



## Dipartimento per l'Amministrazione dei Fattori Produttivi

U.O.C. RISORSE UMANE

Protocollo n. 23657

Roma, 05.04.2024

**A**

Direttore Dipartimento Medicina  
Dott. Fabrizio Ammirati

Direttore f.f. U.O.C. Distretto  
Comune di Fiumicino  
Dott.ssa Maria Letizia Eleuteri

Responsabile U.O.S. Controllo  
di Gestione  
Dott. Andrea Storri

Direttore Dipartimento Chirurgia  
Dott. Andrea Niutta

Direttore f.f. U.O.C. Distretto X  
Municipio  
Dott. Filippo Muscolo

Responsabile U.O.S.  
Comunicazione  
Ing. Valeria Giordano

Direttore Dipartimento Servizi  
Dott.ssa Roberta Di Turi

Direttore f.f. U.O.C. Distretto  
XI Municipio  
Dott. Antonio Vivencio

U.O.S. RSPP

Direttore DEA  
Dott. Giulio Maria Ricciuto

Direttore U.O.C.  
Accreditamento, Vigilanza e  
Controllo Strutture Sanitarie  
Dott. Marcello De Masi

Direttore f.f. Dipartimento Sa lute  
Mentale  
Dott. Piero Petrini

Direttore f.f. U.O.C. Distretto  
XII Municipio  
Dott. Oliviero Mascarucci

Direttore f.f. Direzione Medica  
di Presidio Ospedaliero Unico  
Dott.ssa Anna Maria Iafrate

Direttore Dipartimento  
Prevenzione  
Dott. Aldo Benevelli

Direttore f.f. U.O.C. Cure  
Primarie e Tutela salute della  
Coppia  
Dott.ssa Anna Passacantando

Responsabile U.O.S.  
Formazione  
Dott. Emilio Sergio Giorgio  
Saverio Scalise

Coordinatore Area Funzionale  
delle Attività Amministrative  
Decentrate  
Dott.ssa Paola Savina

Direttore f.f. U.O.C. Medicina  
Legale  
Dott.ssa Katarzyna Sowicka

Direttore U.O.C. REF  
Dott. Davide Buoncristiani

Direttore f.f. U.O.C. Sviluppo  
Organizzativo e della  
Competence Individuale  
Dott.ssa Tiziana Chiriaco

Responsabile U.O.S.D.  
Riabilitazione Territoriale e  
Assistenza Protesica  
Dott.ssa Rosanna Clementi

Direttore U.O.C.  
Approvvigionamenti  
Dott. Diana Pasquarelli

Direttore f.f. U.O.C. Qualità,  
Sicurezza e Gestione del Rischio  
Dott. Enrico Ciccirello

Dipartimento delle Professioni  
Sanitarie  
Dott.ssa Loredana Gigli  
Dott.ssa Marina Giordano  
Dott. Vittorio Santarelli

Direttore U.O.C. Risorse  
Tecnologiche e Patrimonio  
Ing. Enzo Pietropaolo

Coordinatore Ufficio Legale  
Avv. Carmen Di Carlo

Dott.ssa Rita Gentile  
Dott.ssa Alessia De Angelis  
Dott.ssa Elisabetta Zuchi  
Dott.ssa Maria Cardillo

U.O.C. Sistemi ICT  
Dott. Matteo Montesi

Responsabile U.O.S.D. Affari  
Generali  
Dott.ssa Cristina Vio

Direttore U.O.C. Epidemiologia  
e SIS  
Dott.ssa Maria Grazia Budroni

**e pc:**

Direttore Amministrativo  
Dott. Angelo Scozzafava

Direttore Sanitario  
Dott.ssa Daniela Sgroi

Direttore Generale  
Dott.ssa Francesca Milito

**OGGETTO: Nuove indicazioni sulla misurazione e valutazione della *performance* individuale.**

In adempimento alle indicazioni contenute nel “*Documento di Budget aziendale per l’anno 2024*”, approvato con deliberazione n. 286 del 15.03.2024 al termine della negoziazione del budget aziendale, il presente documento è diretto a fornire le indicazioni necessarie in ordine alla misurazione e alla valutazione della *performance* individuale, specificamente per ciò che concerne la predisposizione delle schede di valutazione individuale per l’anno 2024.

