

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA PISANA

Verbale Organismo Indipendente di Valutazione del 30.11.2022

L'anno 2022, il giorno 30 del mese di novembre giugno, alle ore 10.30, si è riunito in modalità mista, da remoto ed in presenza presso l'aula rossa dell'edificio 9 in S. Chiara l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana, costituito con delibera n° 579 del 08/06/22 con il seguente ordine del giorno:

- Approvazione verbale riunione del 03/11/22
- presentazione funzionamento attuale processo di valutazione performance
- comunicazione in merito alla conclusione del processo di valutazione performance individuale 2021
- Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

A tale incontro risultano pertanto presenti:

- Dott.ssa Antonella Messori PRESIDENTE (in presenza)
- Prof. Simone Lazzini COMPONENTE (da remoto)
- Avv. Marco Lovo COMPONENTE (in presenza)

- Dott.ssa Susanna Sut – ditta Trend
- Dott.ssa Beatrice Gallo - collab. amm.vo U.O. Politiche e Gestione delle Risorse Umane
- Dott. Paolo Orlandi – collab. amm.vo prof.le esperto U.O. Politiche e Gestione delle Risorse Umane dell'AOUP con funzioni di segreteria

La riunione inizia alle ore 10.30.

Approvazione verbale riunione del 03/11/22

Dato che il verbale della riunione precedente non è stato condiviso viene deciso di rinviare l'approvazione successivamente all'invio per mail dello stesso ai componenti dell'OIV.

Presentazione funzionamento attuale processo di valutazione performance

Sut presenta la metodologia utilizzato in Azienda per la misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative della dirigenza, una delle tre dimensioni di cui si compone il sistema di misurazione della performance.

A fine presentazione consegna in formato cartaceo ai componenti dell'OIV le slides proiettate (allegate al presente verbale) che verranno inviate anche per mail.

OIV ritiene importante ed apprezza la possibilità di estrarre i dati di valutazione dei singoli valutatori per capire lo stile di valutazione e verificare il trend.

Comunicazione in merito alla conclusione del processo di valutazione performance individuale 2021

Gallo comunica che il processo di misurazione della performance si è concluso con l'erogazione nel mese di novembre della retribuzione di risultato per la dirigenza ed il premio di produttività per il comparto.

Illustra il foglio di calcolo utilizzato per applicare quanto previsto nei rispettivi regolamenti di valutazione e un documento (allegato al presente verbale) che ne riepiloga i dati distinti per ogni area (dirigenza medica, sanitaria, professioni sanitarie, pta e comparto).

Orlandi informa che a causa dell'erogazione di anticipazioni mensili previste dai rispettivi regolamenti i dirigenti pta ed i dirigenti sanitari hanno dovuto restituire somme percepite in eccesso. Con le OO.SS. della dirigenza Area Sanità e della dirigenza PTA è stato firmato CCI nel quale si prevede la cessazione delle anticipazioni mensili.

Tale sistema di anticipazioni permane ancora per il comparto

OIV invita l'Azienda a superare il regime delle anticipazioni anche per il comparto in quanto non in linea con la normativa vigente.

Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

L'**OIV**, al fine di redigere la relazione finale ha bisogno di alcuni chiarimenti in merito ai controlli effettuati dalla U.O. Internal Audit. Partecipa pertanto alla riunione il dott. Nicola Di Noia che illustra tutta l'attività svolta nell'anno 2021 riepilogata nel documento allegato al presente verbale.

Viene deciso pertanto di ultimare la Relazione con le informazioni ricevute e di inviare la versione finale alla segreteria per la pubblicazione nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente

Alle ore 12.30 termina la riunione.

Letto, approvato e sottoscritto

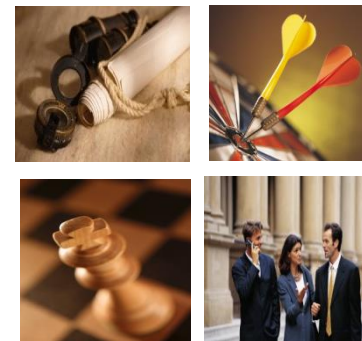
DOTT.SSA ANTONELLA MESSORI	Presidente	FIRMATO
AVV.TO MARCO LOVO	Componente	FIRMATO
PROF. SIMONE LAZZINI	Componente	FIRMATO

Originale conservato agli atti presso U.O. Politiche e gestione delle risorse umane



“MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE”

“Incontro presentazione modello all’OIV”



Pisa, Novembre 2022

LE FONTI REGIONALI DEL MODELLO DI PERFORMANCE MANAGEMENT

- **Delibera GRT n.465 del 28.05.2012 (“Linee di indirizzo in attuazione della Legge regionale 30 dicembre 2010 n.67 in materia di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale - fasce di merito e organismi di valutazione”)**
- **Delibera GRT n.308 del 29.04.2013 (“Linee di indirizzo per l’implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale”)**

LE FONTI REGIONALI DEL MODELLO DI PERFORMANCE MANAGEMENT

In sintesi:

Il sistema di valutazione si compone di tre dimensioni:

	DIRIGENZA	COMPARTO
1.misurazione e valutazione della prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura;	60 %	80 %
2.misurazione e valutazione della prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;		
3.misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative, ovvero valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione (quali, ad esempio, flessibilità, capacità di lavorare in gruppo, orientamento all'utenza, livello di impegno).	40 %	20 %



LA SCELTA DELLE COMPETENZE

LA METODOLOGIA

Uno dei principali punti di forza della metodologia adottata, messa a punto da TREND in anni di esperienza, è quello di consentire, da un lato, «personalizzazione» del Performance Management & Evaluation System alla natura, alla cultura e alla gestione aziendali, dall'altro, di coinvolgere nel processo di rilevazione **le risorse** interessate, in modo da ottenere maggiore adesione e responsabilizzazione al progetto



I Focus Group: consentono, da un lato, di rilevare gli indicatori comportamentali che identificano le competenze da valutare, sulla base delle aree e dei fattori critici di successo, dall'altro, di condividere le principali tipologie dei ruoli. Essi si svolgono attraverso incontri della durata di circa 2 ore per (max.) 15 partecipanti per edizione

Le Interviste Individuali: consentono di rilevare i tipici processi delle singole U.O. e di individuare le caratteristiche dei ruoli in essi coinvolti e le relative competenze. In questa sede si può riscontrare l'esistenza di ruoli «sostanziali», non ancora «formalizzati», che possono anticipare una nuova formulazione dell'organizzazione aziendale.



