

**PIANO DELLA PERFORMANCE  
AZIENDA SANITARIA LOCALE  
BT**

**2015 - 2017**

*D.Lgs N.° 150, 27 OTTOBRE 2009 - ART. 10*

**Indice**

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI ED ALTRI STAKE HOLDER ESTERNI.....</b>	<b>5</b>
1.1 Il Contesto Nazionale .....	5
1.2 Il Contesto Regionale .....	6
1.3 Chi siamo .....	8
1.4 Cosa facciamo.....	9
1.5 Come operiamo .....	10
<b>2 ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>15</b>
2.1 Analisi del contesto interno .....	15
2.2 Analisi contesto esterno.....	18
2.3 Il rapporto con gli Stakeholder .....	22
<b>3. L'ASL BT IN CIFRE - DATI ATTIVITA' .....</b>	<b>24</b>
3.1 Rete Ospedaliera e Ambulatoriale .....	24
3.2 Attività Sanitaria Ambulatoriale .....	26
3.3 Cure primarie erogate .....	27
3.4 Medici Specialisti ambulatoriali .....	28
3.5 Strutture Private Accreditate Convenzionate .....	29
<b>4. OBIETTIVI STRATEGICI.....</b>	<b>30</b>
4.1 Obiettivi Strategici - Piano della Performance – Ciclo di Budget ASL BT 2015-2017 .....	30
4.2 Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi.....	32
<b>5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....</b>	<b>34</b>
5.1 Coerenza con la programmazione economico-Finanziaria e di Bilancio .....	34
5.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo della Gestione delle Performance.....	34



5.3 Collegamento con Trasparenza e Integrità .....	34
5.4 Il Sistema di Misurazione della Performance .....	35
5.5 Valutazione della Performance <i>ORGANIZZATIVA</i> .....	40
5.6 Valutazione della Performance <i>INDIVIDUALE</i> .....	42
5.7 La coerenza tra il Piano della Performance e la programmazione economico finanziaria.	47
Allegato 1 .....	48
Obiettivi Strategici e Obiettivi Operativi 2015 – 2017 .....	48
Allegato 2 .....	49
Schede di Valutazione Individuale .....	49

## **PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Il Piano della Performance è un Documento di Programmazione, previsto dal Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n. 150, la cui adozione è disposta al fine di assicurare e garantire elevati *standards* qualitativi ed economici del servizio erogato, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale.

La finalità è quella di rendere partecipe la cittadinanza ed in particolare gli utenti del S.S.R. degli **Obiettivi** che l'Azienda Sanitaria si è data per il prossimo triennio, garantendo trasparenza e ampia diffusione tra i cittadini, operatori, utenti, associazioni di volontariato, ecc.

Il Piano della Performance, ai sensi dell'art. 10, lett. a) del citato D.L.vo, costituisce **“. . . un documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio, che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori necessari alla misurazione e valutazione della performance dell'intera Azienda, nonché gli Obiettivi assegnati al personale dirigenziale con rispettivi indicatori"**.

Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali **" Obiettivi , Indicatori e Target"** su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della Performance.

L'Azienda, pertanto, intende far proprio il dettato normativo avviando un percorso innovativo anche in rispetto alle indicazioni e contenuti forniti inizialmente dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (*CIVIT*) con la *delibera 28 Ottobre 2010 n. 112*, nonché dall'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) e dal Dipartimento delle Funzione Pubblica.

Il Piano è elaborato in coerenza con i contenuti della Programmazione Sanitaria Regionale e in rispetto di quanto previsto dall' articolo 10, comma 1, del DL.gs n. 150/2009, all' interno vengono riportati:

⇔ **Gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi.**

⇔ **Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e del personale del comparto.**

Il presente piano, perciò dopo aver presentato l'azienda, definisce gli obiettivi che intende raggiungere con il coinvolgimento di tutte le UU.OO. aziendali.

Gli obiettivi strategici e operativi individuati dall'ASL BT mirano a migliorare la qualità della vita e di salute del cittadino/paziente e vedono l'attore principale nell'erogatore delle prestazioni cui sono orientati gli obiettivi operativi.

L'Azienda vigilerà sul rispetto dei vincoli di buona prassi di gestione dei servizi sanitari e di qualità delle prestazioni in quanto elementi necessari al conseguimento degli obiettivi di output.

La prima parte del documento descrive il **contesto esterno ed interno** nel quale opera l'Azienda, con particolare riferimento alla struttura dell'offerta e ai livelli assistenziali assicurati alla popolazione di riferimento. Il contesto interno viene rappresentato attraverso la fotografia delle risorse umane ed economiche gestite, la descrizione dell'attuale assetto organizzativo e dei principi di riferimento.

La parte seguente riguarda gli **obiettivi strategici** per la realizzazione del mandato di Direzione, declinati coerentemente con gli indirizzi di programmazione regionale. La terza parte del Piano descrive il **ciclo e le fasi della performance organizzativa ed individuale**, ponendo attenzione agli elementi di integrazione tra i due ambiti e all'individuazione di azioni di miglioramento del processo, nonché gli strumenti per la valutazione del personale.

## **1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI ED ALTRI STAKE HOLDER ESTERNI**

### **1.1 Il Contesto Nazionale**

Strumenti di grande rilevanza sono stati introdotti nel recente passato, a livello nazionale ed in accordo con le regioni, al fine di determinare un vero e proprio processo di efficientamento del sistema sanitario, attraverso la eliminazione di sprechi e di inappropriately cliniche ed organizzative, mediante la riorganizzazione del sistema di *governance* e dei processi organizzativi e gestionali, il rafforzamento dell'azione di monitoraggio e di controllo della qualità e della sicurezza delle cure, ad ogni livello di erogazione.

Questi processi derivano fondamentalmente dalla approvazione del Patto per la Salute 2014-2016 di cui alla intesa Stato Regioni del 10.7.2014, e dal conseguente Regolamento recante "Definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera, in attuazione dell'articolo 1, comma 169 della legge 30 dicembre 2004, n. 311" e dell'articolo 15, comma 13, lettera c) del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95. convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 (repertorio Atti n. 198/Conferenza Stato Regioni del 13 gennaio 2015).

Obiettivo del legislatore è, attraverso questi strumenti, quello di garantire la sostenibilità del sistema sanitario in un periodo storico nel quale tutti i sistemi di welfare risentono della riduzione di risorse e finanziamenti, attraverso un processo di revisione della spesa che utilizzi un sistema di monitoraggio omogeneo per tutte le regioni rispetto ad un comune sistema di indicatori (di struttura, di organizzazione e di funzionamento) accettato da tutte le regioni. Questa intesa presuppone quindi la partecipazione del sistema sanitario della regione Puglia, consapevole, misurabile e misurata, al



processo di uniformazione tendenziale agli standard definiti, e comporta la conseguente adozione di provvedimenti regionali cogenti per le Aziende sanitarie.

Inoltre, sempre in questa visione di confronto con le altre realtà regionali, risulta quanto mai importante per le aziende sanitarie pugliesi, dunque per ASL BT, orientare i propri obiettivi di produzione in forma coerente con gli obiettivi e gli indicatori contenuti nel Programma Nazionale Esiti, ovvero il cruscotto per il monitoraggio delle performances regionali strutturato in relazione alla erogazione dei LEA nel quale sono contenuti numerosi obiettivi di produzione direttamente riconducibili alla *governance* della Azienda Sanitaria, rispetto ai quali è possibile anche una azione di auto-controllo e di confronto con la altre aziende sanitarie regionali ed extra-regionali.

## 1.2 Il Contesto Regionale

Con la **DGR n. 867 del 29.4.2015**, la Regione Puglia ha approvato il "**Documento di Indirizzo Economico Funzionale (DIEF) del Servizio Sanitario regionale. Ripartizione 2014-2015**", che comporta, tra le altre cose, un de-finanziamento di € 10 mln. nel 2015 per la ASL BT rispetto alla assegnazione 2014 conseguente alla riduzione del trasferimento statale previsto dalla Legge di Stabilità 2015.

Con il suddetto DIEF la Giunta Regionale dispone quale obiettivo per il Direttore Generale della ASL BT, per l'anno 2015, la compensazione di tale de-finanziamento, , mediante il contenimento della spesa per farmaci (per € 7,5 mln) e per dispositivi medici (per € 2,5 mln.).

E' di tutta evidenza che tale indicazione vincolante della Giunta Regionale assume una rilevanza strategica prioritaria, aggiuntiva rispetto al mandato vincolante già conferito al Direttore Generale con l'atto di nomina. Pertanto l'Azienda deve attuare radicali modifiche dei tradizionali sistemi organizzativi ed operativi al fine di rendere raggiungibile l'obiettivo. Peraltro, il processo di revisione della spesa deve essere contestuale alla ricerca di ulteriori soluzioni nei seguenti ambiti, quali ad esempio:

- controllo degli acquisti (centrale unica di acquisto, unione di acquisto, monitoraggio dei prezzi, revisione dei contratti di fornitura, eliminazione delle forniture non derivanti da procedure di pubblica evidenza),
- controllo dei consumi (nuove modalità di gestione dei magazzini, sia virtuali che logistiche, introduzione e implementazione di strumenti informativi),
- gestione del patrimonio immobiliare (eliminazione progressiva e totale delle spese per locazioni mediante la messa a norma di strutture proprie e la realizzazione di nuove strutture usufruendo dei fondi europei 2014-2020),
- razionalizzazione dei costi per le utenze (analisi dei contratti in essere, efficientamento energetico per la riduzione dell'impatto ambientale)

- sviluppo delle competenze e delle pratiche di management e di controllo della gestione (analisi trasparente e partecipata dei ricavi rapportata ai costi e ai processi organizzativi che li generano).

La Regione Puglia, inoltre, con **DGR n. 930 del 6 maggio 2015**, ha proceduto all'adozione definitiva dei "*Criteri di riordino della rete ospedaliera 2015-2016 e definizione dei modelli di riconversione dell'assistenza ospedaliera in applicazione dell'Intesa Stato-Regioni 10 luglio 2014 - Patto per la Salute 2014-2016*", successivamente pubblicato sul BURP 5.6.2015, in forma di Regolamento Regionale n. 14 del 4.6.2015.

Con tale Regolamento la Regione Puglia ha sostanzialmente inteso:

- classificare le strutture ospedaliere in P.O. di base, di I livello e di II livello, secondo gli standard fissati in merito alla distribuzione delle specialità per bacini di popolazione, quindi secondo criteri di carattere epidemiologico e di accessibilità alle cure per la popolazione;
- avviare l'organizzazione della rete ospedaliera applicando il modello hub e spoke alle reti assistenziali per patologia, tra le quali soprattutto infarto del miocardio, ictus, trauma, emergenza pediatrica e neonatale
- potenziare l'offerta di assistenza territoriale attraverso la riconversione di strutture ospedaliere in Presidi Territoriali di Assistenza, all'interno dei quali allocare anche una nuova offerta di residenzialità sanitaria di tipo intermedio, per le persone gravemente non autosufficienti e affette da patologie croniche;
- armonizzare la rete ospedaliera con le previsioni della riorganizzazione della rete regionale di emergenza-urgenza.

Le suddette innovazioni disegnano uno scenario in cui l'orizzonte organizzativo delle Aziende sanitarie della regione Puglia muta in maniera significativa, anche in relazione alla contestuale presenza di altre importanti variabili nel sistema quali, ad esempio, la fase di sofferenza sociale non ancora regredita a fronte della crisi del *welfare*, il trend di progressivo invecchiamento della popolazione, l'introduzione di tecnologie sanitarie e di farmaci in grado di incidere drasticamente su alcune importanti malattie generando dunque forti attese nei cittadini e nelle associazioni di ammalati a fronte però di costi esorbitanti per il sistema sanitario, una pressante richiesta di garantire il benessere delle persone e delle comunità attraverso lo svolgimento di un ruolo più attivo da parte del sistema sanitario nella sorveglianza dei determinanti di salute ambientali.

Tutte queste dinamiche esterne all'Azienda impattano fortemente sul contesto interno all'Azienda stessa, la cui conoscenza diventa a questo punto di fondamentale importanza per definire lo spazio strategico nel quale l'Azienda si posiziona.

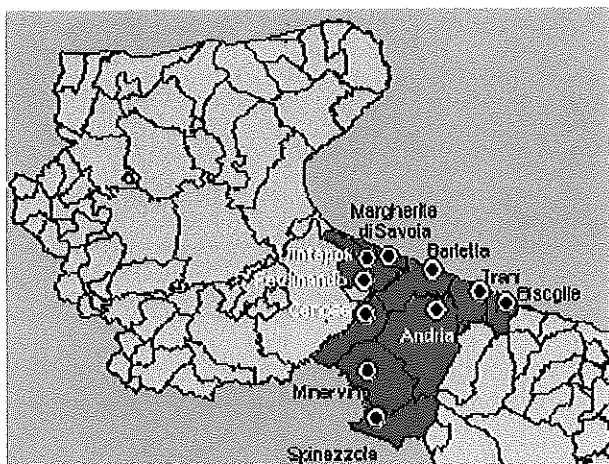
### 1.3 Chi siamo

L'Azienda Sanitaria Locale BT, ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, comma 1-bis D.Lgs. n. 502/1992 e successive modifiche ed integrazioni, è costituita in Azienda con personalità giuridica pubblica ed autonomia imprenditoriale.

Il Sito Istituzionale è il seguente : [www.aslbat.it](http://www.aslbat.it) con accesso dal Portale Regionale della Salute della Regione Puglia [www.sanita.puglia.it](http://www.sanita.puglia.it)

L' Azienda Sanitaria Locale BT ha sede legale in Andria, via Fornaci n. 201, Codice Fiscale 90062670725 e Partita IVA 06391740724. Il Legale Rappresentante dell'Azienda è il Direttore Generale.

Con la **L.R. del 28.12.2006 n.39** la Regione Puglia, nelle norme per il contenimento della spesa sanitaria, ha modificato gli ambiti territoriali delle Aziende Sanitarie Locali esistenti (art.5) riducendole ad una per ciascuna delle Province e con nuova denominazione: Bari (ASL BA), Barletta - Andria - Trani (ASL BAT ora BT), Brindisi (ASL BR), Lecce (ASL Lecce), Foggia (ASL FG) e Taranto (ASL TA); le preesistenti ASL, di seguito incorporate nel processo di fusione, perdevano la personalità giuridica dal 1° gennaio 2007.



La costituzione di un'Azienda USL su base provinciale ha inteso perseguire obiettivi collegati sia alle prospettive di sviluppo e di ulteriore qualificazione del sistema di servizi delle Aziende USL preesistenti, sia all'equilibrio economico dell'intero Servizio Sanitario Regionale.

La ASL BT si articola in **Distretti, Presidi Ospedalieri, Dipartimenti strutturali e Aree di gestione amministrativa**, in aderenza al modello ordinario di gestione delle attività aziendali di cui al precedente costituito in attuazione a quanto previsto dalla Legge Regionale n.34/1994 e legge Regionale n. 25/2006.



L'Azienda ha come **scopo** la promozione e la tutela della salute, sia individuale che collettiva, della popolazione residente e comunque presente a qualsiasi titolo nel proprio ambito territoriale, per consentire la migliore qualità di vita possibile, garantendo i livelli essenziali di assistenza come previsto dalla normativa nazionale e regionale. L'Azienda concorre, inoltre, alla realizzazione della più vasta missione del Servizio Sanitario della Regione, anche integrando i servizi sociali e socio-assistenziali degli enti locali di pertinenza per quanto espressamente previsto o delegato.

L'Azienda, per la realizzazione del proprio scopo, assume quali **principi guida**: il "*rispetto della persona*" e la "*centralità del cittadino*", in quanto titolare del diritto alla salute; l'equità, la trasparenza e l'etica professionale; la tutela della privacy; la qualità clinico-professionale e la gestione del rischio individuale e collettivo; l'appropriatezza e l'adozione di strumenti che favoriscano la valutazione dei servizi e la partecipazione alle scelte assistenziali da parte dei cittadini; la sostenibilità economica e finanziaria.