La *performance* individuale, oltre a rappresentare un obiettivo specifico (Cod. 13.6.1 della scheda di *budget*) per la U.O.C. Risorse Umane, la quale deve predisporre le linee guida per la valutazione individuale entro il 31.03.2024, costituisce anche un obiettivo per i negoziatori (Cod. 13.6.2 della scheda di *budget*) in quanto la trasmissione delle schede di *performance* organizzativa di secondo livello e assegnazione degli obiettivi di *performance* individuale tramite il portale UNICA, dovrà avvenire entro 30 giorni dalla nota della U.O.C. Risorse Umane.

Tali indicazioni, formulate anche alla luce delle “*Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*” (LG n. 2/2017 e 5/2019), sono rivolte ai soggetti (Negoziatori) che hanno la responsabilità di direzione delle strutture operative aziendali che, per tale ragione, sono chiamati a predisporre le schede di valutazione al precipuo fine di migliorare, anche attraverso la valorizzazione delle capacità e delle competenze, la qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi.

**1. OBIETTIVI GENERALI**

Il sistema di valutazione della *performance* individuale è finalizzato alla promozione ed alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate e tende a:

1. supportare le singole persone nel miglioramento continuo della propria professionalità, anche attraverso idonei percorsi di monitoraggio ed interventi correttivi;
2. promuovere la corretta gestione delle risorse umane attraverso il riconoscimento del merito, mettendo in risalto le capacità e i comportamenti virtuosi;

3. evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'azienda nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
4. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole volto alla realizzazione della mission aziendale.

## 2. VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'assetto organizzativo deve rivolgere l'attenzione alla valorizzazione del merito del capitale umano di cui è composto. Al dirigente spetta, infatti, non solo la responsabilità delle attività di sua competenza ma anche la conoscenza e riconoscenza del potenziale dei collaboratori a lui assegnati, e di tradurre tali caratteristiche in obiettivi equi e ponderati alla cui base il merito rappresenti l'unico principio ispiratore.

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale, pertanto, si struttura in una pluralità di fasi:

1. attribuzione degli obiettivi individuali, indicatori e misure, da parte dei Negoziatori di seguito individuati:
  - **Negoziatori di primo livello:** Direttori di Dipartimento, Direttori di UOC, Dirigenti di UOSD nonché Dirigenti di UOS, di Incarico Professionale e di Incarico di base, afferenti alla Direzione Strategica e non soggetti ad una struttura con Direttore di UOC.
  - **Negoziatori di secondo livello:** Dirigenti responsabili di UOS.
2. primo colloquio di assegnazione degli obiettivi che, attraverso il confronto tra valutato e valutatore, persegue lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove, la "condivisione" non deve essere intesa con un "accordo" fra le parti, ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
3. colloqui di *feedback* intermedi, attraverso confronti mirati ad analizzare eventuali scostamenti dalla *performance* attesa;
4. valutazione annuale finale da parte del superiore gerarchico, momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato e occasione di dialogo al fine di individuare modalità e azioni di sviluppo organizzativo e professionale per il miglioramento della prestazione.

La valutazione individuale è determinata dalla valutazione di due dimensioni:

- **la prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali.  
Annualmente gli obiettivi sono definiti dall'azienda e/o dai responsabili di struttura e sulla base delle caratteristiche degli stessi persone e delle loro risorse e obiettivi individuali.
- **i comportamenti e le competenze organizzative**, relativi alle caratteristiche individuali espresse dalla persona dentro l'organizzazione, orientati a tener conto della rilevanza – rispetto agli obiettivi aziendali – delle linee di sviluppo della funzione, del ruolo svolto dal valutato e dell'area professionale di appartenenza.

Sotto tale aspetto si evidenzia la possibilità di declinare i comportamenti a livello individuale, distinguendo gli oggetti di valutazione sulla base dei compiti e del ruolo ricoperto dal singolo all'interno dell'organizzazione (posizione di lavoro).