Si tratta di incontri individuali semistrutturati della durata di circa 1,5 ore

I RISULTATI: MATRICE ORGANIZZATIVA

MATRICE ORGANIZZATIVA		AMBITI PROFESSIONALI			
		SANITARIO		AMMINISTRATIVO	
		MEDICO SANITARIO	PROFESSIONALE SANITARIO	GESTIONALE AMMINISTRATIVO	FUNZIONALE AMMINISTRATIVO
RUOLI ORGANIZZATIVI	MANAGER	DIRETTORI DIP E DIR UOC E SOD			
	RESPONSABILI	MEDICI		RESP UFFICI	
	COORDINATORI		COORD INFERM+ COORD TECNICO PROFESS + RID + RTD	RAD + POS. ORG GEST	POSIZIONI ORGANIZZATIVE GEST
	ESPERTI		INFERMIERI - OSTETRICHE - TECNICI DI LABORATORIO - TECNICI DELLA RIABILITAZIONE - TECNICI RADIOLOGI	POSIZIONI ORGANIZZATIVE PROFESSIONALI COLLABORATORI AMMINISTRATIVI	
	ADDETTI		OPERATORI SOCIO SANITARI	COLLABORATORI AMMINISTRATIVI ASSISTENTI AMMINISTRATIVI	

I RISULTATI: LE COMPETENZE DA RILEVARE

COMPETENZE	MANAGER	RESP E COORD MACRO AMBITO SANITARIO	RESP E COORD MACRO AMBITO AMMINISTRATIVO
ANALISI	X		X
CAMBAMENTO	X	X	
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	X	X	X
SOLUZIONE PROBLEMI	X	X	X
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	X	X	X
INIZIATIVA	X	X	X
SENSIBILITA' ECONOMICA	X	X	X
ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	X	X	X
EFFICIENZA	X		X
COMUNICAZIONE	X	X	X
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE	X	X	X
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	X	X	X
DECISIONE	X	X	X
GESTIONE CONFLITTI	X	X	
GUIDA E SVIUPPO	X		X
INNOVAZIONE	X	X	X
PERSUASIONE	X	X	X
INTERESSE A MIGLIORARE	X	X	X
ACCURATEZZA	X	X	X
APPROPRIATEZZA	X	X	

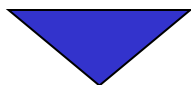
COMPETENZE

AREA DI COMPETENZA

DECISIONE

GESTIONALE

Declaratoria



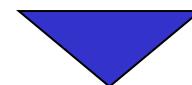
Capacità di individuare gli aspetti essenziali di un problema e di valutare i vantaggi e gli svantaggi delle possibili soluzioni

Capacità di formulare tempestivamente la scelta dell'opzione più vantaggiosa

Capacità di farsi carico e di rispondere direttamente delle scelte, gestendone i rischi e le conseguenze, nei limiti del ruolo ricoperto

ESEMPIO

Indicatori comportamentali



**Analisi e
Valutazione**

**Formulazione
della scelta**

**Assunzione di
responsabilità**



LO STRUMENTO DI RILEVAZIONE

LO STRUMENTO DI RILEVAZIONE: IL QUESTIONARIO

QUESTIONARIO (Competenze Trasversali) - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Stato: Valutabile

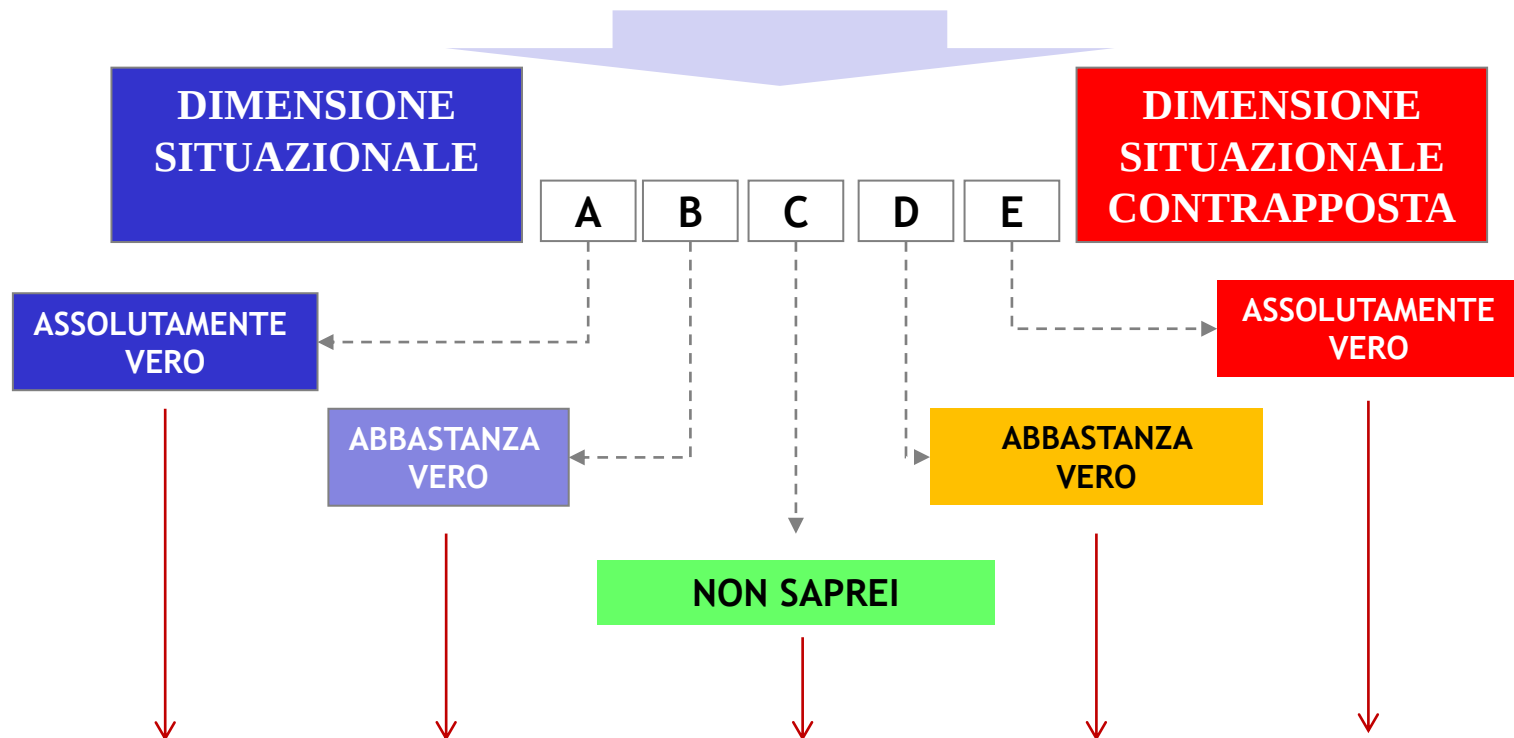
DIPARTIMENTO XXXXXXXXXXXXXXXX - Struttura: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX - Zonai - Qualifica: XXXXXXXXXXXXXXXX