Nell'attuale contesto socio economico nazionale e regionale, i principali capisaldi del Mandato istituzionale dell'Azienda riguardano la **sostenibilità economico finanziaria**, lo **sviluppo in efficacia, efficienza e qualità dei servizi**, l'**innovazione tecnologica e organizzativa**.

## 1.4 Cosa facciamo

L'azione dell'ASL BT è finalizzata al miglioramento dello stato di salute della popolazione, alla qualità clinica e sanitaria dei servizi erogati, all'appropriatezza e continuità di cura nei percorsi assistenziali, alla capacità di mantenere condizioni di equilibrio economico-finanziario nella gestione del sistema azienda. L'ASL BT si impegna a perseguire questi **obiettivi**, ispirandosi ai principi di uguaglianza, di imparzialità, di partecipazione, di continuità, di efficienza ed efficacia e di economicità.

Tali obiettivi si concretizzano con azioni finalizzate a :

- prendersi cura dei pazienti, rispondendo in modo adeguato ai loro bisogni di salute, ponendo
- attenzione alla centralità della persona e perseguendo l'umanizzazione nei rapporti interpersonali tra operatori sanitari ed utenti- pazienti, con nuovi modelli organizzativi in grado
- di trasferire la propria azione dall'idea di curare la malattia all'idea di farsi carico del malato;
- garantire trasparenza e legalità, assicurando che tutti gli atti e i comportamenti posti in essere dall'azienda siano rispondenti alle disposizioni normative vigenti. Vigilerà infatti sul rispetto dei
- vincoli di buona prassi di gestione dei servizi sanitari e di qualità delle prestazioni in quanto elementi necessari al conseguimento degli obiettivi di output;
- garantire ai portatori di interessi, relazioni trasparenti volte al raffronto produttivo e collaborativo con le istituzioni locali, le organizzazioni sindacali e le associazioni di volontariato esponenziali di interessi diffusi;



- garantire la crescita professionale in relazione alle capacità di ognuno a tutti coloro che mettono la loro professionalità a servizio dell'Azienda con idonei percorsi formativi.

L'Azienda riconosce la centralità del cittadino, quale titolare del diritto alla tutela della salute, nella definizione delle prestazioni sanitarie e nella fruizione dei servizi. In tale ottica obiettivo prioritario è rappresentato dal servizio al cittadino e dal sistema di relazione e comunicazione con il cittadino stesso, singolo o rappresentato da associazioni.

I diritti dei cittadini e le modalità del loro esercizio sono definiti nella **Carta dei Servizi** che è resa pubblica attraverso i mezzi di comunicazione aziendale al fine di garantirne la massima diffusione.

La Carta dei Servizi è il documento che nasce dalla volontà dell'Azienda di migliorare il rapporto con il cittadino, secondo una logica di trasparenza e di garanzia dei diritti. E' un importante strumento in grado di incidere positivamente sui rapporti tra cittadini e Azienda Sanitaria rivolto a tutelare il diritto alla salute, offrendo ai cittadini e alle loro associazioni di rappresentanza la possibilità di valutare la qualità dei servizi sanitari erogati ed il rispetto degli impegni aziendali.

## 1.5 Come operiamo

### **Mission e vision aziendali**

*"Vogliamo aiutare i cittadini a trovare risposte appropriate, efficienti ed efficaci ai bisogni di salute, vogliamo educare a comportamenti e stili di vita corretti in modo da prevenire tali bisogni, vogliamo ricercare l'integrazione fra tutti gli attori del territorio attraverso relazioni di collaborazione strategica ed operativa... vogliamo che il cittadino non si senta mai solo".*

Nell'ultimo decennio, in sintonia con quanto previsto dai Piani Socio-Sanitari, si è assistito ad una graduale conversione del ruolo dell'Azienda Sanitaria Locale da "erogatrice di servizi" a "garante della salute del cittadino".

Tale funzione di "governance" presuppone lo sviluppo ed il consolidamento delle capacità di programmazione, acquisto, vigilanza e controllo delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie. Da qui l'opportunità di indirizzarsi verso un graduale affidamento all'esterno dei servizi, concentrandosi sulle nuove funzioni di governo del sistema, oltre che sullo sviluppo di più efficaci politiche di educazione sanitaria e di promozione della salute. La *mission* dell'ASL si identifica, quindi, nel governo di un sistema a rete che, in termini quali/quantitativi appropriati rispetto alle risorse disponibili e compatibilmente con l'equilibrio economico-finanziario, per il tramite di servizi sanitari e socio-sanitari pubblici e privati, concorre a garantire il benessere della popolazione assistita, che sceglie liberamente le strutture erogatrici alle quali rapportarsi.

I dipartimenti della ASL concorrono, coerentemente con lo specifico ruolo aziendale ricoperto, alla messa a fuoco di peculiari ambiti di *vision* la cui sovrapposizione genera l'immagine di ASL, come *Leader di Governance*. A livello distrettuale - l'ASL è articolata in 5 Aree distrettuali, la *governance* complessiva del sistema si coniuga con la specificità della domanda e le peculiarità del territorio per rispondere alle esigenze dei cittadini in modo flessibile, coerente con i bisogni e le risorse disponibili, in modo integrato nei diversi livelli di assistenza sanitaria e socio sanitaria, anche attraverso soluzioni innovative e sinergiche con le realtà locali".

L'Azienda organizza la propria attività di produzione ed erogazione delle prestazioni secondo i principi e le finalità previsti dalle leggi, dal piano sanitario e sociale integrato regionale.

In particolare, l'Azienda è articolata in strutture organizzative, di carattere professionale o funzionale, alle quali è preposto un responsabile. Per struttura si intende ogni articolazione professionale e funzionale alla quale è attribuita la responsabilità di gestione di risorse umane, tecniche o finanziarie per il perseguimento degli obiettivi di salute.

La pianificazione strategica è la funzione con la quale sono definiti gli obiettivi aziendali.

L'Azienda attua la pianificazione attraverso la predisposizione di programmi, la negoziazione ed il controllo dei budget delle strutture, nonché mediante l'adozione degli atti di programmazione previsti dalle disposizioni statali e regionali.

L'Azienda adotta il sistema budgetario come metodo per la formazione degli atti di programmazione e del bilancio aziendale e come strumento per indirizzare ed orientare le scelte operative.

Il budget è il sistema di obiettivi quali-quantitativi e di risorse contrattate e attribuite al dirigente di una struttura, professionale o funzionale, o di un livello gestionale.

Il budget costituisce lo strumento relazionale e negoziale tra la direzione aziendale ed i responsabili delle strutture funzionali e professionali per la quantificazione dell'attività da svolgere, dei fattori produttivi da impiegare con i relativi costi e dei tempi di realizzazione, secondo modalità disciplinate dallo specifico regolamento, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali e dei codici deontologici.

L'Azienda opera in relazione alle politiche regionali ed agli obiettivi assegnati dall'Assessorato alla sanità e alle Politiche Sociali, al fine di raggiungere i risultati individuati nella programmazione regionale in un ottica di sinergia sistemica; coerentemente le strategie aziendali e le conseguenti attività gestionali sono improntate ad un'intensa operatività indirizzata a percorsi di programmazione relativa ai **tre livelli** assistenziali **Ospedaliera, Distrettuale e Sanitaria Collettiva**.

**Nel livello di assistenza ospedaliera** l'orientamento aziendale è rivolto alla riorganizzazione della rete dell'offerta di prestazioni ospedaliere con l'obiettivo prioritario di aumentare la quantità e la qualità delle prestazioni ospedaliere con la finalità di ridurre la mobilità passiva per le patologie non di alta complessità e migliorare l'appropriatezza.

L'appropriatezza rimane un obiettivo costante ed in continua evoluzione, identificandosi con la maggior parte degli obiettivi della qualità di un sistema sanitario, in rapporto al mutamento del quadro epidemiologico, delle scoperte scientifiche e tecnologiche e della situazione economica e politica. La ASL BT focalizza la propria attenzione al miglioramento dei due tradizionali ambiti di appropriatezza, ossia quello clinico e organizzativo. Nell'ambito clinico ispirando la propria attività ad un modello gestionale e organizzativo di *Clinical Governance* creando un strategia integrata che metta in relazione e crei sinergia tra gli aspetti clinici, gestionali ed economici; con l'obiettivo di garantire il contenimento dei costi con un efficiente gestione e con la garanzia del perseguimento della qualità, efficacia e sicurezza delle prestazioni. Nell'ambito organizzativo la ASL è impegnata, prioritariamente, in una riprogettazione organizzativa assistenziale, finalizzata allo sviluppo graduale di risposte che privilegino altri livelli assistenziali sia presso l'ospedale, come il Day Service, i Percorsi Diagnostici Terapeutici e ecc, sia in sede territoriale con le strutture residenziali e semiresidenziali, ed, infine prediligendo il domicilio del paziente con l'attivazione delle cure domiciliari di complessità appropriata al bisogno espresso.

Quanto alla riorganizzazione della rete ospedaliera è un obiettivo che si inquadra nel più ampio disegno di riequilibrio con le altre componenti dell'assistenza sanitaria, quali le iniziative di prevenzione e di assistenza territoriale. La caratterizzazione delle nuove patologie ed il prolungamento dell'età media non permettono di esaurire il bisogno di assistenza all'interno dell'ospedale per acuti. Perciò si rende necessario affrontare in modo nuovo e qualificato le esigenze che derivano dalle condizioni di cronicità, polipatologia e di disabilità, destinate ad aumentare progressivamente nei prossimi anni. Per far fronte a tale complessità di bisogni e a questi trend epidemiologici è intento dell'azienda ASL spingersi verso approcci pluridisciplinari e forme di integrazione orizzontali (all'interno degli stessi livelli) e verticali (tra i diversi livelli assistenziali: strutture ospedaliere e territoriali) con lo sviluppo di **Reti Assistenziali** soprattutto per il trattamento integrato delle *patologie croniche* (diabete, scompenso cardiaco e assistenza domiciliare oncologica) in modo tale da garantire :

- la continuità e la qualità dell'assistenza nel lungo periodo,
- l'appropriatezza dei regimi assistenziali offerti,
- il decentramento della risposta, che favorisca il permanere del soggetto nel proprio contesto sociale;
- l'integrazione socio-sanitaria.

Le reti sono funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema ma più di ogni altra cosa il loro affermarsi non costituisce soltanto un'opportunità di innovazione culturale e professionale ma rappresenta soprattutto un campo di sfida storica delle politiche sanitarie del prossimo futuro. Specialmente l'aumento dell'incidenza delle patologie cronico degenerative rende sempre più necessaria l'individuazione di modalità innovative di supporto assistenziale, attraverso le quali rispondere in modo efficace ai bisogni di salute della popolazione di riferimento. In realtà, all'interno del concetto di patologia cronica afferiscono, molteplici aspetti per i quali si rende necessaria



una risposta complessiva ed integrata ai bisogni del paziente, che sono di natura sanitaria, socio-sanitaria ed assistenziale. In questo senso, il territorio diventa l'ambito elettivo di intervento per la gestione delle cronicità, nella misura in cui l'assistenza territoriale consente al paziente, da un lato, di ricevere l'assistenza di cui necessita, rimanendo nel proprio ambiente e mantenendo le proprie abitudini quotidiane, e dall'altro, consente una riduzione del tasso di ospedalizzazione.

Con riguardo al Distretto, tutte le azioni programmate a livello nazionale e regionale prevedono la riorganizzazione delle attività territoriali con conseguente riconsiderazione del ruolo. Il Distretto viene così configurato come una macro-struttura aziendale e, al contempo una realtà fortemente legata alla comunità locale e ai luoghi di vita del cittadino. Si enfatizza infatti la sua funzione come sistema al quale è demandata la responsabilità di governare la domanda (svolgere un ruolo di tutela/committenza; valutare quali servizi per quali bisogni) e di garantire l'assistenza primaria, compresa la continuità assistenziale (ruolo di produzione o di programmazione ed acquisto delle prestazioni).

**Nel livello di assistenza distrettuale** l'orientamento aziendale è rivolto essenzialmente al potenziamento dell'integrazione ospedale territorio, ove la centralità del paziente richiede, necessariamente, l'intervento integrativo di strutture socio-assistenziali che, nel medio termine, costituiranno una concreta soluzione all'inappropriatezza dei ricoveri ospedalieri.

In particolare al potenziamento delle cure domiciliari integrate in quanto l'assistenza a domicilio, particolarmente per le forme di cronicità, si presenta come alternativa a ricoveri ospedalieri inappropriati e come forma assistenziale da preferire per i vantaggi in termini di qualità della vita del paziente, a cui vanno aggiunti anche benefici economici rispetto a forme di ricovero anche di carattere extra ospedaliero. A ciò si aggiunge inoltre il potenziamento e la riorganizzazione dei Servizi Consultoriali e del Servizio di Neuropsichiatria Infantile, per i quali lo sforzo dell'azienda è indirizzato principalmente ad assicurare la copertura di tutto il territorio aziendale per poter affermare la presa in carico del paziente, e nello specifico la tutela della salute della donna, della famiglia e della età evolutiva, oltreché l'attività di prevenzione, diagnosi, cura, e riabilitazione dei disturbi neurologici, psicologici e psichiatrici dell'età infantile.

**Nel livello di assistenza collettiva** si è fatto proprio il concetto di rete di prevenzione espresso dal Piano di prevenzione regionale, atteso, che la salute delle persone è largamente influenzata da fattori estranei al sistema sanitario quali i determinanti sociali, economici, comportamentali ed ambientali.

Tenuto conto che è ormai evidente che la prevenzione esclusivamente sanitaria non è sufficiente, è necessario costruire una cultura condivisa in un sistema di rete in cui la "salute" diviene preoccupazione globale del Paese e non solo del sistema sanitario. Tuttavia l'approccio intersettoriale, deve integrarsi con il consolidamento di un sistema fondato sulla comunicazione e sulla partecipazione dei professionisti della salute, che pur appartenenti ad unità operative diverse o a diversi livelli gestionali del SSN, concorrono al raggiungimento di obiettivi comuni, attraverso l'elaborazione ed

attuazione di percorsi clinico - assistenziali condivisi tra territorio ed ospedale ed attraverso l'attivazione di reti integrate tra prevenzione, assistenza di base (MMG PLS), servizi distrettuali, specialistica territoriale, assistenza ospedaliera, al fine di assicurare appropriatezza, coordinamento e continuità dell'assistenza sanitaria.

La promozione della salute si realizza perciò sia in ambito individuale che collettivo, tramite interventi finalizzati a modificare i comportamenti soggettivi, ad esempio promuovendo l'adozione di stili di vita e, a livello della collettività, migliorando i contesti e le condizioni di vita rilevanti ai fini della salute. In quest' ambito l'intento dell'azienda ASL è di caratterizzare la propria attività dedicando un ruolo di rilievo alle campagne di screening per la prevenzione dei tumori; alla promozione di progetti riguardanti l'educazione alimentare e la prevenzione dei disturbi del comportamento alimentare; alla promozione di una azione di prevenzione per la tutela dell'ambiente e della sicurezza nei posti di lavoro nei comparti edile, chimico, agricolo e portuale-marittimo; al potenziamento del servizio veterinario e del servizio di medicina legale.

Complessivamente le linee operative aziendali per il triennio sono orientate allo sviluppo di modelli organizzativi che attribuiscono risorse appropriate alle strutture dipartimentali, in modo da garantire una condizione di flessibilità organizzativa in grado di soddisfare continuamente le esigenze assistenziali sanitarie, garantendo trasversalmente la crescita culturale e professionale del personale, l'integrazione delle professionalità e l'accrescimento del senso di identità e appartenenza all'Azienda.

## 2 ANALISI DEL CONTESTO

### Dimensione strategica della ASL BT

Per poter definire il piano della performance aziendale 2015-2017, risulta decisivo per la ASL BT individuare il proprio spazio strategico all'interno dei principali fattori di contesto, sia interni che esterni all'Azienda, onde poter assumere le proprie scelte strategiche ed orientare tutte le aree di funzionamento e di produzione verso obiettivi di performance per il medio-lungo periodo.

