefissata. In questo modo consente al Valutato di modificare il suo comportamento in tempi utili al raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

La valutazione del personale è effettuata in prima istanza dai rispettivi responsabili sovraordinati.

Il colloquio di valutazione acquisisce il ruolo centrale nel processo di valutazione.

Ai valutatori è richiesto di:

- conoscere a fondo i comportamenti professionali e relazionali/organizzativi dei propri collaboratori nell'ambito lavorativo;
- di differenziare le valutazioni, ricorrendo a valutazioni massime solo nei casi di performance eccellenti. E' bene ricordare che, in base al D. Lgs. 150/09, l'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi. Ciò significa che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo.
- di assegnare efficacemente indicazioni costruttive superando la naturale tensione emotiva propria dei momenti valutativi e di identificare piani di sviluppo individuali per un continuo miglioramento monitorando costantemente l'evoluzione.

8.1 Capacità di differenziazione dei giudizi

La capacità di differenziare i giudizi è un aspetto molto importante dell'intero processo di valutazione della performance individuale. Per assicurare una corretta differenziazione dei giudizi è necessario che vengano garantiti i presupposti necessari per la corretta applicazione del sistema (elementi di misurazione e valutazione chiari e definiti, fonte dati oggettive e attendibili, trasparenza e condivisione nella conduzione dell'intero processo, adeguata cultura manageriale per l'utilizzo corretto degli strumenti). La valutazione dell'esperienza percorsa nel 2020 ha offerto la possibilità di pensare a un percorso di miglioramento, verso una più adeguata capacità di differenziare le valutazioni.

Il percorso di miglioramento prevede che nel corso dell'anno 2021, saranno organizzati incontri formativi per i valutatori necessari ad accrescere la cultura della valutazione quale processo di miglioramento continuo della performance e non come mera assegnazione di un punteggio riconducibile al premio economico per il valutato e/o il valutatore.

9. Procedura di riesame in seconda istanza della valutazione

Nel caso di mancata condivisione degli esiti di una valutazione, ancorché positiva, il Valutato può attivare la procedura di riesame in seconda istanza. Questa procedura deve sempre essere attivata nel caso di valutazione negativa, che contrattualmente deve essere preceduta da un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia.

La richiesta di riesame in seconda istanza è presentata entro 10 giorni lavorativi dalla data del colloquio finale di valutazione della performance e di sottoscrizione della scheda individuale di valutazione annuale. La suddetta richiesta, diretta e indirizzata al dirigente – direttore superiore gerarchico rispetto a quello che ha eseguito la valutazione di prima istanza per il tramite della Segreteria del Dipartimento, deve essere motivata ed eventualmente corredata dai documenti a sostegno. Per i dirigenti Direttori di dipartimento l'istanza va presentata alla Direzione strategica.

Il dirigente – direttore di seconda istanza informa della richiesta di riesame il soggetto che ha effettuato la valutazione di prima istanza assegnandogli 5 giorni lavorativi per produrre le proprie controdeduzioni; contestualmente procede alla convocazione di apposita riunione per la valutazione di riesame in seconda istanza.

Qualora il dirigente – direttore di seconda istanza non sia in grado di decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare in contraddittorio il Valutatore di prima istanza e il Valutato richiedente, con facoltà per quest'ultimo di farsi assistere da persona di fiducia, al fine di acquisire chiarimenti.

Questa procedura di contraddittorio e la presenza di persona di fiducia del valutato è sempre prevista nel caso di valutazione negativa (art.60 CCNL 2016-2018 AREA SANITA' – art. 79 CCNL 2016-2018 AREA FUNZIONI LOCALI).

Il dirigente – direttore di seconda istanza, entro 30 giorni dalla data di conclusione della valutazione di prima istanza, si esprime sul riesame della valutazione comunicando le proprie determinazioni al Valutato richiedente, al Valutatore di prima istanza e alla Direzione Strategica.

Il valutatore di prima istanza procederà, sulla scorta delle osservazioni ricevute, a confermare la valutazione o a proporre una nuova, redigendo apposito verbale conclusivo.

10. Il sistema premiante

Strettamente connesso ai risultati della Performance è il Sistema Premiante, che ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale attraverso il riconoscimento del merito individuale.

Il Sistema Premiante si articola nel seguente modo:

- Per il Comparto: erogazione della retribuzione di produttività;
- Per la Dirigenza: erogazione della retribuzione di risultato.

Per premiare il merito, l'Istituto, utilizza i seguenti strumenti di incentivazione:

- a) Retribuzione di risultato/produttività;
- b) Bonus annuale delle eccellenze;
- c) Progressioni di carriera e attribuzione incarichi di responsabilità.

a) La retribuzione di risultato/produttività ha la finalità di riconoscere il merito del dipendente in ordine al livello di performance conseguita nell'anno. Viene attribuita, a seguito di valutazione positiva della performance annuale individuale complessiva.