SCHEDA PROFILO: AMMINISTRATIVO - Data Valutazione: Nessuna - fase1

(+)	Molto Alto	Abb.Alto	Medio	Abb.Basso	Molto Basso	(-)	A	R	E	E
1 - Ha una visione aziendale moderna e flessibile	☐	☐	☒	☐	☐	Ha una visione aziendale rigida e superata.		X		
2 - Ha un approccio ai problemi metodico e razionale	☐	☒	☐	☐	☐	Si fida oltremodo del suo istinto e cerca soluzioni veloci		X		
3 - Fa fronte a pressioni esercitate da altri	☐	☐	☒	☐	☐	Si ritira di fronte a pressioni esercitate da altri	X			
4 - Decide con prontezza ed efficacia	☐	☐	☐	☒	☐	Teme o rimanda le decisioni	X			
5 - E' aperto a nuove soluzioni e nuovi metodi di lavoro	☐	☒	☐	☐	☐	E' ancorato a modelli passati dai quali tende a non distaccarsi				
6 - E' attento al mantenimento di un clima interno positivo	☐	☒	☐	☐	☐	Fa ben poco per evitare che il clima si deteriori				X
7 - L'esposizione dei concetti e' precisa e adeguata	☒	☐	☐	☐	☐	L'esposizione dei concetti e' vaga ed imprecisa	X			X
8 - Non si ferma di fronte agli imprevisti	☐	☐	☐	☐	☒	Di fronte ad imprevisti e' incerto e tende a bloccarsi				
9 - E' abile ad instaurare e mantenere rapporti	☐	☐	☐	☒	☐	E' schivo e poco orientato al rapporto				X
10 - E' ostinato e tende a non mollare fino a quando non ha trovato la risposta al problema	☐	☐	☐	☒	☐	Di fronte alle difficolta' tende ad arrendersi presto				
11 - Controlla che tutto proceda verso gli obiettivi prestabiliti	☐	☐	☐	☒	☐	Ha un controllo blando e saltuario				

LO STRUMENTO DI RILEVAZIONE: IL QUESTIONARIO

PROPOSIZIONI CHE ILLUSTRANO IN ALTERNATIVA UNA



OVVERO, RISPETTO ALLE PROPOSIZIONI ALTERNATIVE

CONCORDO
PIENAMENTE

CONCORDO
PARZIALMENTE

MI SEMBRANO
EQUIVALENTI

CONCORDO
PARZIALMENTE

CONCORDO
PIENAMENTE

CORRELAZIONE DOMANDE / COMPETENZE

Area **GESTIONALE**

competenza

DECISIONE

ESEMPIO

Decide con prontezza ed efficacia.					Teme o rimanda le decisioni.
Si assume la responsabilità personale dell'eventuale insuccesso.					Tende a scaricare le colpe su altri o altro.
Valuta e pondera le alternative in termini di pro e contro.					Ha soluzioni standard che non prevedono alternative.
Nel valutare un problema è rapido ed essenziale.					Nel valutare un problema è dispersivo e ha tempi lunghi.
Cerca soluzioni che, anche se incerte, mirano al maggior risultato.					Cerca soluzioni prudenti e poco rischiose.

CORRELAZIONE DOMANDE / COMPETENZE

3	Decide con prontezza ed efficacia.	☒	☐	☐	☐	Teme o rimanda le decisioni.	✓ DECISIONE ✓ ORIENTAMENTO AL RISULTATO
11	Si assume la responsabilità personale dell'eventuale insuccesso.	☐	☐	☒	☐	Tende a scaricare le colpe su altri o altro.	✓ DECISIONE
15	Valuta e pondera le alternative in termini di pro e contro.	☐	☒	☐	☐	Ha soluzioni standard che non prevedono alternative.	✓ DECISIONE ✓ ORIENTAMENTO AL RISULTATO ✓ SENSIBILITA' ECONOMICA
32	Nel valutare un problema è rapido ed essenziale.	☒	☐	☐	☐	Nel valutare un problema è dispersivo e ha tempi lunghi.	✓ DECISIONE ✓ SOLUZIONE PROBLEMI
41	Cerca soluzioni che, anche se incerte, mirano al maggior risultato.	☐	☐	☒	☐	Cerca soluzioni prudenti e poco rischiose.	✓ DECISIONE ✓ ORIENTAMENTO AL RISULTATO ✓ SENSIBILITA' ECONOMICA ✓ SOLUZIONE PROBLEMI



LE SCHEDE FINALI

La scheda è composta da una **sezione A** ed una **sezione B**,
la prima contribuisce a determinare la performance individuale del singolo dirigente,
la seconda fornisce informazioni per la valutazione degli incarichi dirigenziali.

SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI CON INCARICHI PROFESSIONALI

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE SEZIONE A: VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE RISULTATI RAGGIUNTI

COGNOME E NOME	PIPPO PLUTO		VALUTATORE								
STRUTTURA			DIPARTIM				QUALIF VALUTATO				
AREA DEI RISULTATI RAGGIUNTI			PESO AREA				INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
			0,3							■	

Comprende le competenze trasversali che attengono all'azione ed all'operatività e si riferiscono al raggiungimento di obiettivi assegnati e al contributo al raggiungimento dei degli obiettivi aziendali/struttura. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:

	SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo		SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo
ORIENT AL RISULTATO	☺					INIZIATIVA	☹				
Definire il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo al raggiungimento di quelli di struttura. Ricercare modalità operative che possano rappresentare le migliori soluzioni nelle attività quotidianamente svolte. Capacità di individuare con efficacia le modalità per conseguire i risultati, dimostrando di attivarsi autonomamente, senza essere stimolato, per rispettare la qualità e le scadenze concordate						Ricericare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo. Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità					
SENSIBILITA' ECONOMICA	☺					ORG E CONTROLLO	☹				
Dimostrare interesse ed attenzione alle componenti di costo avviando azioni mirate a limitare, contenere e, se possibile, eliminare tutto ciò che può rappresentare un costo inutile. Dimostrare interesse ed attenzione agli obiettivi di budget avviando un monitoraggio costante ed impostando azioni di rientro nei casi di scostamento. Sensibilizzare e diffondere a collaboratori e colleghi i contenuti ed i valori della sensibilità economica						Definire l'ordine delle attività da svolgere in base alla importanza delle stesse ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento. Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili in modo da poter meglio raggiungere i risultati attesi					
INTEG. INTERFUNZIONALE	☺					INNOVAZIONE	☹				
Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento. Condividere consapevolmente con le altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante della organizzazione. Promuovere le condizioni da "squadra vincente" favorendo l'integrazione delle persone ed il comune orientamento ed interesse verso gli obiettivi						Capacità di proporre e/o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo. Capacità di migliorare i processi operativi del proprio lavoro per renderli adeguati alle esigenze aziendali					
APPROPRIATEZZA	☹					CONSAP. ORGANIZZATIVA	☹				
Grado di appropriatezza e qualità clinica nelle prestazioni. Ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Definire i criteri di monitoraggio e controllo del proprio lavoro per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento						Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento ed attuarle. Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda, in rapporto al territorio. Individuare, in una visione di insieme, gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati					

GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI RISULTATI					OSSERVAZIONI					
INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE	QUOTE ECONOMICHE					
			■							
0	1	3	4	5						

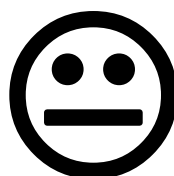


	SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo
ORIENT AL RISULTATO	☺				

Definire il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo al raggiungimento di quelli di struttura. Ricercare modalità operative che possano rappresentare le migliori soluzioni nelle attività quotidianamente svolte. Capacità di individuare con efficacia le modalità per conseguire i risultati, dimostrando di attivarsi autonomamente, senza essere stimolato, per rispettare la qualità e le scadenze concordate



**RILEVAZIONE NON DEL
TUTTO ADEGUATA**



**RILEVAZIONE
ADEGUATA**



**RILEVAZIONE PIU' CHE
ADEGUATA**

SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE SEZIONE B: VALUTAZIONE COMPORTAMENTI TECNICO PROFESSION

COGNOME E NOME		VALUTATORE						PERIODO VALUT
STRUTTURA		DIPARTIM				QUALIF VALUTATO		
AREA PROFESSIONALE		PESO AREA	INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE	
		0,3				■		

Comprende le competenze trasversali che attengono all'interesse a migliorare e a tenersi aggiornato sugli aspetti tecnico professionali legati al lavoro. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:

	SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo		SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo
INTERESSE A MIGLIORARE	☹						ACCURATEZZA	☹			
Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidiane. Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente. Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità. Impegno nell'aggiornamento professionale e capacità di migliorare l'attività svolta						Curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali. Mantenere inalterato ed a buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno o esterno)					
AREA GESTIONALE					PESO AREA	INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE	
					0,15					■	

Comprende le competenze necessarie ad esercitare azioni di influenzamento e persuasione, al fine di presentare e difendere in chiave negoziale le proprie idee e posizioni, anche in situazioni conflittuali nei confronti di colleghi e dell'utenza esterna. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:

	SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo		SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo
DECISIONE	😊					GESTIONE CONFLITTI	😊				
Strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza						Mantenere inalterato il proprio livello di prestazione affrontando con equilibrio le situazioni nuove, stressanti, conflittuali. Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco ricomponendo le diversità di opinione e orientando le proprie energie verso l'anticipazione ed il superamento dei contrasti.					

PERSUASIONE 										
Capacità di convincere ed influenzare gli altri. Capacità di rendere interessanti e credibili le proprie argomentazioni. Capacità di comunicazione in sintonia con le caratteristiche e le motivazioni dell'interlocutore										
AREA COGNITIVA					PESO AREA	INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
					0,1					

Comprende le competenze trasversali che attengono ai processi mentali, legati alla conoscenza del contesto, all'analisi e soluzione dei problemi, e alla capacità di interpretare ed adattarsi alle diverse situazioni. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:

	SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo		SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo
CAMBIAMENTO	☹					SOLUZIONE PROBLEMI	☺				
Modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni ed interlocutori diversi. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Proporre o realizzare nuove idee di impatto rilevante per il funzionamento organizzativo interno e/o per il contesto territoriale						Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi. Analizzare ed aggregare con metodo e sistematicità tutti i dati raccolti, cogliendone l'essenzialità e le priorità. Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati.					