I comportamenti possono fare riferimento a:

- competenze tecnico-scientifiche;
- competenze professionali trasversali;
- competenze manageriali e di leadership;
- comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi individuali, sono in parte quantitativi, e in parte di tipo qualitativo, nella ferma convinzione che, una prestazione appropriata sia utile all'azienda, al paziente e limita gli sprechi.

Pertanto, particolare attenzione è rivolta verso la definizione degli obiettivi, ai quali deve essere assicurata la totale chiarezza soprattutto nella predisposizione degli indicatori e nella specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*.

In particolare si fa riferimento a quel complesso di requisiti di cui deve comporsi un obiettivo che nel linguaggio tecnico specialistico viene riassunto con l'acronimo inglese "SMART", e che prevede che lo stesso sia "Specifico, Misurabile, Accessibile, Realistico e legato nel Tempo".

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali, oltre ad adempiere alle prescrizioni dettate dalla legge e dalla contrattazione collettiva, ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e nelle azioni delle amministrazioni, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare il personale in merito agli specifici obiettivi assegnati e alle attività svolte.

La valutazione è a carico delle macro strutture (Negoziatori) coadiuvati dai dirigenti delle strutture coordinate e dai coordinatori, in modalità gerarchica di valutazione.

Nel caso il personale valutato cambi struttura (per periodi superiori a tre mesi), la valutazione sarà competenza della struttura cui è assegnato il dipendente a fine anno, previa condivisione della valutazione con i precedenti negoziatori.

Il valutatore, effettua il primo colloquio di assegnazione degli obiettivi con la esplicitazione degli indicatori e dei comportamenti/competenze attese, il dipendente valutato firma la scheda per presa visione.

Il valutatore, dovrà, nel corso dell'anno, effettuare opportune attività di monitoraggio per verificare l'andamento ed eventualmente effettuare azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo (colloqui, riunioni di verifica, ecc.).

A supporto di questa importante attività si propone al valutatore di utilizzare il "Diario della Prestazione", strumento sul quale annotare gli elementi significativi del colloquio e i fatti salienti per la valutazione. Le annotazioni saranno utili nel momento in cui il valutatore dovrà condurre il colloquio, in modo da contestualizzarlo e renderlo il più oggettivo possibile.

A conclusione del periodo di valutazione, il valutatore compila la scheda attribuendo le valutazioni e i relativi punteggi, che sono condivisi con il valutato in un colloquio finale.

Il dipendente valutato firma la scheda per presa visione.

Nel caso il dipendente valutato non concordi con la valutazione assegnata, potrà utilizzare l'apposito spazio, riservandosi di produrre una documentazione e osservazioni scritte entro 5 giorni. Inoltre, potrà chiedere l'attivazione della procedura di conciliazione.

### **3. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Al fine di supportare le strutture ad assegnare obiettivi ed indicatori nella scheda di valutazione individuale si propone il seguente elenco, che potrà ulteriormente essere personalizzato dalle strutture stesse in funzione degli specifici obiettivi da raggiungere. I parametri di valutazione possono essere liberamente dettagliati dal negoziatore.

<b>AREA QUALITA' COMPORTAMENTALI</b>		
	<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
C.1	Rispetto orario di servizio	<p>Con questo obiettivo viene valutata la puntualità e il rispetto dell'orario da parte del dipendente. Parametro da inserire in situazioni lavorative basate su turni lavorativi e sulla necessità della presenza continua di personale in servizio.</p> <p>Occorre ricordare che per rispetto dell'orario si intende la presenza effettiva in divisa (se prevista) sul posto di lavoro e dunque la piena operatività del dipendente. Viene inoltre valutato il rispetto delle regole previste in materia di assenza per malattia (tempestività nell'avvisare dell'assenza, ...) per consentire di programmare al meglio l'attività dell'U.O./Servizio. Pareri/documentazione da valutare: rilievi e documentazione di ritardi e disservizi causati dal mancato rispetto dell'orario di lavoro (verifiche con ufficio rilevazione presenze, controllo dei cartellini, richiami scritti/verbali documentati ecc.)</p>
C.2	Gestione del proprio orario di lavoro	<p>Con questo obiettivo viene valutata oltre la puntualità e il rispetto dell'orario di servizio anche l'operatività del dipendente con attenzione, dedizione e precisione il tempo e le risorse (umane, strutturali e tecnologiche) a disposizione e la flessibilità di adattarsi alle eventuali esigenze di servizio.</p>