#### 2.1 Analisi del contesto interno

L'ASL BT si articola in **Direzione Generale, Aree di Gestione, Distretti, Presidi Ospedalieri, Dipartimenti strutturali.**

Al fine di completare la rappresentazione dell'azienda si riportano nella tabella seguente i dati relativi alla consistenza del **personale** dell'ASL BT alla data del 31/12/2014.

Il Piano di Rientro relativo agli anni 2010/2012 ha comportato una contrazione dei costi del personale dell'ASL BT e per l'effetto una riduzione delle risorse umane aziendali.

RUOLO PERSONALE	TOTALE DIPENDENTI AL 31/12/2014
DIRIGENZA MEDICA	684
DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA	89
DIRIGENZA VETERINARIA	22
DIRIGENZA AMMINISTRATIVA	14
DIRIGENZA PROF.LE TECNICA	6
ASSISTENTI SOCIALI	43
AUSILIARI SPECIALIZZATI	197
PERSONALE AMMINISTRATIVO	260
PERSONALE DELLA RIABILITAZIONE	107
PERSONALE INFERMIERISTICO	1.487
PERSONALE RUOLO TECNICO	297
PERSONALE RUOLO PROFESSIONALE (ASSISTENTI RELIGIOSI)	5
PERSONALE TECNICO SANITARIO	154
PERSONALE VIGIL ISPEZIONE	25
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>3.390</b>

Fonte dati : Area Gestione del Personale

Per quanto riguarda lo stato di **"salute finanziaria"** dell'Azienda, l'analisi organizzativa e la ricognizione quantitativa delle risorse strumentali, economiche e umane disponibili condizionano il raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi.

In tale contesto la cognizione dello "stato di salute finanziaria" deve essere inteso in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e del sistema contabile.

L'ASL elabora il proprio bilancio in ottemperanza alle disposizioni regionali in materia di contabilità ed ai principi contabili nazionali ed alle disposizioni civilistiche.

La valutazione delle voci di bilancio è stata, inoltre, effettuata ispirandosi ai criteri generali di prudenza e competenza. Il Bilancio viene redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria dell'Azienda ed il risultato economico dell'esercizio.

Oltre al bilancio consuntivo annuale la ASL predispone bilanci trimestrali e bilanci in conformità alle disposizioni nazionali e regionali.

#### PRINCIPALI DATI ECONOMICO-FINANZIARI

DESCRIZIONE	2013	2014
VALORE DELLA PRODUZIONE	655.622.863	666.275.620
COSTI DELLA PRODUZIONE	639.992.890	654.038.568
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	15.629.473	12.237.052
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-271.736	-363.595
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	0	0
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	1.676.922	1.781.165
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	13.609.885	13.585.082
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	71.430	19.600

Fonte dati : Area Gestione Risorse Finanziarie

Al fine di migliorare nel prossimo triennio lo stato di salute finanziaria si intende intervenire sulle seguenti politiche gestionali:

- rafforzamento del sistema di programmazione, monitoraggio e controllo;
- la realizzazione di un sistema di budget più strutturato con la partecipazione attiva dei soggetti partecipanti la filiera produttiva, il rafforzamento della contabilità analitica;
- attenta revisione dell'utilizzo di appalti e servizi esterni, soprattutto a carattere non sanitario;
- specifiche politiche interne di contenimento dei costi;
- risparmi attraverso operazioni di centralizzazione degli acquisti;
- potenziamento controllo interno.

Le funzioni fondamentali svolte dalla ASL si articolano in **5 aree strategiche** che costituiscono la base sulla quale poggia la performance aziendale:

#### 2.1.1. ASSISTENZA OSPEDALIERA PER ACUTI

Quest' Area è finalizzata all'organizzazione ed all'erogazione delle prestazioni di ricovero, "day-hospital" e "day service" e delle prestazioni specialistiche ambulatoriali, intra ed extraospedaliere, erogate al di fuori delle unità funzionali dei servizi territoriali.





#### **Presidi Ospedalieri:**

- 1. Andria-Canosa di Puglia,**
- 2. Barletta,**
- 3. Bisceglie-Trani .**

#### **2.1.2 TERRITORIO E CONTINUITA' DELLE CURE**

Riassume al proprio interno l'assistenza territoriale sanitaria e sociosanitaria, la funzione distrettuale, la gestione degli Medici di Medicina Generale e Pediatri di Libera Scelta, la continuità assistenziale, le integrazioni e le forme di coordinamento a livello funzionale e territoriale.

I **Distretti Socio Sanitari** sono i seguenti:

- ❖ **Distretto n. 1 -Margherita di Savoia-San Ferdinando di Puglia-Trinitapoli**
- ❖ **Distretto n. 2- Andria**
- ❖ **Distretto n. 3- Canosa di Puglia-Minervino-Spinazzola**
- ❖ **Distretto n. 4- Barletta**
- ❖ **Distretto n. 5- Trani-Bisceglie**

#### **2.1.3 INTEGRAZIONE SOCIO SANITARIA**

Afferiscono a questa area tutte le funzioni e le attività connesse alla peculiare dimensione dell'integrazione sociosanitaria secondo l'impostazione istituzionale progettata da Regione Puglia.

Il focus si concentra sull'approfondimento delle potenzialità dell'assistenza domiciliare integrata, del miglioramento dell'offerta dei consultori familiari, del miglioramento della fruibilità delle strutture sociosanitarie per anziani e disabili fisici e mentali, nonché il miglioramento dei servizi offerti nell'ambito della salute mentale e delle tossicodipendenze.

- ❖ **Dipartimento di Salute Mentale**
- ❖ **Dipartimento delle Dipendenze Patologiche**
- ❖ **Dipartimento di Medicina Fisica e Riabilitazione**

#### **2.1.4 PREVENZIONE**

Nel concetto di prevenzione rientrano, per l'ambito medico, le funzioni di profilassi delle malattie infettive e parassitarie, tutela della collettività dai rischi sanitari degli ambienti di vita anche in riferimento agli effetti sanitari degli inquinanti ambientali, tutela della collettività e dei singoli dai rischi infortunistici e sanitari connessi agli ambienti di lavoro, tutela igienico - sanitaria degli alimenti, sorveglianza e prevenzione nutrizionale, sicurezza negli ambienti di vita, promozione a stili di vita salubri, e per l'area veterinaria igiene degli alimenti di origine animale, igiene allevamenti e produzioni zootecniche, sanità animale.

- ❖ **Dipartimento di Prevenzione**

### 2.1.5 FARMACEUTICA

Presidio del monitoraggio e del contenimento della spesa farmaceutica, a quest' Area afferiscono la gestione del servizio farmaceutico, l'implementazione di progetti innovativi per il monitoraggio dell'erogazione del farmaco, la sicurezza del farmaco.

❖ **Dipartimento Farmaceutico**

## 2.2 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto, sia esterno che interno, è un processo conoscitivo che l'azienda compie nel momento in cui si accinge a definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:

1. fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare;
2. stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
3. verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
4. verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

Si riportano alcuni grafici che evidenziano fattori relativi al **contesto demografico** della Provincia BT.

La rappresentazione grafica mostra che la popolazione della Provincia BT al 01.01.2014 ammonta a **393.769 residenti**, di cui **194.439** maschi e **199.330** femmine, con una percentuale di crescita del **3,4 %** .

Il saldo naturale è superiore a quello migratorio. La comparazione degli indici di vecchiaia della Provincia BT, ossia il rapporto percentuale tra il numero degli ultrasessantacinquenni ed il numero dei giovani fino ai 14 anni, evidenziano una popolazione in percentuale meno anziana sia in ambito provinciale che rispetto a quella regionale.

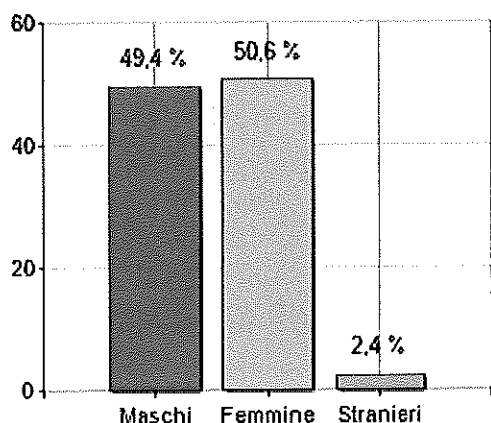
La maggior parte della popolazione, risiede nei Comuni di Andria (100.333 abitanti) e di Barletta (94.903 abitanti).

Estensione territoriale della Provincia BT e relativa densità abitativa, abitanti per sesso e numero di famiglie residenti, età media e incidenza degli stranieri

TERRITORIO	
Regione	Puglia
Sigla	BT
Comune capoluogo	Andria
Comuni In Provincia	10
Superficie (Kmq)	1.538,70
Densità Abitativa (Abitanti/Kmq)	255,9

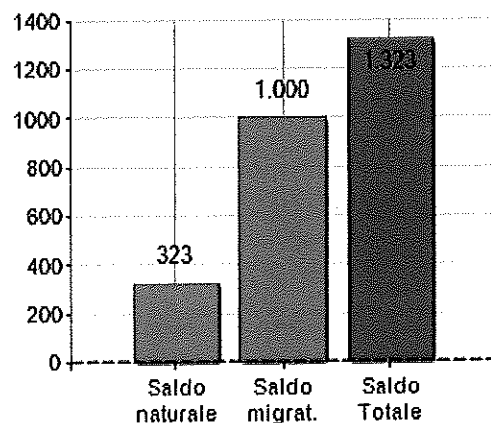
DATI DEMOGRAFICI (Anno 2013)	
Popolazione (N.)	393.769
Famiglie (N.)	142.078
Maschi (%)	49,4
Femmine (%)	50,6
Stranieri (%)	2,4
Età Media (Anni)	40,4
Variazione % Media Annuale (2008/2013)	+0,15

**INCIDENZA MASCHI, FEMMINE E STRANIERI**  
(Anno



2013)

**BILANCIO DEMOGRAFICO**  
(Anno



2013)

Saldo naturale [1], Saldo migrat. [2]

#### CLASSIFICHE

- > I 5 più popolosi sono: Andria, Barletta, Trani, Bisceglie e Canosa di Puglia
- > è al 52° posto su 110 province per dimensione demografica
- > è al 109° posto su 110 province per età media

Elaborazioni Urbistat su dati ISTAT

1.  $\Delta$  Saldo Naturale = Nati - Morti
2.  $\Delta$  Saldo Migratorio = Iscritti - Cancellati

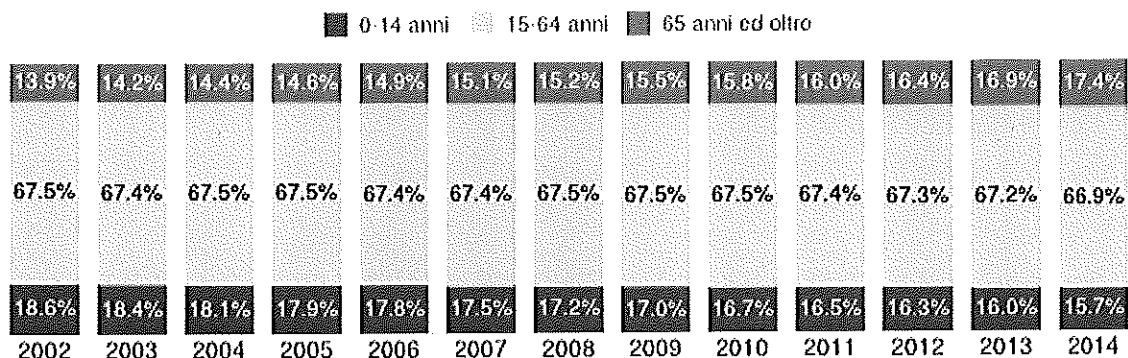
Popolazione residente nei comuni della provincia di Barletta-Andria-Trani al 01/01/2014.

ab. Comune	ab. Comune	ab. Comune
100.333 Andria	12.209 Margherita di Savoia	55.680 Trani
94.903 Barletta	9.211 Minervino Murge	14.641 Trinitapoli
55.424 Bisceglie	14.123 San Ferdinando di P.	
30.489 Canosa di P.	6.756 Spinazzola	

Distribuzione della popolazione 2014 - prov. di Barletta-Andria-Trani

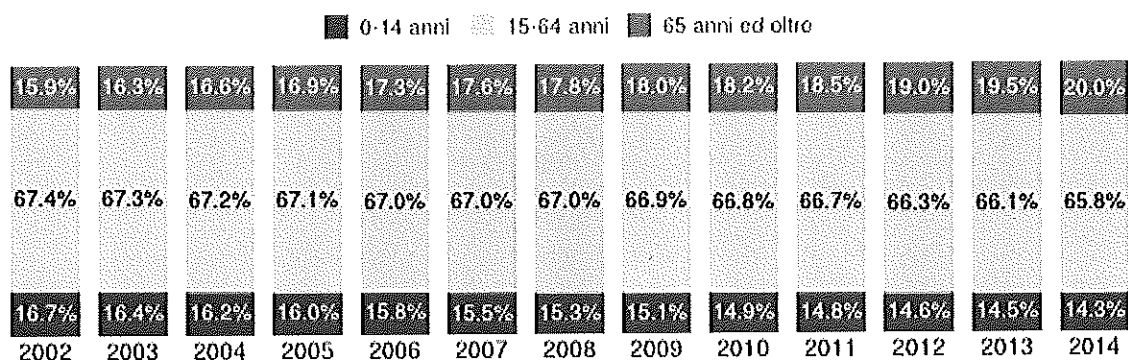
Età	Maschi				Femmine				Totale	
	Celibi /Nubili	Coniugati /e	Vedovi /e	Divorziati /e		%		%		%
0-4	18.144	0	0	0	9.267	51,1%	8.877	48,9%	18.144	4,6%
5-9	20.775	0	0	0	10.780	51,9%	9.995	48,1%	20.775	5,3%
10-14	22.816	0	0	0	11.618	50,9%	11.198	49,1%	22.816	5,8%
15-19	23.237	25	0	0	12.007	51,6%	11.255	48,4%	23.262	5,9%
20-24	23.866	845	1	4	12.824	51,9%	11.892	48,1%	24.716	6,3%
25-29	18.828	5.266	5	24	12.316	51,1%	11.807	48,9%	24.123	6,1%
30-34	11.257	13.796	31	94	12.509	49,7%	12.669	50,3%	25.178	6,4%
35-39	7.277	22.092	95	246	14.855	50,0%	14.855	50,0%	29.710	7,5%
40-44	4.993	25.757	203	475	15.589	49,6%	15.839	50,4%	31.428	8,0%
45-49	3.484	27.263	386	570	15.788	49,8%	15.915	50,2%	31.703	8,1%
50-54	2.377	24.574	642	511	13.920	49,5%	14.184	50,5%	28.104	7,1%
55-59	1.709	20.741	950	433	11.615	48,7%	12.218	51,3%	23.833	6,1%
60-64	1.319	18.309	1.491	314	10.469	48,8%	10.964	51,2%	21.433	5,4%
65-69	1.192	16.708	2.269	236	9.908	48,6%	10.497	51,4%	20.405	5,2%
70-74	939	12.289	3.076	144	7.834	47,6%	8.614	52,4%	16.448	4,2%
75-79	771	8.676	4.018	112	6.112	45,0%	7.465	55,0%	13.577	3,4%
80-84	524	4.909	4.441	64	4.099	41,2%	5.839	58,8%	9.938	2,5%
85-89	364	1.831	3.355	30	2.106	37,7%	3.474	62,3%	5.580	1,4%
90-94	135	413	1.610	43	718	32,6%	1.483	67,4%	2.201	0,6%
95-99	32	36	261	7	91	27,1%	245	72,9%	336	0,1%

	7	1	51	0	14	23,7%	45	76,3%	59	0,0%
Totale	164.046	203.531	22.885	3.307	194.439	49,4%	199.330	50,6%	393.769	



### Struttura per età della popolazione

PROVINCIA DI BARLETTA-ANDRIA-TRANI - Dati ISTAT al 1° gennaio - Elaborazione TUTTITALIA.IT