AREA RELAZIONALE	PESO AREA	INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
	0,15					■

Comprende le competenze trasversali che attengono a tutto ciò che mette in relazione l'individuo con l'organizzazione a cui appartiene (in senso ampio), per cui coinvolge le modalità con cui si comunica all'esterno ed all'interno, ci si predispone ai rapporti, si contribuisce al successo collettivo, ci si preoccupa di analizzare e soddisfare le esigenze di singoli o gruppi. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:

	SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo		SINTESI		pienamente d'accordo	parz. d'accordo	pienamente disaccordo
COMUNICAZIONE	😊						ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	😊			
Dimostrare interesse e comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative. Utilizzare ogni modalità e canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio informativo, la chiarezza e l'interpretazione del messaggio, la disponibilità a fornire eventuali chiarimenti. Valorizzare la comunicazione come strumento di integrazione nei rapporti con clienti/utenti sia esterni che interni						Recepire le esigenze dei propri clienti esterni ed interni ricercando ogni informazione utile in merito. Riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando ed approfondendo le richieste esplicitate. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno)					

ESEMPIO SCHEDA "B"

SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI CON INCARICHI PROFESSIONALI

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE SEZIONE B: VALUTAZIONE COMPORTAMENTI TECNICO PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI

COGNOME E NOME		VALUTATORE	
STRUTTURA		DIPARTIM	QUALIF VALUTATO

II

GIUDIZIO SUI COMPORTAMENTI TECNICO PROFESSIONALI ORGANIZZATIVI

	PESO AREA	INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
AREA PROFESSIONALE	0,30				○	
AREA GESTIONALE	0,15				○	
AREA COGNITIVA	0,10					○
AREA RELAZIONALE	0,15					○
TOTALE SCHEDA B						○

GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

	PESO AREA	INSUFF	DA MIGLIORARE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
AREA RISULTATI RAGGIUNTI - SCHEDA A	0,30				○	
SCHEDA A + SCHEDA B					○	

IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE E' STATO EFFETTUATO IN DATA

GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL VALUTATORE

FIRMA VALUTATORE

DATA

OSSERVAZIONE VALUTATO

In caso di richiesta di RIESAME, designazione del componente della Commissione di Riconciliazione

allegare quanto ritenuto opportuno

FIRMA VALUTATO

DATA

INCARICHI GESTIONALI

ESEMPIO SCHEDA "A"
SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI CON INCARICHI GESTIONALI
SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE SEZIONE A: VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE RISULTATI RAGGIUNTI

COGNOME E NOME		PERIODO VAL		genn - dic 17	
STRUTTURA		DIRETTORE UO			
AREA DEI RISULTATI RAGGIUNTI		PESO AREA	INSUFF	DA MIGLIORARE	ADDEGUATO
		0,5		■	
Comprende le competenze trasversali che attengono all'azione ed all'operatività e si riferiscono al raggiungimento di obiettivi assegnati e al contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali/struttura. Fanno parte di questa area le seguenti competenze:					
RISULTATI PERFOR	PESO	>=50% <70%	>=70% <80%	>=80% <85%	>=85% <90%
ORG	0,3	■			
Si intende fare riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi. Il dato è fornito dal controllo di gestione e rappresenta il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa			ORIENT AL RISULTATO Capacità di individuare con efficacia le modalità per conseguire i risultati, dimostrando di attivarsi autonomamente, senza essere stimolato, per rispettare la qualità e le scadenze concordate. Capacità di esprimere costante volontà e concentrazione, per conseguire con attenzione i risultati attesi		
SENSIBILITA' ECONOMICA Dimostrare interesse ed attenzione alle componenti di costo avviando azioni mirate a limitare, contenere e, se possibile, eliminare tutto ciò che può rappresentare un costo inutile. Dimostrare interesse ed attenzione agli obiettivi di budget avviando un monitoraggio costante ed impostando azioni di rientro nei casi di scostamento. Sensibilizzare e diffondere a collaboratori e colleghi i contenuti ed i valori della sensibilità economica			INIZIATIVA Ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Effettuare scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo. Attivarsi autonomamente, senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità		
ORG E CONTROLLO Definire l'ordine delle attività da svolgere in base alla importanza delle stesse ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento. Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili in modo da poter meglio raggiungere i risultati attesi			EFFICIENZA Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro. Capacità di affrontare un obiettivo o un problema con metodo e sistematicità. Capacità di strutturare efficacemente gli elementi presenti nel contesto al fine di programmare al meglio la propria attività. Capacità di seguire l'andamento del proprio lavoro, individuandone gli eventuali scostamenti e le possibilità di rientro.		
CONSAP. ORGANIZZATIVA Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento ed attuarle. Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda, in rapporto al territorio. Individuare, in una visione d'insieme, gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati			GUIDA E SVILUPPO Aiutare a valorizzare e sviluppare le capacità degli altri trasferendo informazioni e conoscenze o coinvolgendo, nel caso di collaboratori, mediante la delega. Diagnosticare periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze. Orientare i comportamenti altrui mediante azioni di guida ed indirizzo e sostenere la motivazione professionale		
INTEG. INTERFUNZIONALE Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento. Condividere consapevolmente con le altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante della organizzazione. Promuovere le condizioni da "squadra vincente" favorendo l'integrazione delle persone ed il comune orientamento ed interesse verso gli obiettivi			APPROPRIATEZZA Grado di appropriatezza e qualità clinica nelle prestazioni. Ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per realizzare con successo le attività quotidianamente svolte. Definire i criteri di monitoraggio e controllo del proprio lavoro per consentire il corretto svolgimento e le eventuali azioni di miglioramento		
GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE RELATIVA AI RISULTATI					OSSERVAZIONI
INSUFF	DA MIGLIORARE	ADDEGUATO	PIU' CHE ADDEGUATO	ECCELLENTI	
	■				
0	1	3	4	5	QUOTE ECONOMICHE

INCARICHI GESTIONALI

SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI CON INCARICHI GESTIONALI						
SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE SEZIONE A: VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE						
COGNOME E NOME	BOGGI UGO		MATR.	9154	VALI	
STRUTTURA	CHIRURGIA GENERALE E DEI TRAPIANTI				DIPARTIM	
AREA DEI RISULTATI RAGGIUNTI					PESO AREA	
					0,5	
<i>Comprende le competenze trasversali che attengono all'azione ed all'operatività e si riferiscono al raggiungimento di questa area le seguenti competenze:</i>						
RISULTATI PERFOR ORG	PESO	>=80% <70%	>=70% <60%	>=60% <55%	>=55% <50%	>=50%
	0,3	■				
Si intende fare riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi. Il dato è fornito dal controllo di gestione e rappresenta il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa						OR Cap aut espi