		Pareri/documentazione da valutare: rilievi e documentazione di ritardi e disservizi causati dal mancato rispetto dell'orario di lavoro (verifiche con ufficio rilevazione presenze, controllo dei cartellini, richiami scritti/verbali documentati ecc.)
C.3	Cura di se' e utilizzo della divisa	Con questo obiettivo viene valutata l'attenzione prestata dal dipendente al corretto utilizzo della divisa (camice o quant'altro) necessaria per il corretto espletamento delle proprie mansioni. L'uso corretto della divisa è indispensabile all'interno dell'organizzazione per riconoscere la funzione e il ruolo di chi la indossa. In particolare deve essere prestata attenzione alla corretta esposizione del cartellino nominativo di riconoscimento. Sono da sanzionare con l'attribuzione di punteggi insufficienti gli utilizzi, anche saltuari, di camici/divise di altri dipendenti, l'uso della divisa in ambienti diversi da quelli corretti (per esempio l'uso del camice o delle calzature speciali in mensa o comunque in luoghi non idonei, etc.). Non devono invece rilevare nella valutazione l'utilizzo da parte del dipendente di accessori personali che non pregiudichino la qualità del servizio (per es. ornamenti, orecchini ecc.). Pareri/documentazione da valutare: Richiami scritti/verbali documentati ecc.
C.4	Rapporto con colleghi/ collaboratori e superiori	Con questo obiettivo viene valutata la capacità del dipendente di mettersi in relazione e di collaborare con colleghi/collaboratori e superiori. Viene misurata la capacità di lavorare in team e di instaurare rapporti corretti di collaborazione professionale. Altro aspetto importante da indagare con questo obiettivo è la capacità di autocritica e di accettazione dei rilievi e delle osservazioni di natura professionale effettuate dai superiori Pareri/documentazione da valutare: pareri dei colleghi/collaboratori, dei responsabili. Valutazione dei tempi di risposta e di adeguamento a osservazioni di carattere professionale. Eventuali richiami per mancanza di collaborazione, ecc.
C.5	Orientamento verso l'utente	È uno degli obiettivi più prioritari per la peculiarità del servizio prestato. Vengono valutate le modalità di relazione con il paziente e con l'utenza in generale oltre alla competenza e alla precisione nel fornire le indicazioni richieste. L'atteggiamento atteso è di disponibilità e nel contempo di rigore professionale, di rispetto

		dell'intimità, del pudore e delle convinzioni etico/religiose dei ricoverati e dei loro familiari. Pareri/documentazione da valutare: pareri dei colleghi, eventuali segnalazioni (sia positive che negative dell'utenza), verifica dei questionari sulla qualità percepita, verifiche con il sistema qualità aziendale e con l'URP.
C.6	Iniziativa personale	Viene valutata la capacità propositiva e di innovazione del dipendente. Rileva il grado di consapevolezza e di autonomia rispetto alle mansioni svolte e di conseguenza la capacità di valutare criticamente il proprio lavoro e di proporre azioni di miglioramento utili a sé e al team di lavoro. Pareri/documentazione da valutare: pareri dei colleghi e dei responsabili. Sono da valutare anche documenti elaborati dallo staff dai quali risulti con chiarezza l'apporto del dipendente al miglioramento del lavoro.
<b>AREA CAPACITA' PROFESSIONALI</b>		
	<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
P.1	Conoscenza e applicazione dei protocolli e dei piani di lavoro e/o di tecniche di utilizzo di apparecchiature	Viene valutata la conoscenza e la capacità di applicare i protocolli in uso e/o le tecniche di utilizzo di apparecchiature. È evidente il valore strategico di questo obiettivo. Il dipendente viene valutato per l'attenzione rivolta alla corretta applicazione di modalità di lavoro che incidono direttamente sulla qualità del servizio e la cui inosservanza potrebbe produrre conseguenze anche gravi all'interno dell'organizzazione. Pareri/documentazione da valutare: pareri dei colleghi e dei responsabili. Sono da valutare l'attenzione prestata all'applicazione corretta dei protocolli, eventuali segnalazioni di disservizi procurati da disattenzione e/o incuria e/o superficialità, rilievi effettuati da colleghi e/o superiori.
P.2	Pianificazione delle attività sanitarie	Viene valutata la capacità del dipendente di comprendere, di applicare correttamente e di valutare i piani di assistenza individuati come necessari per il paziente. È un obiettivo strategico per il corretto funzionamento del servizio. Pareri/documentazione da valutare: pareri dei colleghi e dei responsabili. Sono da valutare l'attenzione prestata nell'applicazione corretta delle procedure necessarie per l'applicazione dei piani di assistenza, l'attenzione al rispetto dei principi scientifici e alle norme igieniche necessarie al corretto procedere dell'attività