### Struttura per età della popolazione

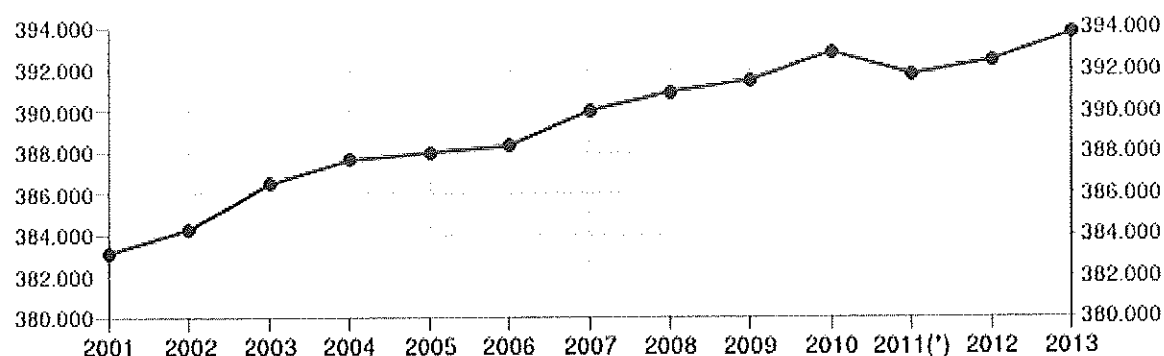
PUGLIA - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT

## Bilancio Demografico Provincia di Barletta-Andria-Trani

Tassi (calcolati su mille abitanti)

Anno	Popolazione Media	Natalità	Mortalità	Crescita Naturale	Migratorio Totale	Crescita Totale
<b>2002</b>	383.708	11,9	7,5	4,4	-1,3	3,1
<b>2003</b>	385.391	11,5	7,7	3,8	1,9	5,7
<b>2004</b>	387.067	11,4	7,7	3,8	-0,8	3,0
<b>2005</b>	387.821	10,8	7,5	3,3	-2,4	0,9
<b>2006</b>	388.164	10,7	7,7	3,1	-2,2	0,9
<b>2007</b>	389.170	10,7	8,0	2,7	1,6	4,3
<b>2008</b>	390.468	10,2	7,7	2,5	-0,1	2,3
<b>2009</b>	391.216	10,1	7,8	2,3	-0,8	1,5
<b>2010</b>	392.185	9,9	7,5	2,4	1,1	3,5
<b>2011</b>	392.317	9,4	7,6	1,8	-0,5	1,3
<b>2012</b>	392.108	8,8	7,7	1,1	0,7	1,7
<b>2013</b>	393.108	8,4	7,6	0,8	2,5	3,4

**Andamento demografico della popolazione residente in prov. di Barletta-Andria-Trani dal 2002 al 2013. Grafici e statistiche su dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno.**

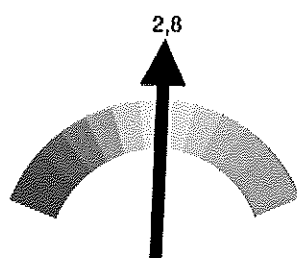


Andamento della popolazione residente

PROVINCIA DI BARLETTA-ANDRIA-TRANI · Dati ISTAT al 31 dicembre · Elaborazione TUTTITALIA.IT

(\*) post-consimonto

### % Trend Popolazione 2001-2013



Fonte: Istat e altri enti nazionali

## 2.3 Il rapporto con gli Stakeholder

Il rapporto con gli *stakeholders* è elemento cruciale nella performance di ogni Azienda.

Le forme tradizionali di coinvolgimento come, ad esempio, il dialogo e la contrattazione con i dipendenti (*stakeholders* interni), sono stati istituzionalizzati attraverso politiche, norme e regolamenti.

E' attraverso questi approcci che le organizzazioni rendono conto ai propri *stakeholders*, li coinvolgono nei propri processi e pongono in modo prioritario non solo l' impegno nel dialogo con gli *stakeholders* prima ignorati, ma anche con quelli più noti, con i quali la relazione è più consolidata, coinvolgendoli su temi e nuove modalità di rapporto.

E' altresì vero che la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni della società civile e del lavoro stanno approcciando in modo rinnovato utenti, servizi e modalità di comunicazione.

L'imperativo della crescita e dello sviluppo dell'Azienda rafforza l'urgenza di coinvolgere gli stakeholder per la realizzazione di precisi obiettivi organizzativi e strategici così come richiesto dall'attuale normativa.

La P.A afferma oggi il concetto che è necessario assicurare il diritto di essere ascoltati a coloro che sono influenzati, o possono influenzare, le attività di un'organizzazione obbligando quest'ultima a farsi carico di queste aspettative.

Tali modalità di approccio accresce la conoscenza e la legittimazione degli *stakeholders* da parte dell'Azienda Sanitaria.

I valori così affermati o creati dal dialogo, rafforzano l'immagine pubblica e la statura etica.

Perché ciò accada, tali diritti e doveri hanno bisogno di essere stabiliti e attuati in modo credibile ed efficace.

L'obiettivo di Performance affidato a questa Azienda, sull'indagine degli *stakeholders*, è quello di individuare in modo capillare e specifico nell'ambito del settore di competenza, "qualsiasi gruppo o individuo che possa influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione".

Questa sfida insieme con il miglioramento della qualità della comunicazione, progettazione, implementazione e verifica viene accolta facendo leva su tre principi chiave:

- la **trasparenza**, intesa come la capacità di "rendere conto" agli *stakeholder*;
- la **rispondenza**, intesa come capacità di dare risposta alle aspettative degli *stakeholder*;
- la **conformità** alle norme di legge, agli indirizzi del Piano Triennale della Performance ed al Piano sulla Trasparenza;

In tal senso lo scopo principale che la ASL BT intende raggiungere è un coinvolgimento trasversale che consentirà:

- *alle aree e strutture aziendali* di progettare, implementare l'indagine sugli *stakeholder*, seguendo principi e criteri chiari; di informare gli *stakeholder* dell'approccio e consentire loro di avere una base certa per valutare le loro pratiche;
- *agli stakeholder* di identificare, valutare e commentare la qualità della comunicazione usando principi chiari e relativi criteri;
- *all'organo di verifica*, di valutare e commentare la qualità dell'indagine in termini di gestione e rilevanza e di come rispondono alle aspettative degli *stakeholder*.

### 3. L'ASL BT IN CIFRE - DATI ATTIVITA'

#### 3.1 Rete Ospedaliera e Ambulatoriale

Nelle tabelle di seguito riportate si evidenziano i dati relativi all'attività ospedaliera dell'ASL BT. In particolari è stato estratto il numero dei ricoveri complessivi, sia in regime ordinario che in day hospital, riferito agli anni 2013- 2014.

Il raffronto dimostra una riduzione dei ricoveri nel 2014 rispetto ai ricoveri effettuati nell'anno 2013 (-6.016) ed una riduzione cospicua delle giornate di degenza (-14.726).

Questo dato può essere interpretato come indice di grande attenzione da parte degli operatori verso le procedure di appropriatezza nell'erogazione delle prestazioni e verso i percorsi diagnostico-terapeutici.

#### ASL BT- Stutture Ospedaliere

Dati attività	Anno 2013	Anno 2014	differenza 14-13	differenza % 14-13
Totale ricoveri	41.797	35.781	-6.016	-16,81%
Totale ricoveri ordinari	33.346	30.387	-2.959	-9,74%
Totale ricoveri day hospital	8.451	5.394	-3.057	-56,67%

Totale ricoveri	Anno 2013	Anno 2014	differenza 14-13	differenza 14-13
Posti letto	611	569	-42	-7,32%
N° casi	33.346	30.387	-2.959	-9,74%
Peso medio	30.150,90	28.077,38	-2.073,51	-7,38%

Ricoveri ordinari	Anno 2013	Anno 2014	differenza 14-13	differenza 14-13
Posti letto	611	569	-42	-7,32%
N° casi	33.346	30.387	-2.959	-9,74%
Peso medio	30.150,90	28.077,38	-2.073,51	-7,38%
Degenza	199.948	185.222	-14.726	-7,95%

Ricoveri in day hospital	Anno 2013	Anno 2014	differenza 14-13	differenza 14-13
Posti letto	52	52	-1	-1,75%
N° casi	8.451	5.394	-3.057	-56,67%
Peso medio	5.960,27	4.131,88	-1.828,39	-44,25%
accessi	16.540	13.556	-2.984	-22,01%

Fonte dati UCG



	2013						2014						differenza % 14-13					
	P.O. TRANI	P.O. BISCEGLIE	P.O. BARLETTA	P.O. CANOSA	P.O. ANDRIA	totale	P.O. TRANI	P.O. BISCEGLIE	P.O. BARLETTA	P.O. CANOSA	P.O. ANDRIA	totale	P.O. TRANI	P.O. BISCEGLIE	P.O. BARLETTA	P.O. CANOSA	P.O. ANDRIA	totale
<b>Totale ricoveri</b>																		
Posti letto	59	45	241	54	66	663	50	28	235	53	155	621	-9	-16	-6	-1	-11	-43
N° casi	2.100	9.030	16.642	3.412	10.613	41.797	1867	6.237	15.842	2.690	9.445	35.781	-233	-2.793	-800	-722	-1.468	-6.016
Peso medio ordinari	2.596,69	7.351,65	13.765,19	2.334,67	10.062,95	36.111,17	2.240,44	5.177,78	13.163,36	2.425,13	9.212,55	32.209,26	-356	-2.174	-612	90	-850	-3.904
post letto	55	133	224	50	150	611	48	119	218	47	139	569	-7	-13	-8	-3	-11	-42
n casi	1.592	7.164	13.229	2.814	8.547	33.346	1459	5.792	13.068	1.786	8.282	30.387	-133	-1.372	-161	-1028	-265	-2.959
peso medio	2.082,62	5.836,24	11.454,82	3.964,89	8.812,53	30.161	18.64,88	4.791,33	11.085,81	1.720,46	8.614,90	28.077	-218	-1.045	-369	-244	-198	-2.074
degenza	17.845	40.627	76.437	12.582	52.457	199.948	15.550	35.779	72.498	12.359	49.236	185.222	-2.295	-4.848	-3.939	-423	-3.221	-14.726
<b>Ricoveri in day hospital</b>																		
Posti letto	4	12	17	4	16	52	2	9	19	7	15	52	-2	-3	2	2	0	-1
N° casi	208	1.866	3.413	598	2.066	8.451	408	445	2.774	904	863	5.394	-100	-1.421	-639	306	-1.203	-3.057
Peso medio	518,07	1.515,41	2.310,38	3.69,99	1.250,43	5.960	3.75,56	3.86,45	2.067,55	704,87	597,65	4.132	-139	-1.129	-243	335	-653	-1.828
accessi	1.274	2.053	9.539	1.216	2.453	16.540	937	662	9.182	1.643	1.132	13.556	-337	-1.396	-357	427	-1.321	-2.984

Fonte dati UCG

Con riferimento alla **mobilità sanitaria extraregionale passiva** relativa all'anno 2012 ed all'anno 2013 (ultimo dato disponibile) si evince un fenomeno di migrazione verso le Regioni dell'Emilia Romagna e della Lombardia dotate di strutture tecnologicamente più avanzate, sebbene la migrazione in Lombardia sia diminuita nell'anno 2013 rispetto al 2012.

Si rileva, inoltre, un **decremento** nel 2013 (-1,58%) rispetto al 2012 della complessiva mobilità sanitaria passiva extra regionale.

#### Mobilità sanitaria extra regionale

Regione	Anno 2012	Anno 2013	differenza 13-12	differenza % 13-12
ABRUZZO	235	168	-67	-39,88%
ACISMOM LAZIO	1	3	2	66,67%
BASILICATA	358	353	-5	-1,42%
CALABRIA	20	9	-11	-122,22%
CAMPANIA	307	340	33	9,71%
EMILIA ROMAGNA	710	828	118	14,25%
FRIULI V. GIULIA	40	30	-10	-33,33%
LAZIO	655	652	-3	-0,46%
LIGURIA	207	148	-59	-39,86%
LOMBARDIA	1.018	976	-42	-4,30%
MARCHE	288	317	29	9,15%
MOLISE	51	46	-5	-10,87%
OSPEDALE BAMBINI GESU'	395	358	-37	-10,34%
PIEMONTE	141	140	-1	-0,71%
PROV. AUT. BOLZANO	10	7	-3	-42,86%
PROV. AUT. TRENTO	18	17	-1	-5,88%
SARDEGNA	7	11	4	36,36%
SICILIA	25	26	1	3,85%
TOSCANA	257	253	-4	-1,58%
UMBRIA	84	78	-6	-7,69%
VALLE D'AOSTA	2	4	2	50,00%
VENETO	172	159	-13	-8,18%
<b>Totale</b>	<b>5.001</b>	<b>4.923</b>	<b>-78</b>	<b>-1,58%</b>

Fonte dati UCG

## Mobilità Sanitaria Infra Regionale

Con riferimento alla mobilità passiva infra regionale relativa all'anno 2012 ed all'anno 2013 (ultimo dato disponibile) è rilevabile che le ASL verso cui si rivolge la popolazione residente nella ASL BT sono: la ASL BA, l'Azienda Ospedaliera Ospedali Riuniti di Foggia, l'E.E. Casa Sollievo della Sofferenza e l'ASL FG.

La mobilità passiva infra regionale nell'anno 2013 ha registrato una percentuale di riduzione del 1,51% rispetto all'anno precedente.

ASL o AO		prov Anno 2012	nno 2013	differe nza 13- 12	differenz a % 13- 12
ASL BA	BA	6.442	5.907	-535	-9,06%
ASL BR	BR	138	109	-29	-26,61%
ASL FG	FG	1.484	1.774	290	16,35%
ASL LE	LE	141	132	-9	-6,82%
IRCCS IST. TUMORI GIOVANNI PAOLO II (Os)	BA	529	415	-114	-27,47%
A.O. OSPEDALI RIUNITI	FG	2.081	1.993	-88	-4,42%
A.O. UNIV. POLICLINICO DI BARI	BA	5.083	5.015	-68	-1,36%
IRCCS S. DE BELLIS	BA	31	43	12	27,91%
ASL TA	TA	139	128	-11	-8,59%
E.E. CASA SOLLIEVO DELLA SOFFERENZA	FG	3.410	3.489	79	2,26%
E.E. G. PANICO	LE	67	40	-27	-67,50%
E.E. OSP. GEN. REG. MIULLI	BA	1.588	1.606	18	1,12%
IRCCS E. MEDEA	BR	34	31	-3	-9,68%
IRCCS FONDAZ. S. MAUGERI	BA	187	177	-10	-5,65%
IST. DIVINA PROV. V.	BT	1.145	874	-271	-31,01%
<b>Totale complessivo</b>		<b>22.499</b>	<b>21.733</b>	<b>-766</b>	<b>-1,51</b>

Fonte dati UCG

## 3.2 Attività Sanitaria Ambulatoriale

Le direttive nazionali e regionali, emanate negli ultimi anni, sono state tutte convergenti verso il potenziamento dell'offerta di prestazioni ambulatoriali come forma di assistenza alternativa al ricovero ospedaliero ordinario.

L'assistenza specialistica ambulatoriale rappresenta, pertanto, la più diffusa modalità di accesso del cittadino al Sistema Sanitario Regionale.

Di seguito si riportano i dati delle prestazioni specialistiche ambulatoriali riferite agli anni 2013 e 2014.

Prestazioni ambulatoriali Ospedaliere	2013					2013 Totale	2014					2014 Totale
	P.O. And	P.O. Barletta	P.O. Biscegl	P.O. Canos	P.O. Trani		P.O. Andria	P.O. Barletta	P.O. Biscegl	P.O. Canos	P.O. Trani	
visite specialistiche	66.135	88.608	12.527	9.031	23.405	199.706	64.749	90.800	11.819	9.198	22.465	199.031
Diagnostica per immagini - Medicina Nucleare		6.984				6.984		6.993				6.993
Diagnostica per immagini - Radiologia	33.732	38.125	19.890	25.300	24.820	141.857	33.651	38.633	19.808	25.175	28.977	144.244
Medicina fisica e riabilitativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
patologia clinica	376.535	683.982	149.108	351.052	194.964	1.755.641	368.732	651.583	146.214	364.142	216.927	1.747.598
altre prestazioni	69.697	114.523	9.149	12.940	34.517	240.826	63.259	120.999	9.891	13.421	33.728	241.398
<b>Totale</b>	<b>546.099</b>	<b>932.222</b>	<b>190.664</b>	<b>398.323</b>	<b>277.706</b>	<b>2.345.014</b>	<b>530.391</b>	<b>909.008</b>	<b>187.832</b>	<b>411.936</b>	<b>300.097</b>	<b>2.339.264</b>

Fonte dati UCG

Per quanto riguarda l'attività specialistica ambulatoriale erogata dai Distretti Socio Sanitari si rileva un leggero incremento nell'anno 2014.