La disciplina delle premialità è definita a livello di contrattazione integrativa aziendale e secondo i criteri generali stabiliti dalla legge e dai CC.CC.NN.LL.

b) È istituito il bonus annuale delle eccellenze, rivolto al personale che abbia ottenuto il punteggio massimo di performance. Tale forma di incentivazione che ha l'obiettivo di premiare le performance migliori si aggiunge alla retribuzione di risultato. L'assegnazione del bonus avviene, secondo criteri e modalità da definirsi in sede di contrattazione integrativa.

c) La valutazione annuale della performance costituisce elemento imprescindibile per la valutazione degli incarichi assegnati ed per i percorsi di sviluppo di carriera, così come disciplinato dai CC.CC.NN.LL. L'Istituto favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

11. La valutazione insufficiente e negativa del personale

Al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, esiste una fattispecie di prestazione **completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa)**.

In particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*. Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di *“insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009”*.

La valutazione si intende insufficiente in corrispondenza di un punteggio **INFERIORE a 60 punti** e tale condizione implica la non erogazione della premialità.

La valutazione si intende negativa in corrispondenza di un punteggio **INFERIORE a 50 punti**.

Per gli effetti della valutazione negativa, relativi alla revoca degli incarichi della dirigenza, si rinvia a quanto previsto dalla norma di natura contrattuale.

12. Procedura di conciliazione

I dipendenti che hanno ricevuto una valutazione negativa, possono accedere alle procedure di conciliazione.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance attesa, è prevista apposita procedura di conciliazione chiamata a valutare esclusivamente la correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, senza entrare nel merito della valutazione qualitativa.

In particolare, in caso di valutazione negativa, il valutato può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, all'Ufficio personale, entro 10 giorni dalla data di ricezione e sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione.

Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina di un'apposita "Commissione di conciliazione", nominata con decreto dal Direttore Generale, composta dal Direttore Generale, Direttore Sanitario o Amministrativo di riferimento e dal Direttore di Dipartimento, la quale sarà chiamata a pronunciarsi, entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza di riesame, sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo e/o acquisire ulteriori documenti ed informazioni. Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione evidenzierà gli aspetti correttivi affinché la procedura sia attuata in modo corretto ed il valutatore procederà ad una nuova valutazione, redigendo verbale conclusivo.

13. Disposizioni finali e transitorie

Per quanto non espressamente riportato nel presente documento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.



SCHEDA OBIETTIVI
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):

Struttura Complessa:

.....

.....

Valutatore

Dott. (Nome Cognome):

Posizione [Direttore Generale (DG)/Direttore Sanitario (DS)/Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:

.....

.....

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
Totale obiettivi di performance organizzativa A.1 e di performance individuale e/o team A.2			70/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi		

Totale componente B.1

15/100



Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Totale componente B.2		15/100
TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1+B.2)		100/100

Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma:	Firma:

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:



SCHEDA OBIETTIVI – DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA

VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Direttore Generale (DG)/Direttore Sanitario (DS)/Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al ____	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team assegnate A.2		70/100		Totale Performance organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team A.2 raggiunte	___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)		
Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al _____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio raggiunto al _____ (max 15 punti)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
	____punti	
Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max 15 punti)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	Non si procede a valutazione intermedia del B.2

Osservazioni del Valutato:



Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:



SCHEDA OBIETTIVI – DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA

VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Direttore Generale (DG)/Direttore Sanitario (DS)/Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al 31 dicembre	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team A.2 raggiunta		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre ____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio finale raggiunto (max 15 punti)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
	____punti	
B.1 - Valutazione finale		____/100
Componente	Descrizione	Punteggio raggiunto al 31 dicembre ____
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Valutazione finale componente B.2		____/100
TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1+B.2)		____/100



Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

--



**SCHEDA OBIETTIVI
RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE**

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
Totale performance organizzativa A.1 e performance individuale e/o team A.2			70/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi		

Totale componente B.1

15/100



Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Totale componente B.2		15/100
TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1+B.2)		100/100

Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma:	Firma:

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:



SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al _____	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance organizzativa A.1 e performance individuale e/o team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al _____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio raggiunto al _____ (max 15 punti)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
	_____punti	



Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	Non si procede alla valutazione intermedia del B.2

Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:



SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al 31 dicembre	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance organizzativa A.1 e Performance individuale e/o team assegnata A.2		70/100	Totale Performance organizzativa A.1 e Performance individuale e/o team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio finale raggiunto (max 15 punti)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
	_____ punti	
B.1 - Valutazione finale		___/100
Componente	Descrizione	Punteggio raggiunto al 31 dicembre
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Valutazione finale componente B.2		___/100



TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1+B.2) _____/100

Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:



**SCHEDA OBIETTIVI
DIRIGENTE PROFESSIONAL**

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) / Responsabile Struttura Semplice (SS) Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:	

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team A.2			70/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività	
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi		

Totale componente B.1

30/100



TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1)

100/100

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma:	Firma:

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

--



SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Responsabile di Struttura Semplice (SS)/Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:	

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al _____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 30 punti)	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio raggiunto al _____ (max 30 punti) _____ punti	Valutazione complessiva sezione: giudizio complessivo



Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

--



SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Responsabile di Struttura Semplice (SS)/Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al 31 dicembre	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 30 punti)	Impegno orario: rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio finale raggiunto (max 30 punti)	Valutazione complessiva sezione: giudizio complessivo
	_____ punti	
B.1 - Valutazione finale		____/100
TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1)		____/100

Osservazioni del Valutato:



--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

--



SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Soggetto Valutato	Nome Cognome	Profilo professionale	Categoria
		Struttura	Reparto
Soggetto Valutatore	Nome Cognome	Ruolo	Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore Dipartimento

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
Totale Performance Organizzativa – struttura A			85/100

B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA, CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100)

Componente	Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)	Categorie	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione finale
B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	A – B – BS – C – D - DS	
	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	A – B – BS – C – D - DS	
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	D - DS	
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	DS	



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE		
CAT A – B –Bs – C (n° 2 aree di attenzione)	CAT D (n° 3 aree di attenzione)	CAT Ds (n° 4 aree di attenzione)

*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna area di attenzione è demandato al Dirigente Valutatore.

TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A+B)	100/100
----------------------------------	---------

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

Assegnazione	Valutato	Valutatore
<u>Data</u>	<u>Firma</u>	<u>Firma</u>



SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO
VALUTAZIONE INTERMEDIA

Soggetto Valutato	Nome Cognome	Profilo professionale	Categoria
		Struttura	Reparto
Soggetto Valutatore	Nome Cognome	Ruolo	Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore di Dipartimento

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati	situazione al _____	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura	Indicatore 1		___/100			
	Indicatore 2		___/100			
	Totale Performance Organizzativa - struttura A		85/100	A- Punteggio intermedio Performance Organizzativa -struttura-		___/100

B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA , CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100 – PUNTEGGIO DA 1 A 15)

Componente	Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)	Categorie	Osservazioni sulla qualità del contributo al _____	PUNTI DA 1 A 15 PER OGNI AREA DI ATTENZIONE
B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	A – B – BS – C – D - DS		
	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	A – B – BS – C – D - DS		
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	D - DS		
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	DS		



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE		
CAT A – B –Bs – C (n° 2 aree di attenzione)	CAT D (n° 3 aree di attenzione)	CAT Ds (n° 4 aree di attenzione)

*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna area di attenzione è demandato al Dirigente Valutatore. Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

B- Punteggio intermedio valutazione qualitativa	___/100
---	---------

TOTALE VALUTAZIONE INTERMEDIA (A+B)	___/100
-------------------------------------	---------

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

<u>Valutazione intermedia</u>	<u>Valutato</u>	<u>Valutatore</u>
<u>Data</u>	<u>Firma</u>	<u>Firma</u>

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

--



SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO
VALUTAZIONE FINALE

Soggetto Valutato	Nome Cognome	Profilo professionale	Categoria
		Struttura	Reparto
Soggetto Valutatore	Nome Cognome	Ruolo	Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore di Dipartimento

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati	situazione al 31 dicembre ____	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa - struttura A		___/100	A- Punteggio Finale Performance Organizzativa - struttura		___/100

B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA, CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100 – PUNTEGGIO DA 1 A 15)

Componente	Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)	Categorie	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre ____	PUNTI DA 1 A 15 PER OGNI AREA DI ATTENZIONE
B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	A - B - BS - C - D - DS		
	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	A - B - BS - C - D - DS		
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	D - DS		
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	DS		



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE		
CAT A – B –Bs – C (n° 2 aree di attenzione)	CAT D (n° 3 aree di attenzione)	CAT Ds (n° 4 aree di attenzione)

*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna categoria è demandato al Dirigente Valutatore.
Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

B- Punteggio finale valutazione qualitativa /100

TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A+B) /100

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

<u>Valutazione finale</u>	<u>Valutato</u>	<u>Valutatore</u>
<u>Data</u>	<u>Firma</u>	<u>Firma</u>

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

--