P.3	Gestione imprevisti ed emergenze	Viene valutata la capacità adeguamento alle situazioni di emergenza. Si tratta di un obiettivo importante per il tipo di prestazione richiesta e per la professione valutata. Pareri/documentazione da valutare: pareri dei colleghi e dei responsabili. Va valutata la prontezza nel riconoscere situazioni che richiedono risposte pronte e adeguate alla situazione di emergenza. Sono da censurare comportamenti inadeguati e/o la mancanza di disponibilità, che possono compromettere sia l'efficacia dell'intervento che il buon funzionamento dell'équipe.
P.4	Formazione e aggiornamento	Viene valutato il livello di aggiornamento del dipendente e la sua capacità di trasmettere e di condividere con i colleghi le conoscenze acquisite. Pareri/documentazione da valutare: da verificare la documentazione in possesso dell'ufficio formazione dell'azienda, gli attestati presentati dal dipendente e le eventuali pubblicazioni. Particolare attenzione va prestata al raggiungimento del numero di crediti formativi richiesto da ECM
P.5	Tutoring e didattica	Viene valutata la capacità di porsi come punto di riferimento per i neoassunti e per il personale in stage (anche per i volontari). È un'attività importante per la formazione professionale del personale sia di ruolo che non di ruolo. Pareri/documentazione da valutare: occorre sentire il parere degli interessati (personale neoassunto, in formazione, di supporto), dei colleghi e dei superiori. Si possono effettuare verifiche rispetto agli obiettivi e alle relazioni di stage di inserimento. Sono da censurare e da valutare negativamente atteggiamenti di chiusura e di non collaborazione in questa attività.
P.6	Partecipazione all'organizzazione	Viene valutato il grado di integrazione con l'organizzazione aziendale, la capacità di cogliere le strategie, gli obiettivi, le modalità di relazione con l'utenza esterna ed interna, ecc. Pareri/documentazione da valutare: è opportuno sentire il parere dei colleghi e dei superiori. Sono da tenere in considerazione richiami dei superiori per atteggiamenti non <del>congruenti con le disposizioni aziendali che possono ostacolare</del> perseguimento degli obiettivi prestabiliti.
P.7	Utilizzo delle risorse materiali e strumentali	Viene valutato il grado di responsabilità e di oculatezza nell'utilizzo delle risorse umane, materiali ed economiche messe a disposizione dall'azienda. Si tratta di un obiettivo importante per verificare la capacità