	2013					2013 Totale					2014					2014 Totale							
Attività ambulatoriale per "esterni"	DSS 1	DSS 2	DSS 3	DSS 4	DSS 5	DSS 1	DSS 2	DSS 3	DSS 4	DSS 5	DSS 1	DSS 2	DSS 3	DSS 4	DSS 5	DSS 1	DSS 2	DSS 3	DSS 4	DSS 5			
Branche a visita	21.703	30.667	29.486	31.583	29.080	142.519	22.490	30.329	28.080	29.773	31.474	142.519	22.490	30.329	28.080	29.773	31.474	142.519	22.490	30.329	28.080	29.773	31.474
Diagnostica per immagini	10.609	3.643	14.519	9.989	6.372	45.132	11.316	3.480	15.754	9.170	6.648	45.132	11.316	3.480	15.754	9.170	6.648	45.132	11.316	3.480	15.754	9.170	6.648
Medicina fisica e riabilitazione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
patologia clinica	20.428	1.847	22.426	12.324		57.025	20.684	1.795	22.762	10.482	2	57.025	20.684	1.795	22.762	10.482	2	57.025	20.684	1.795	22.762	10.482	2
altre prestazioni	5.274	10.988	32.954	11.540	8.329	69.085	4.852	12.093	34.677	13.152	10.480	69.085	4.852	12.093	34.677	13.152	10.480	69.085	4.852	12.093	34.677	13.152	10.480
<b>Totale</b>	<b>58.014</b>	<b>47.145</b>	<b>99.385</b>	<b>65.436</b>	<b>43.781</b>	<b>313.761</b>	<b>59.342</b>	<b>47.697</b>	<b>101.273</b>	<b>62.577</b>	<b>48.604</b>	<b>313.761</b>	<b>59.342</b>	<b>47.697</b>	<b>101.273</b>	<b>62.577</b>	<b>48.604</b>	<b>313.761</b>	<b>59.342</b>	<b>47.697</b>	<b>101.273</b>	<b>62.577</b>	<b>48.604</b>

Fonte dati UCG

Nell'ambito dell'attività specialistica ambulatoriale erogata sul territorio, nell'anno 2014 si è verificato un lieve incremento.

	2013			2013 Totale			2014			2014 Totale		
	Branche a visita	patologia clinica	altre prestazioni	Branche a visita	patologia clinica	altre prestazioni	Branche a visita	patologia clinica	altre prestazioni	Branche a visita	patologia clinica	altre prestazioni
DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE - SERVIZIO PNEUMOTISIOLOGIA TERRITORIA	41	0	3	44	8	0	8	0	1	9	0	0
DIPARTIMENTO RIABILITATIVO SERT	8.589	9.181	18.965	36.735	9.245	9.236	20.797	39.278	20.797	31.375	34.729	31.375
Totale complessivo	2.874	0	32.947	35.821	3.354	0	12.607	9.236	52.173	74.016	74.016	74.016

Fonte dai UCG

### 3.3 Cure primarie erogate

#### Medici di Medicina Generale, Pediatri di Libera Scelta e Medici di Continuità Assistenziale.

Le cure primarie sono garantite prevalentemente da risorse professionali che hanno con la ASL un rapporto di convenzione: Medici di Medicina Generale (MMG) Pediatri di Libera Scelta (PLS) e Medici di Continuità Assistenziale (ex Guardia Medica). Essi svolgono, per conto della ASL, il ruolo principale di erogatore dell'assistenza primaria e di regolatore dell'accesso alla specialistica ambulatoriale, ai ricoveri e all'assistenza farmaceutica.

#### MEDICI DI MEDICINA GENERALE (MMG) E PEDIATRI DI LIBERA SCELTA (PLS) ANNO 2014

DISTRETTO	MMG	ASSISTITI	PLS	ASSISTITI	TOTALE assistiti
DSS 1	31	36.051	5	3.702	39.753
DSS 2	76	86.101	16	13.929	100.030
DSS 3	40	41.420	6	4.903	46.323
DSS 4	76	83.602	13	12.007	95.609
DSS 5	78	94.653	17	7.248	101.901
<b>TOTALI</b>	<b>301</b>	<b>341.827</b>	<b>57</b>	<b>41.789</b>	<b>383.616</b>

Fonte dati Area Gestione del Personale



Per assicurare l'assistenza primaria nelle ore in cui il servizio non è garantito dai Medici di Medicina Generale e dai Pediatri di Libera Scelta, vengono conferiti incarichi, a tempo indeterminato o provvisori, ai Medici di continuità assistenziale (ex guardia medica).

#### MEDICI DI CONTINUITA' ASSISTENZIALE ANNO 2014

DISTRETTO S.S.	N. UNITA'
DSS 1	12
DSS 2	14
DSS 3	17
DSS 4	14
DSS 5	18
TOTALE	75

Fonte dati Area Gestione del Personale

Il rapporto con gli assistiti, caratterizzato dalla fiducia e dalla libera scelta, pone i Medici di Medicina Generale ed i Pediatri di Libera Scelta nella condizione di governare i percorsi diagnostici terapeutici, favorendo la continuità e l'integrazione tra i diversi livelli di cura. In questo processo si integrano i Medici di continuità assistenziale e gli altri specialisti ambulatoriali presenti nelle strutture distrettuali.

#### FORME STRUTTURATE DI ASSISTENZA PRIMARIA ATTIVE SUL TERRITORIO ASL BT ANNO 2014

MEDICI	GRUPPO	RETE	ASSOCIAZIONE	SUPER RETE	SUPER GRUPPO	CPT	Totale
MMG	109	121	0	56	63	10	359
N° ASSISTITI		135.439	151.862	0	73.641	81.657	13.677
PLS	36	4	0	0	0	0	40
N° ASSISTITI		33.755	3.934	0	0	0	37.689

Fonte dati Area Gestione del Personale

Si conferma la tendenza positiva circa la costituzione di forme strutturate di assistenza primaria a crescente complessità organizzativa nell'ambito della medicina generale. L'associazionismo, nelle sue varie forme, ha prodotto ormai una cultura del "lavoro di gruppo" tra i Medici di Medicina Generale ed i Pediatri di Libera Scelta

### 3.4 Medici Specialisti ambulatoriali

L'offerta di prestazioni specialistiche presso le strutture sanitarie gestite dai Distretti Socio Sanitari (poliambulatori e consultori), o per l'assistenza domiciliare, viene integrata attraverso l'attivazione di rapporti convenzionali con i Medici Specialisti Ambulatoriali, con incarichi da svolgersi in numero ore.

## MEDICI SPECIALISTI AMBULATORIALI

BRANCA E ORE COMPLESSIVE CONFERITE AL 31/12/2014						DIPARTIMENTO PREVENZIONE	P.O. BARLETTA	P.O. TRANI Totale ore
BRANCA	DSS1	DSS2	DSS3	DSS4	DSS5			
ALLERGOLOGIA		9,0		9,0			18,0	
CARDIOLOGIA			38,0	8,0	62,0	5,0	113,0	
CHIRURGIA VASCOLARE			12,0					12,0
CHIRURGIA GENERALE	31,0	6,0			12,0	6,0	55,0	
DERMATOLOGIA			30,0	3,0		20,5	53,5	
DIABETOLOGIA	24,0						24,0	
ENDOCRINOLOGIA	12,0			20,0		24,0	56,0	
FISIOCHINESITERAPIA	27,0			15,0	10,0		52,0	
GERIATRIA	23,0							
IGIENE E MEDICINA PREVENTIVA					12,0			76,0
IGIENE ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI SANITARI DI BASE							20,0	20,0
MALATTIE INFETTIVE		10,0					10,0	
MEDICINA DEL LAVORO						15,0	11,0	26,0
MEDICINA INTERNA		41,0			14,0		55,0	
MEDICINA DELLO SPORT							24,0	24,0
NEFROLOGIA	16,0						16,0	
NEUROLOGIA	26,5	15,0	27,0	15,0	21,0		104,5	
OCULISTICA	18,0	30,0	16,0	40,0	53,5		157,5	
ODONTOIATRIA	38,0		54,5	50,0	14,0		156,5	
ORTOPÈDIA	21,0	30,0					51,0	
OSTETRICIA E GINECOLOGIA	18,0		20,0					38,0
ORTORINOLARINGOIATRIA	26,5	5,0	11,0			43,5		86,0
PEDIATRIA	5,0						5,0	
RADIOLOGIA	27,0			18,0			45,0	
REUMATOLOGIA			6,0	6,0			12,0	
UROLOGIA	19,0	16,0	4,0	8,0	9,0		56,0	
BIOLOGIA						44,0	44,5	
PSICOLOGIA		7,0					27,5	34,5
VETERINARIA								448,0
<b>TOTALE</b>	<b>348,0</b>	<b>253,0</b>	<b>185,5</b>	<b>250,0</b>	<b>251,5</b>	<b>512,0</b>	<b>44,0</b>	<b>1916,0</b>

Fonte dati Area Gestione del Personale

## 3.5 Strutture Private Accreditate Convenzionate

Di seguito si riportano i dati relativi alle prestazioni ambulatoriali erogate dalle strutture private accreditate con il SSR e titolari di accordi contrattuali stipulati con l'ASL BT. Si rileva un aumento dell'offerta di prestazioni nell'anno 2014.

DATI DI ATTIVITÀ SPECIALISTICA AMBULATORIALE	Strutture Private convenzionate	2013	2014	Totale
Branche a visita	1	13709	11673	25382
Diagnostica per immagini - Radiologia	5	48634	41701	90335
Patologia clinica	18	1258517	1518189	2776706
Fisiokinesiterapia	5	1093417	953759	2047176
<b>TOTALE ATTIVITÀ AMBULATORIALE</b>		<b>2414277</b>	<b>2525322</b>	<b>4939599</b>

## 4. OBIETTIVI STRATEGICI

### 4.1 Obiettivi Strategici - Piano della Performance – Ciclo di Budget ASL BT 2015-2017

La pianificazione degli obiettivi strategici deve possedere caratteristiche intrinseche che la rendano uno strumento capace di incidere con reale e misurabile efficacia sulla organizzazione e sul funzionamento dell'Azienda. Pertanto essa deve:

- risultare critica per il perseguimento delle finalità istituzionali, incidendo nel determinare cambiamenti organizzativi e/o operativi, a loro volta decisivi per raggiungere gli obiettivi;
- essere coerente con il posizionamento strategico dell'Azienda ed orientarne la postura rispetto al contesto circostante;
- essere capace di incidere in maniera diffusa e pervasiva all'interno di tutta la struttura aziendale;
- possedere una scarsa reversibilità.

Dalla precedente analisi dei fattori di contesto esterni ed interni all'Azienda, emerge uno spazio strategico ben definito per la ASL BT, i cui obiettivi posti al centro del piano di performance aziendale sono riconducibili alle fonti normative di seguito indicate, hanno diverso grado di vincolo, ma tutti ugualmente convergenti nell'orientare la strategia aziendale per il periodo corrispondente al mandato della Direzione Generale, ovvero il triennio 2015-2017:

- **Obiettivi di mandato** contenuti nell'incarico conferito al Direttore Generale con DGR n. 161 del 10/02/2015.
- **Patto per la Salute 2014-2016** (Intesa Stato-Regioni 10.7.2014).
- Programma Nazionale Esiti (AGENAS).
- **Regolamento ministeriale** sugli standard ospedalieri di cui all'Intesa Stato Regioni (atto di repertorio CSR 13.01.2015).
- **DIEF 2014-2015** Regione Puglia (DGR n. 867/2015).
- **Regolamento Regionale n.14 del 4.6.2015** (criteri di riordino della rete ospedaliera e approvazione modelli per la riconversione dell'assistenza ospedaliera in assistenza territoriale ai sensi del Patto per la salute 2014-2016).

Rispetto a tali fonti, la pianificazione della performance aziendale 2015-2017 prevede i seguenti

**Obiettivi Generali Strategici :**

- 1) Garanzia della correttezza, trasparenza, efficacia ed efficienza della azione amministrativa aziendale (pre-condizione e requisito necessario per l'intera azione amministrativa).
- 2) Attuazione della programmazione regionale in materia di rete dei servizi, rapporti con gli erogatori accreditati, dotazione di personale, rispetto della tempistica per l'invio dei flussi informativi.
- 3) Utilizzo e sviluppo del sistema di contabilità analitica per centri di costo e responsabilità, con particolare riferimento alla analisi dei costi e dei consumi.
- 4) Revisione della spesa mediante la eliminazione delle inapproprietezze e la riallocazione delle risorse in direzione delle aree emergenti di bisogno assistenziale.
- 5) Miglioramento della qualità globale da sostenere mediante una politica della formazione aziendale adeguata a sviluppare le competenze professionali del personale, nonché mediante una crescente integrazione reticolare con il sistema della formazione universitaria.
- 6) Potenziamento delle attività di prevenzione a tutela della salute della persona e della comunità, con particolare attenzione alle relazioni tra salute umana e salute dell'ambiente, anche con particolare riferimento agli screening oncologici .
- 7) Riqualficazione della assistenza ospedaliera, in termini di qualità, sicurezza, equità di accesso alle cure, appropriatezza clinica ed organizzativa, anche mediante un potenziamento della organizzazione dipartimentale.
- 8) Riqualficazione della assistenza territoriale, in termini di adeguamento della rete secondo criteri di appropriatezza, di equità di accesso ai fini dell'abbattimento delle liste di attesa, di potenziamento delle cure intermedie e domiciliare secondo i modelli organizzativi regionali, di capacità di presa in carico della cronicità e della fragilità ad ogni livello del bisogno sanitario, socio-sanitario, socio-assistenziale .
- 9) Contenimento della spesa per farmaci e dispositivi medici.
- 10) Monitoraggio e rispetto degli accordi di programma per l'utilizzo dei fondi comunitari e delle risorse ex articolo 20 legge 87/1988.

Il piano della performance viene quindi costituito in relazione agli obiettivi di carattere strategico della ASL BT. La gestione del piano della performance, a sua volta, coincide con la gestione del ciclo di "budget" aziendale, strutturato attraverso la individuazione di obiettivi che la direzione aziendale assegna in relazione ai periodi temporali 2015-2016 e 2016-2017.

Tale azione intende connettere strettamente la gestione del piano della performance aziendale alla valutazione del personale, sia sotto il profilo organizzativo che sotto il profilo individuale, secondo criteri di valutazione concertati nelle sedi competenti.

Tale pianificazione viene, infine, declinata in obiettivi operativi – azioni – indicatori, assegnati alle Strutture aziendali in funzione della specifica competenza e viene di seguito rappresentata.

## **4.2 Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi**

Nella costruzione del Piano della Performance sono state individuate cinque diverse **Aree strategiche di valutazione:**

- 1. Area della Prevenzione;**
- 2. Area dell'Assistenza Ospedaliera**
- 3. Area dell'Assistenza Territoriale**
- 4. Area dell'Assistenza Ospedaliera/Territoriale**
- 5. Area Amministrativa.**

Le Aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione dell'Azienda. Rispetto alle Aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici ed operativi da conseguire.

La declinazione in obiettivi delle Aree strategiche è parte fondamentale del presente Piano della Performance. La metodologia seguita consiste nella definizione delle aree strategiche secondo le priorità di intervento aziendali, dalle quali derivano gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e le azioni.

Al fine di rendere il Piano della Performance uno strumento integrato con l'effettivo andamento della gestione aziendale occorre prevedere un collegamento fra gli obiettivi strategici presentati, il processo di budget e il processo di valutazione delle Performance individuali.