PROCEDURA REVISIONE DELLA VALUTAZIONE —

POSSIBILITÀ DI ATTIVARE
PROCEDURA DI
REVISIONE DELLA
VALUTAZIONE DA PARTE
DI UN SOGGETTO TERZO

D'UFFICIO — ➔

Nei casi in cui il giudizio finale di sintesi riportato nelle sezioni A o B sia di livello 1 (insufficiente) o 2 (da migliorare)

SU RICHIESTA — ➔

Il valutato può proporre al collegio motivata e documentata istanza di riesame; il collegio deciderà sulla ammissibilità dell'istanza

COLLEGIO DI
OPPOSIZIONE — ➔

Tre membri di cui uno designato dal valutato all'atto della richiesta del riesame

Il valutato può fare richiesta di riesame entro 10 giorni dalla presentazione della scheda. In mancanza di una espressa richiesta di revisione, la procedura di valutazione annuale si considera conclusa e non più contestabile

FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

FASE 1: COMPILAZIONE DEI QUESTIONARI

**FASE 2: ACCESSO AI RISULTATI DI SINTESI E
POSSIBILITA' DI «REVISIONE»**

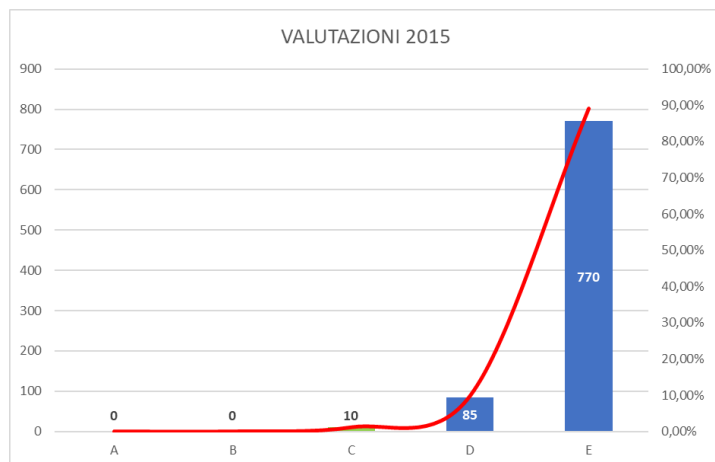
**FASE 3: RISULTATI FINALI - COLLOQUI DI
FEEDBACK CON I COLLABORATORI**

**FASE 4: INVIO ALLO UO POLITICHE E GESTIONE
DEL RISORSE UMANE DELLA SCHEDA FIRMATA
DAL COLLABORATORE**

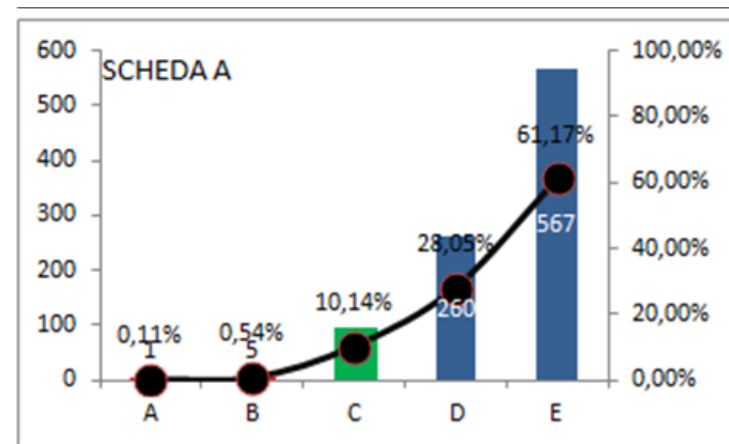


EFFICACIA DEI RISULTATI

CONFRONTO



864 DIRIEGNTI MEDICI VALUTAZIONE 2015	SCHEDA A	
INSUFF	0	0,00%
DA MIGLIOR	0	0,00%
ADEGUATO	10	1,16%
PIU' CHE AD	85	9,83%
ECCELLENTE	770	89,02%
	865	



927 DIRIGENTI MEDICI
VALUTAZIONE 2017

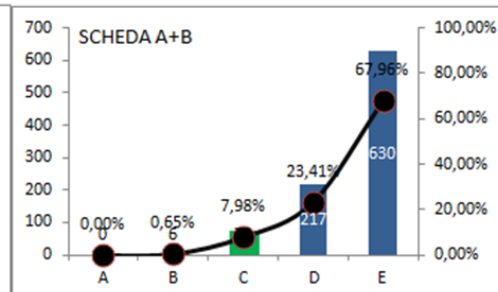
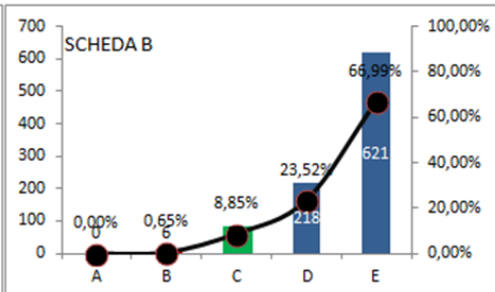
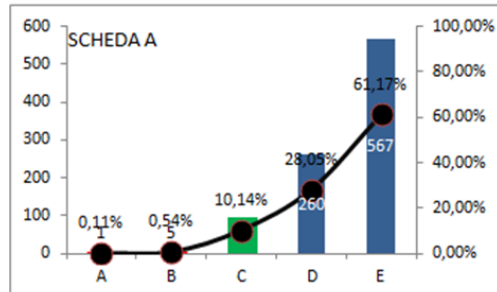
927 DIRIGENTI MEDICI VALUTAZIONE 2017	SCHEDA A
INSUFF	1
MA MIGLIOR	5
ADEGUATO	94
PIU' CHE AD	260
ECCELLENTE	567