		<p>di utilizzare in modo razionale e senza sprechi le risorse aziendali. Pareri/documentazione da valutare: devono essere controllate le modalità di gestione delle risorse messe a disposizione e le modalità di verifica del loro corretto utilizzo.</p>
P.8	Attuazione funzione alberghiera	<p>Vengono valutate le modalità con le quali il personale distribuisce i pasti ed effettua tutte le procedure inerenti tali attività. Si tratta di un obiettivo importante perché il momento della ristorazione è significativo nella relazione con il paziente e permette, se ben gestito, di rendere meno gravoso il momento del ricovero. Pareri/documentazione da valutare: devono essere controllate le modalità di distribuzione dei pasti, del riassetto finale e della relazione con il paziente (oppure, analogamente, verificate le mansioni effettivamente svolte). Vanno raccolte segnalazioni (sia positive che negative) da parte dei ricoverati e considerati eventuali richiami rivolti al dipendente dai superiori.</p>
P.9	Capacità di osservazione e di comunicazione	<p>Viene valutata la capacità del dipendente di cogliere bisogni, aspettative, necessità dei ricoverati. La prontezza di osservazione e la capacità di risposta ai bisogni manifestati (anche in maniera implicita) dai pazienti è un elemento importante per migliorare la qualità del servizio. Pareri/documentazione da valutare: devono essere controllate le modalità di relazione con i pazienti e censurati comportamenti di insofferenza, di maleducazione e di scarsa attenzione ai bisogni dei ricoverati. Vanno verificate segnalazioni (sia positive che negative) dei colleghi, dei superiori, dei pazienti, dei familiari dei ricoverati.</p>
P.10	Svolgimento attività assistenziale	<p>Viene valutata la capacità e l'accuratezza prestata nella cura dei pazienti. Sono considerate anche le capacità tecniche nella movimentazione e nella gestione dei pazienti. L'obiettivo misura inoltre la rispondenza alle istruzioni impartite dai superiori per la corretta gestione delle attività assistenziali.</p> <p>Pareri/documentazione da valutare: vanno valutate le modalità con le quali il personale applica le istruzioni in materia di assistenza ai pazienti.</p> <p>Sono da censurare e da valutare negativamente tutti gli atteggiamenti che mettono a repentaglio il corretto svolgimento dell'attività assistenziale e che possono danneggiare il paziente. Sono da ascoltare i pareri dei</p>

		collegli, quelli dei superiori e da tenere in considerazione segnalazioni da parte dei ricoverati e dei loro familiari.
P.11	Partecipazione all'elaborazione e all'applicazione del piano e del programma di lavoro	Viene valutato in che modo il dipendente è in grado di mettere la propria professionalità e la propria competenza a disposizione dell'azienda. L'obiettivo misura la capacità di svolgere accuratamente e con la professionalità richiesta le mansioni assegnate e la capacità di proporre e di elaborare strategie e soluzioni ottimali. Pareri/documentazione da valutare: vanno raccolte opinioni di colleghi e superiori e occorre tenere conto di eventuali richiami che abbiano evidenziato l'inosservanza dei piani di lavoro concordati e/o assegnati al dipendente.
P.12	Pianificazione delle attività amministrative	Indica la capacità del dipendente di progettare il lavoro per sé e per i propri collaboratori e di armonizzare tale programmazione con gli obiettivi aziendali. Pareri/documentazione da valutare: vanno raccolte opinioni di colleghi e superiori e occorre tenere conto di eventuali disservizi o situazioni di criticità dovute a una carente capacità di programmazione.
P.13	Organizzazione/programmazione	Indica la capacità del dipendente di organizzare il lavoro per sé e per i propri collaboratori. Con il termine organizzazione si fa riferimento agli aspetti operativi del lavoro, alla capacità di dare corretta applicazione a istituti contrattuali (per es. 150 ore, permessi diversi, ferie ecc.) senza creare disservizi nel settore di riferimento. Va considerata in modo particolare l'attenzione prestata a progettare con attenzione il calendario delle ferie di cui deve fruire il personale assegnato, nel rispetto delle direttive aziendali. Pareri/documentazione da valutare: vanno raccolte opinioni di colleghi e superiori e occorre tenere conto di eventuali disservizi o situazioni di criticità dovute a una carente capacità di organizzazione (per es.: disservizi nell'organizzazione del lavoro, mancanza di pianificazione e di controllo del calendario delle ferie del personale assegnato, disservizi dovuti a una applicazione non corretta
P.14	Direzione	Indica la capacità del dipendente di dirigere e di coordinare il personale e i processi di lavoro. Pareri/documentazione da valutare: vanno raccolte opinioni di colleghi e superiori e occorre tenere conto della capacità di