A questo scopo sono stati definiti gli obiettivi operativi e le azioni ad essi collegati, che descrivono ciò che l'organizzazione deve realizzare o perseguire, e si è formulato un collegamento con gli obiettivi strategici riportati nell'albero della Performance, dando risalto alle strutture o ai servizi assegnatari di tali obiettivi.

La definizione degli obiettivi operativi è negoziata dalla Direzione e dai singoli Responsabili di Struttura. Durante la fase negoziale ogni Responsabile di Struttura sulla base di informazioni storiche



sui propri dati di attività e di costo, formula proposte di azione per il conseguimento degli obiettivi strategici individuati all'interno di una o più aree strategiche.

**Gli obiettivi strategici** ai sensi dell'art. 5 del Decreto Legislativo n.150/2009 devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della Collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

L'orizzonte temporale di riferimento del presente Piano è triennale e ciò consente di monitorare anno per anno l'andamento di tali obiettivi attraverso un Sistema di indicatori qualitativi e quantitativi, che alimenteranno le Relazioni che seguiranno al Piano.

Il monitoraggio degli obiettivi operativi e delle azioni inseriti nel Piano delle *Performance*, consentirà alla Direzione aziendale di verificare periodicamente l'orientamento dell'organizzazione, capire se la linea strategica tracciata ad inizio triennio è ancora valida alla luce delle misurazioni effettuate, ed eventualmente rivederla nell'ottica del miglioramento continuo, ma effettivamente raggiungibile, dell'organizzazione.

## **5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

### **5.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di Bilancio**

La necessaria coerenza e l'integrazione tra il ciclo della performance e la programmazione economico-finanziaria viene assicurata attraverso l'attività di valutazione dell'impatto economico degli obiettivi strategici ed operativi, svolta contestualmente alla fase istruttoria di redazione del Piano. Tale valutazione si realizza attraverso l'analisi tecnica dello Staff Controllo di Gestione e dell'UOC Economico Finanziario, qualora le attività periodiche di monitoraggio e di controllo evidenzino scostamenti di rilievo nel consumo dei fattori produttivi rispetto ai livelli attesi vengono conseguentemente identificate e adottate specifiche azioni correttive volte al rispetto del Bilancio economico preventivo.

### **5.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo della Gestione delle Performance**

Le principali aree di miglioramento per lo sviluppo del Ciclo della Performance (CdP) dell'Azienda sono di seguito sinteticamente indicate:

- Promozione della cultura aziendale della partecipazione e del coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi e nell'individuazione del contributo atteso delle strutture e dei singoli professionisti;
- Formazione dei valutatori per la gestione dei colloqui di valutazione e del feedback, l'individuazione di azioni di miglioramento e sviluppo dei collaboratori, gestione del conflitto;
- Miglioramento dell'integrazione del ciclo della performance organizzativa e della performance individuale;
- Adozione del sistema informativo a supporto del CdP, tale da permettere la definizione del contributo atteso agli obiettivi organizzativi e degli obiettivi individuali, nonché la valutazione a fine esercizio. La piattaforma software dovrà prevedere il necessario livello di integrazione con il sistema premiante aziendale e permettere la storicizzazione delle valutazioni che alimentano il fascicolo individuale del professionista;

### **5.3 Collegamento Trasparenza e Integrità**

L'art.10 c.3 del D.Lgs. 33/2013 "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" prevede che gli obiettivi indicati nel programma triennale siano formulati in collegamento con la programmazione strategica ed operativa dell'Amministrazione, definita in via generale nel piano della



performance e negli analoghi strumenti di programmazione previsti. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un'area strategica di ogni Amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi ed individuali.

Gli obiettivi strategici in materia di trasparenza individuati dagli organi di vertice ed indicati nel Programma triennale della Trasparenza e dell'Integrità, per il triennio 2015-2017 sono recepiti nell'ambito del Piano della Performance, assicurando il necessario collegamento con lo stesso.

Lo stato di avanzamento ed i risultati relativi agli obiettivi strategici definiti nel PdP sono rendicontati annualmente nella Relazione sulla Performance, costituita dalla Relazione sul raggiungimento degli obiettivi e dal Bilancio di Missione, entrambi pubblicati sul sito internet aziendale- Sezione Amministrazione Trasparente . Nel corso dell'anno di competenza, sarà cura del Responsabile della Trasparenza verificare, anche per tali adempimenti il rispetto dei tempi e delle modalità di pubblicazione previsti.

Il collegamento tra il Piano di prevenzione della corruzione ed il Piano della Performance aziendale è assicurato attraverso l'individuazione di uno specifico obiettivo strategico di programmazione, articolato in azioni e indicatori, assegnati ai Dirigenti che partecipano alla realizzazione del PTPC.

La performance aziendale non può ottimizzarsi se non anche attraverso il perfezionamento e miglioramento del comportamento dei dipendenti. A tal fine la conoscibilità e il rispetto del Codice di Comportamento aziendale, cui va riconosciuta valenza di normativa integrativa di quella contrattuale. In particolare sarà fondamentale rilevare, attraverso immediata segnalazione al proprio superiore, ogni ipotesi di conflitto di interessi ossia ogni situazione anche potenziale di pregiudizio per l'Azienda.

## **5.4 Il Sistema di Misurazione della Performance**

L'oggetto del Sistema è la performance, inteso come il contributo che ciascun soggetto (singolo individuo, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ASL e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è stata costituita, esso è monitorato attraverso il Sistema di Misurazione della Performance.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni (di seguito indicato Si.Mi.Va.P) consente di migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze. Va sottolineato inoltre che tale Sistema delle pubbliche amministrazioni deve essere orientato principalmente al cittadino, in quanto la sua soddisfazione ed il suo coinvolgimento costituiscono il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione.

La misurazione della performance, così delineata, è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia, perché 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 sia i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e di individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Misurare mette le organizzazioni e le persone di fronte ad una più netta percezione e comprensione di ciò che è problematico nelle loro performance, attiva il cambiamento, riduce la tendenza al satisficing, ed elimina la miopia che rende spesso mal gestito ciò che non è misurato. In poche parole, misurare bene le proprie performance può consentire all'azienda sanitaria di fare il salto dalla mediocrità all'eccellenza, dall'accontentarsi di risultati soddisfacenti alla ricerca continua del miglioramento.

Appare evidente come in questa prospettiva misurare le performance sia un elemento indispensabile per dare buoni obiettivi, valorizzare i contributi delle persone, mettere i dirigenti nelle condizioni di gestire. E quindi creare benessere organizzativo. E quando aumenta il benessere organizzativo aumenta la produttività e, di conseguenza, la performance complessiva aziendale.

Poiché il contributo alla performance può essere apportato da ogni soggetto del sistema o in modo individuale o come parte di una unità organizzativa, la performance viene distinta in due **livelli** strettamente correlati tra loro, la **performance organizzativa** e la **performance individuale**:

- 1) **il livello organizzativo, che considera sia l'Azienda nel suo complesso** (Dipartimenti e le relative strutture organizzative);
- 2) la **performance individuale** si rivolge a tutti i dipendenti, Dirigenza e Comparto, che vengono valutati, secondo il sistema che viene descritto di seguito, dai Loro diretti responsabili.

La formalizzazione del Si.Mi.Va.P. per l'Azienda assolve, quindi, ad una pluralità di scopi:

1. migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi;
2. introdurre uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali;
3. rappresentare, misurare, rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (accountability).

Il Sistema di misurazione della performance rispetta i seguenti requisiti:

- chiara definizione degli obiettivi;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;

- caratterizzazione degli indicatori secondo le modalità definite dalla normativa vigente;
- rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nel ciclo della performance.

Il Si.Mi.Va.P. non è sostitutivo degli strumenti di programmazione e controllo già esistenti, ma meglio vuole integrarli e includerli in un sistema più ampio, orientato non solo al presidio dell'efficienza, ma alla performance in senso lato, dove la soddisfazione del bisogno della collettività rappresenta la finalità principale. Il Sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione, a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla misurazione ed all'analisi degli scostamenti e individua le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo e prevede idonee modalità per assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance sia nei confronti del personale che nei confronti degli stakeholders.

Come previsto nell'art. 6 del D.Lgs. 150/09, è la Direzione dell'ASL che, con il supporto dei dirigenti, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi durante il periodo di riferimento; rientra quindi nel governo complessivo dell'Azienda la funzione di verifica dei risultati e di proposta di "interventi correttivi in corso di esercizio", quando sia necessario.

Pertanto, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/09, la funzione di misurazione della performance, in aderenza agli indirizzi emanati dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (ora A.N.AC.), è svolta:

- dagli **Organismi indipendenti di valutazione (O.I.V.)**, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- dai **dirigenti** dell'Azienda.

Per quanto concerne i principi generali di riferimento, l'articolo 3 del D.Lgs. 150/09 ne elenca molteplici, fortemente integrati tra di loro. Nel primo comma si fa riferimento al ruolo che la misurazione e valutazione della performance ha nel processo di miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche ma anche nel processo di apprendimento e di crescita delle competenze professionali degli operatori.

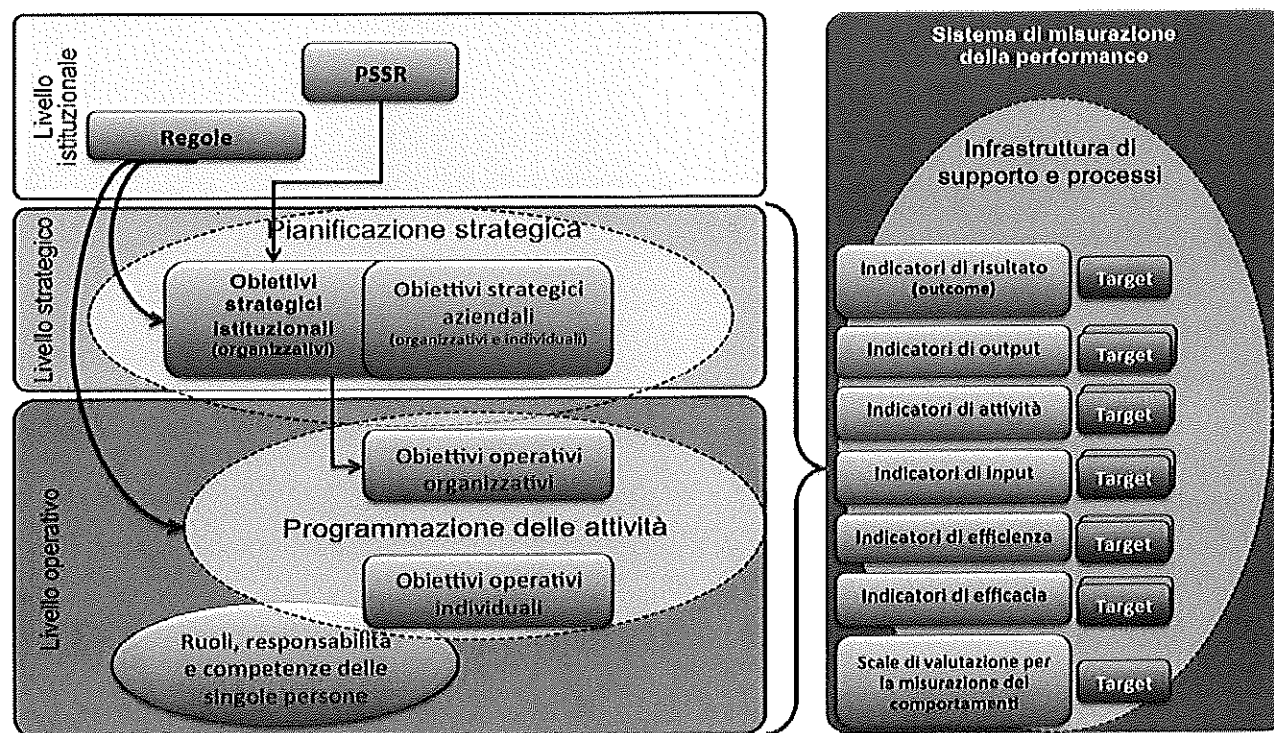
Per perseguire tale finalità il sistema di valutazione deve essere in linea con i seguenti principi:

- ❖ Valorizzazione del merito, sia in termini individuali che di struttura di appartenenza.
  - Questo punto viene successivamente ripreso nel secondo comma sottolineando che il sistema deve garantire un'adeguata pervasività in tutti i livelli dell'organizzazione fino a raggiungere il singolo operatore;
- ❖ Garanzia di pari opportunità di diritti e di doveri: si sottolinea sia l'aspetto del diritto del dipendente sia quello della sua responsabilità nei confronti della collettività per il cui bene è chiamato ad operare;
- ❖ Trasparenza nei risultati conseguiti. Quest'ultimo punto viene ripreso nel terzo comma e successivamente in altri articoli del decreto. Il tema della trasparenza e della comunicazione dei risultati risulta essere uno dei perni fondamentali del sistema di valutazione; essa infatti è

considerata quale leva determinante per l'accountability, ossia si ritiene che la misurazione dei risultati conseguiti possa tradursi in un processo di responsabilizzazione degli operatori nella misura in cui si lega alla pubblicazione dei dati e quindi ad un ritorno informativo sia alle pubbliche amministrazioni ed ai suoi operatori e sia ai cittadini. In questa prospettiva con il termine accountability si intende appunto il "rendere conto" del proprio operato con misurazioni oggettive, chiare e trasparenti.

Il processo di misurazione e valutazione della performance si concretizza nel **Ciclo di Gestione della Performance** ed è fondato sui seguenti elementi fondamentali: target, indicatori, infrastruttura di supporto, processo, ambiti di valutazione, criteri e scale di valutazione.

Grafico: Livelli di performance:



## Indicatore

L'indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'acquisizione delle informazioni e la misurazione oggettiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

L'indicatore deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

1. comprensibilità (chiaro, contestualizzato, concreto, intelligibile anche per i soggetti e gli stakeholder non appartenenti al settore)
2. rilevanza (riferibile all'obiettivo, utile e significativo, attribuibile alle attività chiave del processo identificate come: outcome, output, attività, efficienza, efficacia, comportamenti)

3. confrontabilità (comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o rispetto ad organizzazioni simili e attività standard)
4. fattibilità (misurabile nei sistemi informativi aziendali, sostenibile dal punto di vista finanziario e rispetto all'arco temporale di riferimento)
5. affidabilità (valutazione qualitativa della capacità di rappresentazione e misurazione di un fenomeno).

Gli indicatori sono differenziati per i diversi livelli di performance, distinguendo i livelli di responsabilità tra il livello strategico istituzionale (indirizzi regionali), il livello strategico aziendale e il livello direzionale e operativo, interessato dai principali strumenti di programmazione di breve periodo (budget).

### **Target**

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo misurato su un indicatore. Il *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti, dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, sfidante ma realisticamente raggiungibile attraverso le risorse assegnate, l'abilità e le competenze del personale, l'adeguatezza dei processi;
- il *target* sia quantificabile e misurabile attraverso l'utilizzo di indicatori;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo. o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

### **Infrastruttura di supporto**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve possedere un'infrastruttura di supporto, intesa come l'insieme di mezzi e soggetti che rendono possibile l'acquisizione, la selezione, l'analisi, l'interpretazione e la diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità.

È responsabilità del Controllo di Gestione sovrintendere all'intero sviluppo del ciclo di Programmazione e Controllo e alla valutazione delle performance organizzative.