VALUTATORE

TUTTI

927

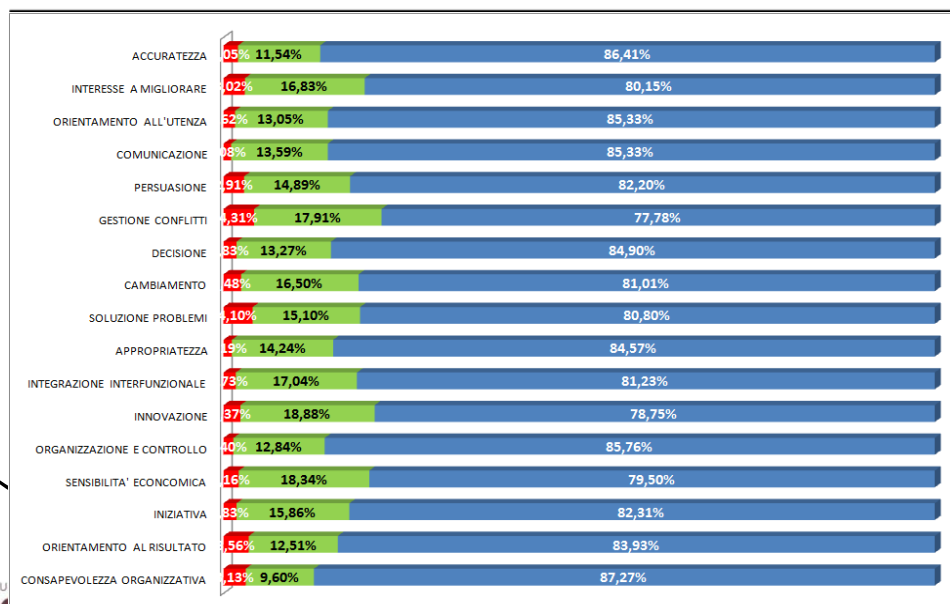
DIRIGENTI MEDICI CON INCARICHI PROFESSIONALI