		tenere sotto controllo e di eliminare conflittualità interna all'U. O. di riferimento
P.15	Gestione dei conflitti	Indica la capacità del dipendente di gestione situazione di conflitto e di stress, sia all'interno della struttura tra i colleghi e con l'utenza che nella relazione con altre strutture, adottando una comunicazione efficace ed assertiva e adeguando il proprio registro comunicativo sulla base delle diverse situazioni e dei diversi interlocutori. In caso di difficoltà si rapporta con il proprio superiore per perseguire risoluzione del conflitto. Nel caso di Dirigenza/Responsabile cerca di prevenire i conflitti attraverso la condivisione di regole, normativa e valori e tenta la risoluzione consensuale e mediata dei conflitti emergenti adoperandosi attivamente.
P.16	Controllo/valutazione/ gestione del personale – capacità gestionali	È l'obiettivo con il quale si valuta la capacità del dipendente di tenere sotto controllo la gestione corretta delle risorse assegnate dall'azienda. Inoltre l'obiettivo serve a misurare la capacità del dipendente di valutare i propri collaboratori con gli strumenti del sistema di valutazione aziendale Pareri/documentazione da valutare: vanno raccolte opinioni di colleghi e superiori.  Sono da censurare comportamenti volti ad appiattare la valutazione su valori omogenei per tutto il personale assegnato.
P.17	Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati	È l'obiettivo con il quale si valuta la capacità del dipendente di realizzare in modo adeguato gli obiettivi assegnati. Pareri/documentazione da valutare: verificare la documentazione relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi e/o le motivazioni che non ne hanno consentito il raggiungimento
P.18	Accuratezza e precisione	Viene valutato in che modo il dipendente mette la propria professionalità e la propria competenza al servizio dell'U.O./Ufficio di riferimento e dell'azienda. L'obiettivo misura la capacità di svolgere con precisione, accuratezza e tempestività le attività assegnate e le direttive aziendali e misura la capacità di riferire gli esiti della propria attività in modo puntuale e corretto ai propri superiori osservando, dove esistono, i protocolli di qualità. Pareri/documentazione da valutare: vanno raccolte opinioni di colleghi e superiori e occorre tenere conto di eventuali disservizi o situazioni di criticità interni all'U.O./Ufficio di riferimento. Possono

		essere controllate le modalità di gestione dei protocolli di qualità e le eventuali verifiche adottate per indagare il loro corretto utilizzo
P.19	Gestione progetti/ processi	Viene valutato in che modo il dipendente è in grado di interagire con autonomia, competenza e propositività nella gestione dei progetti assegnati. L'obiettivo misura inoltre la capacità di interagire con le varie professionalità coinvolte nel raggiungimento del risultato atteso. Pareri/documentazione da valutare: vanno raccolte opinioni di colleghi e superiori e occorre tenere conto di eventuali disservizi o situazioni di criticità.

Ogni indicatore dovrà essere corredato da una misura che si ritiene congrua al raggiungimento dell'obiettivo in funzione dell'indicatore; N. ore FORMAZIONE Livello 1 – (< 10 ore) – Livello 5 (> 49 ore); etc..).

Il punteggio assegnato ad ogni Livello ha la seguente valenza:

LIVELLO	Punteggio
1 Non Adeguato	0,5
2 Da migliorare	0,75
3 Adeguato	1
4 Molto Adeguato	1,25
5 Eccellente	1,5

Un ulteriore fattore da utilizzare è quello della differenziazione delle valutazioni individuali che, a norma D. Lgs. n. 150/2009, rappresenta uno degli indicatori della qualità del Sistema. I valutatori, pertanto, dovranno evitare di assegnare un punteggio omogeneo a tutto il personale, impegnandosi a differenziare gli obiettivi assegnati e le valutazioni.

\*\*\*\*\*

Concludendo, si rappresenta che la U.O.C. Risorse Umane rimane a disposizione per ulteriori delucidazioni e ribadisce che le schede di valutazione individuale dovranno essere trasmesse, tramite il portale UNICA, **entro 30 giorni dalla presente nota**.

Il Direttore della U.O.C.  
Risorse Umane  
Dott. Giovanni Farinella