### **Processo**

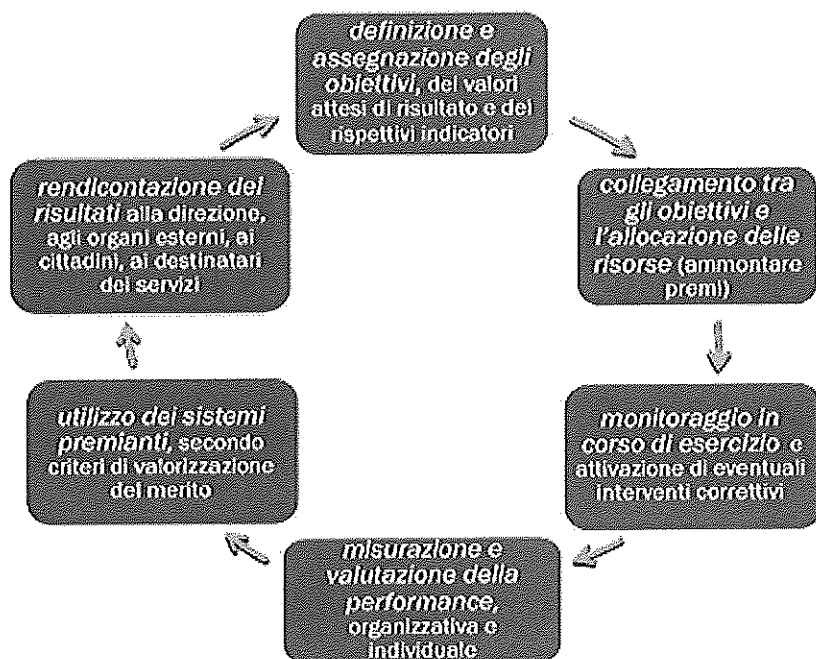
Il processo di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale, il ***ciclo di gestione della performance***, che prevede la successione di momenti distinti caratterizzati da attività e dalla partecipazione di soggetti diversi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata.

**Grafico "Il Ciclo di Gestione della Performance".**



## 5.5 Valutazione della Performance ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'art. 8 del **D.Lgs 150/2009** // Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa concerne:

- L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- L'attuazione dei piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;



- La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi di erogazione delle prestazioni;
- La qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati;
- Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione della **performance organizzativa** va distinta in due tipologie:

- **dell'Azienda**- valuta la capacità della stessa di conseguire obiettivi, quanto più possibile, orientati alla soddisfazione dei bisogni dei destinatari dei servizi (*outcome*)
- **delle Unità Operative**- valuta l'effettivo raggiungimento nell'anno degli obiettivi strumentali (es. azioni da realizzare) al conseguimento degli obiettivi di outcome.

La valutazione della performance organizzativa opera nei confronti di tutte le articolazioni organizzative individuate quali Centri di Negoziazione del Budget dall'Azienda e a cui è attribuita una qualche misura di autonomia gestionale e conseguentemente responsabilità di budget; **oggetto della valutazione è infatti il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del Processo di budget.**

Il sistema degli obiettivi aziendali si riferisce ai Dipartimenti, alle Strutture Complesse e alle Strutture Semplici Dipartimentali e Aziendali: queste sono le unità organizzative a cui si attribuisce la responsabilità della performance organizzativa.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si pone i seguenti **obiettivi:**

- la comprensione e l'analisi del complessivo andamento della amministrazione;
- la comprensione e l'analisi dell'andamento delle diverse aree organizzative, anche attraverso processi di osservazione dal generale al particolare;
- la comprensione e l'analisi delle cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- il supporto alla definizione degli interventi di miglioramento delle performance, sulla base dei risultati dell'analisi degli scostamenti.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa **si basa su:**

- l'effettivo e adeguato funzionamento del sistema informativo interno;

- la produzione di dati ed informazioni coerenti con i requisiti della validità, affidabilità, funzionalità, comprensibilità, rendicontabilità e trasparenza;
- la realizzazione del principio di correlazione tra obiettivi programmati, risorse assegnate e responsabilità organizzative.

L'**oggetto** della valutazione, pertanto, è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'Azienda alle suddette strutture nell'ambito del processo di budget, che si realizza attraverso apposite schede in cui vengono assegnati gli **obiettivi (risultati di gestione)**, nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti dalla Regione.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai responsabili delle strutture di cui sopra con cadenza di norma annuale.

Le verifiche periodiche dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati sono organizzate dal **Controllo di Gestione**.

La valutazione finale dei risultati di performance organizzativa di tutte le articolazioni organizzative aziendali è deliberata dal Direttore Generale sulla base delle proposte formulate dall'**O.I.V.** che, ai sensi dell'art.14, comma 6 del D.Lgs. 150/2009, è chiamato a validare la Relazione sulla Performance che l'Azienda deve adottare entro il termine individuato dalla vigente normativa.

Tale documento evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La valutazione della performance organizzativa costituisce "conditio sine qua non" per il conseguimento della retribuzione di risultato, tenuto conto delle seguenti fasce di performance:

Fasce di strutturazione della performance organizzativa	% raggiungimento obiettivi	% retribuzione di risultato
Parzialmente raggiunto	<75%	Proporzionata alla percentuale di risultato raggiunto
Raggiunto	= > 75%	<b>100%</b>

## 5.6 Valutazione della Performance INDIVIDUALE

La valutazione della "**performance individuale**" è fortemente integrata con quella organizzativa, ed è finalizzata alla promozione ed alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate. In questa accezione, la performance individuale è declinata secondo tre dimensioni:

- il contributo individuale ai risultati della gestione,
- le conoscenze e le capacità/abilità acquisite,
- le competenze tecniche, che caratterizzano ciascuna professione.

In parallelo a questi due concetti di performance, si sviluppa il sistema premiante aziendale, che ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale, che si articola sia rispetto ai risultati gestionali (ossia al meccanismo di assegnazione e verifica degli obiettivi organizzativi), sia rispetto agli obiettivi individuali e ai percorsi di formazione e di crescita professionale.

La valutazione della Performance individuale è estesa a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato ed ha periodicità annuale. Essa è effettuata dal diretto conoscitore dell'attività del valutato, come indicato nella tabella sottostante:

<b>VALUTATO</b>	<b>VALUTATORE</b>
Direttori di Dipartimento	Direttore Amministrativo o Sanitario Aziendale
Dirigenti di Uffici di Staff	Direttore Amministrativo o Sanitario Aziendale
Direttori di Struttura Complessa e di Struttura semplice a valenza dipartimentale	Direttore di Dipartimento a cui la struttura afferisce o in assenza Direttore Amministrativo o Sanitario Aziendale
Dirigenti di Struttura Semplice	Direttori di Struttura Complessa
Dirigenti Sanitari non medici	Direttori di profilo professionale analogo
Dirigenti titolari di incarico professionale	Direttori di Struttura Complessa
Titolari di Posizione Organizzativa	Direzione competente
Coordinatore delle Professioni Sanitarie	Dirigente delle Professioni Sanitarie
Personale del comparto	Dirigente competente
Personale del comparto afferente alle Professioni Sanitarie con incarico di Coordinamento	Dirigente delle Professioni Sanitarie
Personale del comparto afferente alle Professioni Sanitarie	Coordinatore/Dirigente

Nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato abbia svolto la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato ha prestato o presta l'attività prevalente in termini temporali, coadiuvato dagli altri Responsabili.

Nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia stata affidata a più figure dirigenziali, il valutato sarà soggetto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31.12. dell'anno a cui si riferisce la valutazione, congiuntamente alla valutazione intermedia svolta dal pregresso Responsabile.

## **Oggetto della Valutazione individuale**

La Valutazione della Performance Individuale, si differenzia per il **livello di responsabilità** assunto nell'Organizzazione.

### **I Direttori di Dipartimento, di Struttura Complessa e di Struttura Semplice a Valenza Dipartimentale, saranno valutati per :**

- il raggiungimento degli obiettivi legati al Processo di budget ed al sistema Premiante assegnati alla propria struttura organizzativa entro il 31 gennaio di ogni anno in contemporanea con il Processo di budget ;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- le competenze manageriali/ professionali dimostrate facendo riferimento ad uno specifico modello delle competenze

### **I Dirigenti di Struttura semplice saranno valutati per:**

- il raggiungimento degli obiettivi dell'Unità organizzativa di appartenenza;
- gli obiettivi individuali e/o di gruppo
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- le competenze manageriali/professionali dimostrate facendo riferimento ad uno specifico modello delle competenze

### **I Dirigenti con incarico professionale saranno valutati per:**

- il raggiungimento degli obiettivi legati al Processo di budget e quindi al sottosistema Premiante ed assegnati alla propria struttura organizzativa;
- gli obiettivi individuali e/o di gruppo
- le competenze manageriali/professionali dimostrate facendo riferimento ad uno specifico modello delle competenze

### **I dipendenti del comparto titolari di posizione organizzativa/coordinamento:**

- il raggiungimento degli obiettivi legati al processo di budget e quindi al sottosistema premiante ed assegnati alla propria struttura organizzativa
- il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- le competenze trasversali e professionali dimostrate facendo riferimento ad uno

specifico modello delle competenze

**Il personale del comparto** sarà valutato per :

- il raggiungimento degli obiettivi legati al processo di budget
- il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo
- le competenze trasversali/professionali

La **misurazione degli obiettivi individuali** si esplica per ambiti corrispondenti ai livelli di responsabilità ricoperti ai quali il sistema di misurazione della performance associa il peso conferito a ciascuna componente.

**Distinzione degli ambiti di valutazione dei pesi delle componenti della valutazione individuale**

	Area di valutazione	Peso	Area di valutazione	Peso	Area di valutazione	Peso	Area di valutazione	Peso
Direttori di Dipartimento - Direttori struttura complessa e di struttura semplice a valenza dip.	Risultati della struttura di appartenenza	75%			Capacità di valutazione e dei collaboratori	5%	Competenze manageriali/professionali	20%
Dirigenti di UOS	Risultati della struttura di appartenenza	30%	Obiettivo individuali o di gruppo quantitativi	30%	Capacità di valutazione e dei collaboratori	10%	Competenze manageriali/professionali	30%
Dirigenti	Risultati della struttura di appartenenza	30%	Obiettivo individuali o di gruppo quantitativi	40%			Competenze manageriali/professionali	30%
P.O./ Coordinatori	Contributo ai risultati della struttura di appartenenza	25%	Obiettivi individuali o di gruppo quantitativi	35%	Capacità di valutazione e dei collaboratori	10%	Competenze trasversali/professionali	30%
Comparto	Contributo ai risultati della struttura di appartenenza	10%	Obiettivi individuali o di gruppo quantitativi	40%			Competenze trasversali/professionali	50%

## La Scheda di Valutazione individuale e relative ponderazioni adottate

Le schede di Valutazione individuale dei dipendenti sono costruite sulla base delle specificazioni riportate nella suddetta tabella e differenziate per profili professionali.

In particolare:

**Risultati della struttura di appartenenza:** riporta la sintesi del risultato degli obiettivi di budget conseguiti dalla struttura di appartenenza del dipendente, con un punteggio espresso in termini percentuali.

**Obiettivi individuali o di gruppo:** descrive gli obiettivi assegnati al singolo dipendente con il relativo indicatore e la ponderazione. In particolare, per ogni obiettivo viene indicato:

L'Obiettivo, che indica il risultato quantitativo da conseguire;

- Il Valore dell'obiettivo, ossia il target prefissato;
- Il valore minimo atteso, ossia il risultato minimo al di sotto del quale non viene considerato raggiunto neppure parzialmente;
- Il Risultato raggiunto, ossia il risultato conseguito a fine anno;
- % di raggiungimento
- Se il risultato raggiunto è maggiore o uguale al valore obiettivo (target), assume il valore 100%
- Se il risultato è compreso tra il valore obiettivo (target) e il risultato minimo atteso, viene calcolato come il rapporto tra (risultato raggiunto - valore minimo atteso)/(valore obiettivo - valore minimo atteso) espresso in termini percentuali
- Peso: l'obiettivo può assumere valori da 1 a 3 . Il peso è determinato a inizio anno dal valutatore che attribuisce l'obiettivo
- Totale: indica la percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi moltiplicati per i pesi assegnati.

**Capacità di valutazione dei collaboratori :** *descrive* la capacità di valutazione dei collaboratori sulle competenze trasversali/manageriali dimostrate e sulle competenze tecniche specifiche.

La capacità di valutazione dei collaboratori è calcolata come rapporto tra lo scarto quadratico medio di tutte le valutazioni effettuate e la loro media aritmetica (coefficiente di variazione) , che può assumere un valore tra 0 e 1 (= nel caso di valutazioni non differenziate, sia positive che negative; 1 nel caso di massima differenziazione delle valutazioni).

Una volta calcolato l'indicatore la valutazione assumerà il seguente risultato:

- 0%: per valori dell'indicatore compresi tra 0 e 0.05
- 40%: per valori dell'indicatore compresi tra >0.05 e 0.09

- 70% per valori dell'indicatori compresi tra >0.09 e 0.15
- 100%: per valori dell'indicatore compresi tra > 0.15 e 1

**Competenze manageriali e professionali dimostrate:** nella scheda di valutazione individuale ciascuna competenza manageriale e professionale da valutare è articolata in differenti aree. Per ogni area è riportato uno o più item, da valutare in riferimento al *grading*, al fine di mettere in condizione il valutatore di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata dal valutato e quindi sulla qualità della sua performance lavorativa.

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. La valutazione può assumere valori che vanno da zero a cinque in relazione ai giudizi differenziati come nelle schede in allegato.

**Competenze trasversali/professionali :** nella scheda di valutazione individuale ciascuna competenza trasversale e/o professionale da valutare è articolata in differenti aree. Per ogni area è riportato uno o più item, da valutare attraverso indicatori (domande) al fine di mettere in condizione il valutatore di focalizzare la sua attenzione su una specifica competenza dimostrata del valutato e quindi sulla qualità della sua performance lavorativa.

Ad ogni item è collegato un peso, predefinito in funzione della tipologia di profilo professionale. La valutazione può assumere valori che vanno da zero a cinque in relazione ai giudizi differenziati come nelle schede in allegato.

Il totale della valutazione individuale si ottiene sommando la percentuale di raggiungimento dei punteggi delle singole macro voci della valutazione, pesate per il peso specifico di ciascuna di esse così come definite nella tabella .

Il processo di valutazione della ASL BT impiega schede di valutazione in formato elettronico .

## **5.7. La coerenza tra il piano della performance e la programmazione economico finanziaria**

Il Ciclo della performance è integrato con il processo di budget, costituendo l'uno la base degli indirizzi della programmazione aziendale e l'altro il vincolo alle risorse da assegnare nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio.

La Direzione Strategica, pertanto, con la definizione degli obiettivi avvia il processo del budget che rappresenta lo strumento del sistema di controllo di gestione con il quale vengono assegnate a ciascun Centro di Responsabilità le risorse umane, strumentali e finanziarie finalizzate al raggiungimento degli obiettivi da perseguire.