SCHEDA A	
INSUFF	1
MA MIGLIOR	5
ADEGUATO	94
PIU' CHE AD	260
ECCELLENTE	567

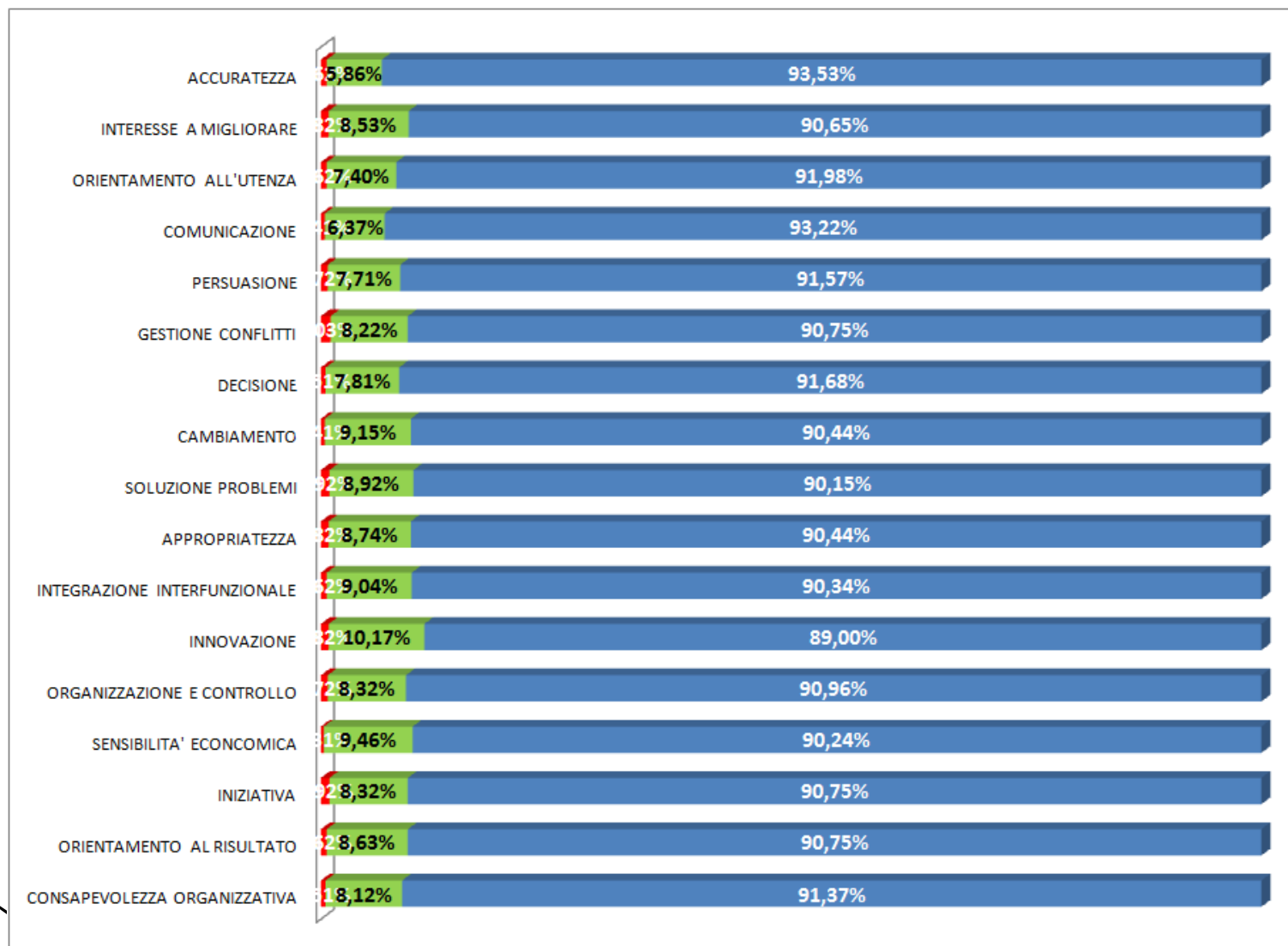
SCHEDA B	
INSUFF	0
MA MIGLIOR	6
ADEGUATO	82
PIU' CHE AD	218
ECCELLENTE	621

A + B	
INSUFF	0
MA MIGLIOR	6
ADEGUATO	74
PIU' CHE AD	217
ECCELLENTE	630

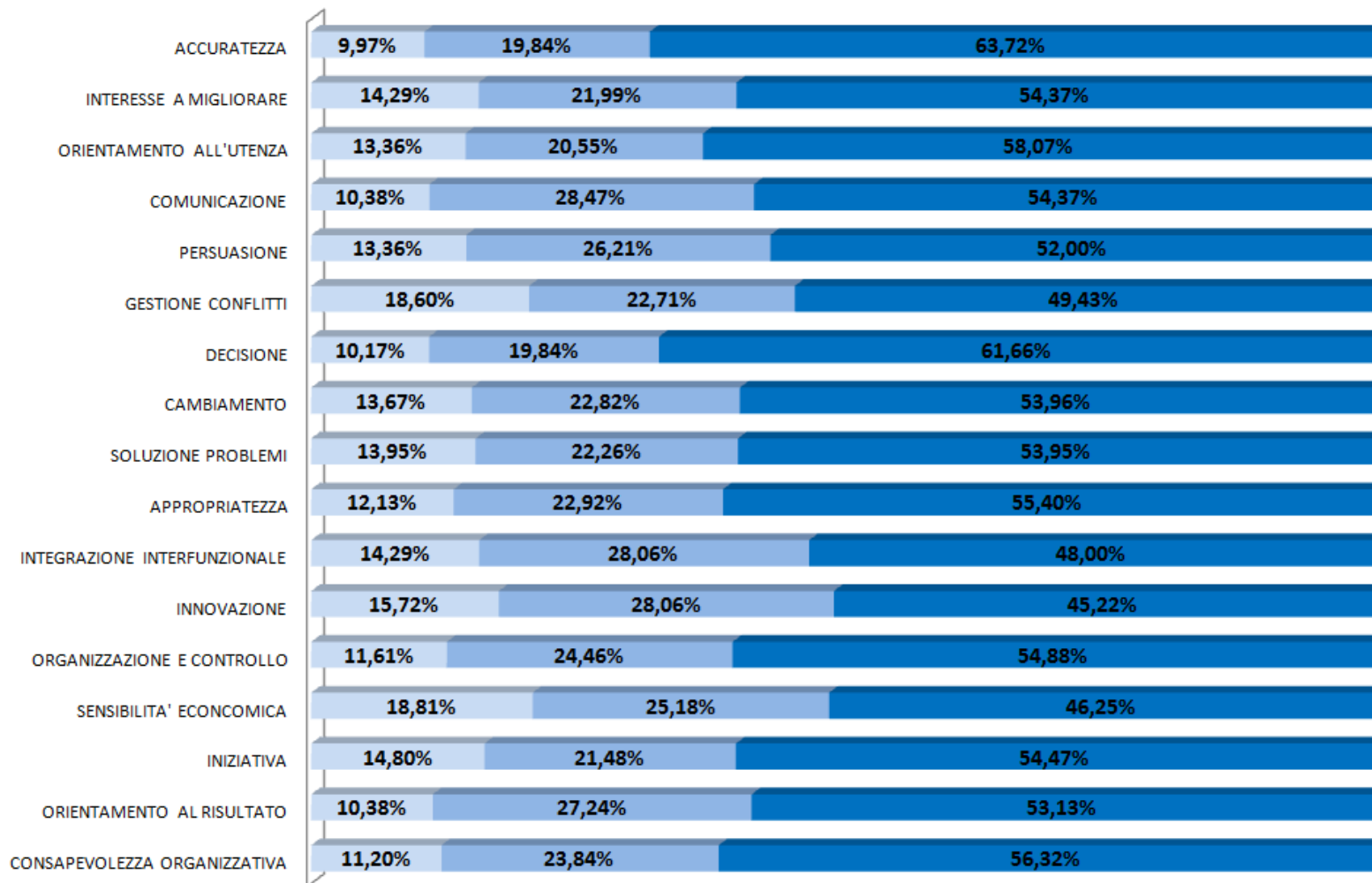


POTENZIALE	5	0	0	0	57	509
	4	0	0	24	234	8
	3	0	0	87	2	0
	2	0	4	0	0	0
	1	2	0	0	0	0
		1	2	3	4	5
PRESTAZIONE						

ANDAMENTO COMPETENZE

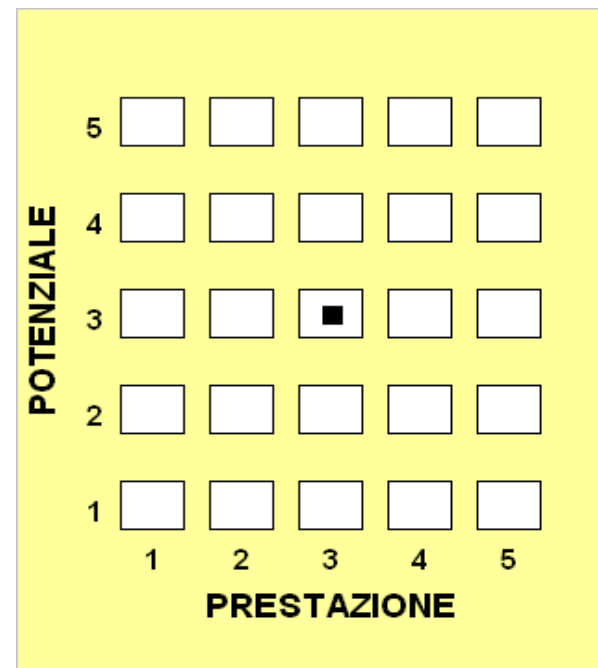


ANDAMENTO COMPETENZE SUI VALORI MASSIMI



LA MATRICE PRESTAZIONE POTENZIALE

ALTO POTENZIALE	Inserimento in ruoli sbagliati. Aspettative non realizzate.	Soggetti da valorizzare e da inserire in "sentieri di sviluppo".
	Situazione difficile imputabile a vari possibili problemi : incapacità, demotivazione, inserimento in ruoli sbagliati, carattere.	Orientamento alla quantità di lavoro, precisione, qualità, operatività. Timoroso per deleghe, responsabilità.
BASSO	BASSA	ALTO
PRESTAZIONE		



LA MATRICE PRESTAZIONE POTENZIALE

POTENZIALE	5	0	0	0	57	509
	4	0	0	24	234	8
	3	0	0	87	2	0
	2	0	4	0	0	0
	1	2	0	0	0	0
		1	2	3	4	5
PRESTAZIONE						