**I Direttori firmatari le schede di budget devono informare del contenuto delle stesse il personale assegnato (Dirigenti, Coordinatori, Posizioni Organizzative, Operatori del Comparto) e comunicare alla Direzione Generale dell'avvenuto adempimento, entro e non oltre la data del 30.09. dell'anno di riferimento.**



# **Allegato 1**

## **Obiettivi Strategici e Obiettivi Operativi 2015 – 2017**



SETTORE	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	CONTROLLO SANITARIO SU ALIMENTI IN FASE DI COMMERCIALIZZAZIONE E SOMMINISTRAZIONE	VELOCITÀ SUGLI ESERCIZI DI VERIFICA ALL'INGROSSO, AL DETTAGLIO E COMMERCE PUBBLICA	CONTROLLO SULLE CARATTERISTICHE DI IDONEITÀ DEGLI ESERCIZI	N. DI ISPEZIONI IN CONFRONTI DEGLI ESERCIZI	250	275	285	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (DSAN)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	CONTROLLO SANITARIO SULLA SALIBRITÀ DEGLI ALIMENTI	ESAURIMENTO DEL PIANO REGIONALE DEI CONTROLLI IN MATERIA DI ATTIVITÀ DI CAMPIONAMENTO	CAMPIONAMENTI SU ALIMENTI, BEVANDE, MOCA PER ANALISI CHIMICHE, MICROBIOLOGICHE, FISICHE E RESIDUI ALTRI	PRC E P.C	100%	100%	100%	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (DSAN)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ E FORMAZIONE DEGLI OPERATORI IN MATERIA DI ALIMENTI PRONTI DI GLUTINE	ESECUZIONE DI CONTROLLI CARICO DEGLI USA, ESECUZIONE DI CAMPIONI DI ALIMENTI PRONTI DI GLUTINE, FORMAZIONE DEGLI OPERATORI	ISPEZIONI, CAMPIONAMENTO E CORSI DI FORMAZIONE	N. CONTROLLI A CAMPIONE COME DA PRC E CORSI DI FORMAZIONE COME DA DISCUSSIONI REGIONALI	100%	100%	100%	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (DSAN)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	TUTELA NEI LUOGHI DI LAVORO	RIDUZIONE DEGLI INFORTUNI NEI LUOGHI DI LAVORO ED ATTIVITÀ FORMATIVA IN CONFRONTI DELLE FIGURE DELLA SICUREZZA AZIENDALE	ISPEZIONI SU CARATTERI DELI AL FINE DELLA PREVENZIONE PER CADUTE DALL'ALTO, SEPPELLIMENTO E SPROFONDAMENTO.	N. CANTIERI ISPEZIONATI	380	400	410	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SPESAL)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	TUTELA NEI LUOGHI DI LAVORO	RIDUZIONE DEGLI INFORTUNI NEI LUOGHI DI LAVORO ED ATTIVITÀ FORMATIVA IN CONFRONTI DELLE FIGURE DELLA SICUREZZA AZIENDALE	ISPEZIONI SU AZIENDE AGRICOLE E NEL COMPARTO AGRONDIRUSTIALE	N. AZIENDE AGRICOLE ISPEZIONATE	35	35	35	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SPESAL)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	TUTELA NEI LUOGHI DI LAVORO	RIDUZIONE DEGLI INFORTUNI NEI LUOGHI DI LAVORO ED ATTIVITÀ FORMATIVA IN CONFRONTI DELLE FIGURE DELLA SICUREZZA AZIENDALE	ISPEZIONI MIRATE RESA-GIOLIA, VIGILANZA SU SCHEDE DI SICUREZZA	N. SCHEDE DI SICUREZZA VALUTATE	10	15	20	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SPESAL)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	TUTELA NEI LUOGHI DI LAVORO	RIDUZIONE DEGLI INFORTUNI NEI LUOGHI DI LAVORO ED ATTIVITÀ FORMATIVA IN CONFRONTI DELLE FIGURE DELLA SICUREZZA AZIENDALE	ORGANIZZAZIONE DI INCONTRI TEMATICI PER COMPARTI E PER RESCHI SPECIFICI INVOLTI ALLE VARIE FIGURE DELLA SICUREZZA AZIENDALE (RSPP, R.L.S. ADDETTI ALLE EMERGENZE E PS, ECC.)	N. CORSO/RIANO	3	3	3	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SPESAL)

SETTORE	OGGETTIVO STRATEGICO	OGGETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	TUTELA NEI LUOGHI DI LAVORO	REDUZIONE DEGLI INFORTUNI NEI LUOGHI DI LAVORO ED ATTIVITÀ FORMATIVA NEI CONFRONTI DELLE FUSURE DELLA SICUREZZA AZIENDALE	REDUZIONE DEL RISCHIO ALCOOL CORRELATO NEGLI AMBIENTI DI LAVORO	N. DI SOTTOPOSTI AD ESAME CON ETILOMETRO A DIPENDENTI NEI CANTIERI, SPAZIE E IMPRESE AUTO TRASPORTI	≥ 10%	≥ 15%	≥ 20%	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SPESAL)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	STRATEGIE DI COPERTURA VACCINALE	COPERTURA VACCINALE NEI BAMBINI A 24 MESI PER CICLO 5/3/2/1/0 (POLIO, DIFTERIA, TETANO, EPATITE B, PERTUSSIS, Hib)	CAMPAGNA DI VACCINAZIONE	N. DOSI SOMMINISTRATE POPOLAZIONE TARGET	100%	100%	100%	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SSP)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	STRATEGIE DI COPERTURA VACCINALE	COPERTURA VACCINALE NEI BAMBINI A 24 MESI PER UNA DOSE DI VACCINO CONTRO MORBILLI, PAROTITE, ROSOLIA (MPR)	CAMPAGNA DI VACCINAZIONE	N. DOSI SOMMINISTRATE POPOLAZIONE TARGET	100%	100%	100%	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SSP)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	STRATEGIE DI COPERTURA VACCINALE	COPERTURA VACCINALE PER VACCINAZIONE ANTIFILIZIALE NELL'ANZIANO > = 65 ANNI	CAMPAGNA DI VACCINAZIONE	N. DOSI SOMMINISTRATE POPOLAZIONE TARGET	100%	100%	100%	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE (SSP)
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	SANITA' VETERINARIA	MANTENIMENTO STANDARD MINISTERIALI DI SANITA' VETERINARIA IN MATRICE DI TUBERCOLOSI, BRUCELLOSI BOVINA E SUINARIA, BRUCELLOSI OVI-CAPRINA, LEI-COSI (O.M. 14/12/2008) OBIETTIVO REGIONE PUGLIA	CONTROLO ALLEVAMENTI PER BRUCELLOSI OVI-CAPRINA, BOVINA E SUINARIA	% ALLEVAMENTI CONTROLLATI PER BRUCELLOSI OVI-CAPRINA, BOVINA E SUINARIA	1	MANTENIMENTO STANDARD	MANTENIMENTO STANDARD	DIPARTIMENTO PREVENZIONE - SIAV A
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	SANITA' VETERINARIA	SICUREZZA ALIMENTI ORIGINE ANIMALI - PRG REGIONALE E LOCALE	CONTROLLI ED ISPEZIONI SU FILIERA CARNI E DERIVATI	N. CONTROLLI E ISPEZIONI EFFETTUATI	70%	70%	80%	DIPARTIMENTO PREVENZIONE - SIAV B
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	SANITA' VETERINARIA	SICUREZZA ALIMENTI ORIGINE ANIMALI - PRG REGIONALE E LOCALE	CONTROLLI ED ISPEZIONI SU FILIERA PRODOTTI DELLA PESCA	N. CONTROLLI E ISPEZIONI EFFETTUATI	150	155	160	DIPARTIMENTO PREVENZIONE - SIAV B

SETTORE	OGGETTIVO STRATEGICO	OGGETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	SANITA' VETERINARIA	SICUREZZA ALIMENTI ORIGINE ANIMALI - PRIC REGIONALE E LOCALE	VERIFICA CONFORMITA' REQUISITI REG. CEE ESORDIALE PERVENUTE	N. DI DIA VERIFICATE SU QUELLE PERVENUTE	100%	100%	100%	DIPARTIMENTO PREVENZIONE - SAV B
POTENZIAMENTO DELLA PREVENZIONE	SANITA' VETERINARIA	CONTAMINAZIONE DEGLI ALIMENTI	CONTROLLI PER LA RIDUZIONE DEL RISCHIO DI USO DI FARMACI, SOSTANZA ILLECITE E PRESENZA DI CONTAMINANTI NELLE PRODUZIONI ALIMENTARI E DEI LORO RESIDUI NELLE PRODUZIONI (NEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE)	PERCENTUALE DEI CAMPIONI ANALIZZATI SU TOTALE DEI CAMPIONI PROGRAMMATI DAL PIANO NAZIONALE RESIDUI	100%	100%	100%	DIPARTIMENTO PREVENZIONE - SAV C
ASSISTENZA OSPEDALIERA	RISPETTO DEI TEMPI D'ATTESA RELATIVI A RICORSO PER IL RECUPERO DEI CASI DI MALATTIA DISPOSTI ALL'ACCURSO STATO REGIONI 2010/2016	CORRETTA INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA' PER I PAZIENTI IN LISTA D'ATTESA PER INTERVENTO CHIRURGICO NEURALE DELLA REGIONE, ENTRO 30 GIORNI CLASSE B, RICORSO, ENTRO 60 GIORNI CLASSE C, RICOVERO, ENTRO 90 GIORNI, CLASSE D; RICOVERO SENZA ATTESA MASSIMA DEFINITA	MONITORAGGIO TRIMESTRALE	VERBALE DI ANVENUTO MONITORAGGIO CON COMUNICAZIONE ALLE ULCO, INADEMPIMENTI	100%	100%	100%	DIR. SAN. OSP.
ASSISTENZA OSPEDALIERA	RIDUZIONE DEL CONTENZIOSO LEGALE DI NATURA SANITARIA	IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITA' DEL COMITATO AZIENDALE DI VALUTAZIONE DEI SINISTRI (CVS)	DEFINIZIONE DI CASI STRAGICIDEALI PREVIA VALIDAZIONE DA PARTE DEL CVS	N. CASI DEPOSITI	30% RICHIESTE RIS DANNI STRAGICIDEI (2014) (REG. AZ. CVS)	50% RICHIESTE RIS DANNI STRAGICIDEI (2015) AL 2016 (REG. AZ. CVS)	75% RICHIESTE RIS DANNI STRAGICIDEI (2016) AL 2016 (REG. AZ. CVS)	RISK MANAGEMENT, AFFARI GENERALI, STRUTTURA BUROCRATICO LEGALE
ASSISTENZA OSPEDALIERA	MONITORAGGIO RACCOMANDAZIONI MINISTERIALI IMPLEMENTATE NELLA ASL	AUTOVALUTAZIONE SISTEMA INFORMATIVO AGE.L.M.S.	GESTIONE E INSERIMENTO DATI NEL SISTEMA INFORMATIVO AGE.L.M.S.	N. DELLE RACCOMANDAZIONI IMP. EDIMENTATE PER IL TRAMITE DELLE DIREZIONI SANITARE OSPEDALIERE	30% DELLE RACCOMANDAZIONI IMPLEMENTATE	50% DELLE RACCOMANDAZIONI IMPLEMENTATE	70% DELLE RACCOMANDAZIONI IMPLEMENTATE	RISK MANAGEMENT
ASSISTENZA OSPEDALIERA	MONITORAGGIO RACCOMANDAZIONI MINISTERIALI IMPLEMENTATE NELLA ASL	DEFINIZIONE DI PROTOCOLLI E PROCEDURE OPERATIVE PREVIA VALIDAZIONE DELLA DIREZIONE SANITARIA E DELIBERAZIONE DA PARTE DELLA U.O. AFFARI GENERALI	COLLABORAZIONE E FORMAZIONE ALLE ULCO, PER L'ADESIONE ALLE RACCOMANDAZIONI IMPLEMENTATE	N. RACCOMANDAZIONI IMPLEMENTATE	30% DELLE RACCOMANDAZIONI MINISTERIALI	50% DELLE RACCOMANDAZIONI MINISTERIALI	70% DELLE RACCOMANDAZIONI MINISTERIALI	RISK MANAGEMENT, DIR. SAN. OSPED. ULCO, OSPEDALIERE, AFFARI GENERALI
ASSISTENZA OSPEDALIERA	VALIDAZIONE E CONVOGLIMENTO DELLE ULCO, INTERESSATE AZIENDALI NELLE PROCEDURE DI BUONE PRATICHE PROPOSTE O RICHIESTE DALLE STESSA	INGLOTTAMENTO DELLA SICUREZZA DEL PAZIENTE E DELLE CURE	CREAZIONE DI PROCEDURE E PROTOCOLLI INTERAZIENDALI E QUINDEI DAL RISK MANAGEMENT, E PROTEZIONE SEGNALAZIONI DI EVENTI INADEMPIMENTI BENTINELL'ANALISI INCREMENT REPORTING	N. BUONE PRATICHE VALDATE DA AGE.L.M.S.	N. INIZIATIVE PRATICHE POTENZIALI BUONE PRATICHE	N. INIZIATIVE PRATICHE POTENZIALI BUONE PRATICHE	N. INIZIATIVE PRATICHE POTENZIALI BUONE PRATICHE	RISK MANAGEMENT, AFFARI GENERALI, ULCO, OSPEDALIERE, AREA SERVIZI/ISS, DIR. SAN. OSP.

SETTORE	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
ASSISTENZA OSPEDALIERA	RIDUZIONE DELLA MOBILITA' PASSIVA EXTRA-REGIONALE	MIGLIORAMENTO DELLA COMPLESSITA' DELLA CASISTICA E DELLA CAPACITA' DI PRESA IN CARICO DI PAZIENTI CHE OGGI SI RIVOLGONO A STRUTTURE DI ALTRE REGIONI.	COORDINARE LE CURE CON LE ALTRE STRUTTURE TERRITORIALI E CON I HMG E P.S., CHE ORIENTANO I PAZIENTI VERSO I CENTRI SPECIALIZZATI AZIENDALI	INDICE DI CASE MIX	>=1	>=1	>=1	PP.OO. E OSS; U.O.O. CLINICHE INTERESSATE; DIRREZIONE/PROF. IN SANITARE
ASSISTENZA OSPEDALIERA	AUMENTARE IL NUMERO DI DONAZIONI DI SANGUE E ORGANI	PROMUOVENDO LA CULTURA DELLA DONAZIONE DI SANGUE E ORGANI	FORMAZIONE DEL PERSONALE AZIENDALE SULL'IMPORTANZA DELLE DONAZIONI E LA CORRETTA INFORMAZIONE AL PAZIENTE	ORGANIZZAZIONE CORSI DI FORMAZIONE	COPIERTURA DI TUTTO IL PERSONALE AZIENDALE	COPIERTURA DI TUTTO IL PERSONALE AZIENDALE	COPIERTURA DI TUTTO IL PERSONALE AZIENDALE	COORD. TRAPIANTI,
ASSISTENZA OSPEDALIERA	TRATTAMENTO DELLE FRACTURE DI FEMORE NELL'ANZIANO	RECUPERO FUNZIONALE POST FRACTURA DI FEMORE	REALIZZAZIONE DI UN PERCORSO CLINICO PER IL TRATTAMENTO DI FRACTURA DI FEMORE DELL'ANZIANO	N. PAZIENTI ETA' >= 65 TRATTATI SECONDO PERCORSO E CON INTERVENTO ENTRO 72 ORE / N. PAZIENTI ELEGIBILI CON FRACTURA FEMORE ETA' >= 65 N. AIDET INTERNI	>=50% DEI PAZIENTI SUL TOTALE DEGLI OPERATI PER FRACTURA DI FEMORE	>=60% DEI PAZIENTI SUL TOTALE DEGLI OPERATI PER FRACTURA DI FEMORE	>=65% DEI PAZIENTI SUL TOTALE DEGLI OPERATI PER FRACTURA DI FEMORE	PA. RADIOLOGIA, ORTOPEZIA, ANESTESIA/RANIMAZIONE, DIR. SAN OSP. CARDIOLOGIA
ASSISTENZA OSPEDALIERA	MIGLIORAMENTO DEL PERCORSO NASCITA	INCLUDERE IL PERCORSO NASCITA	REDUZIONE PARTI CESAREI	N. DIMESSE CON PARTO CESAREO PRIMARIO IN TOTALE DIMESSE PER PARTO	30%	30%	30%	OSTETRICA E GINECOLOGIA
ASSISTENZA OSPEDALIERA	TRATTAMENTO DELLE PATOLOGIE ONCOLOGICHE	MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELLE CURE PER I PAZIENTI AFFETTI DA PATOLOGIE ONCOLOGICHE MALIGNI	ATTIVAZIONE PERCORSI FACILITATI CON CLASSI DI PRIORITA' PER FOLLOW UP IN PAZIENTI CON PATOLOGIA NEOPLASTICA MALIGNA	N. AGENDE RISERVATE PER BRANCA N. AGENDE TOTALI PER BRANCA	CREAZIONE AGENDE DEDICATE MEDIANTE ATTIVAZIONE TAVOLO	50% (ALMENO 1 AGENDA PER U.O.)	50% (ALMENO 1 AGENDA PER U.O.)	SERVIZIO DI EMOSCOPIA, U.O.O. CHIRURGICHE (AUL. RADIOLOGIA), RADIOLOGIA, RADIOLOGIA METABOLICA, FISICA SANITARIA
ASSISTENZA OSPEDALIERA	TRATTAMENTO DELLE PATOLOGIE ONCOLOGICHE	MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELLE CURE PER I PAZIENTI AFFETTI DA PATOLOGIE ONCOLOGICHE MALIGNI	REALIZZAZIONE DI POTA PER COLON RETTO, MAMMELLA, GASTROINTESTINALE, TESTA-COLLO DA PARTE DI GRUPPI INTERDISCIPLINARI PER PATOLOGIA	N. PAZIENTI TRATTATI SECONDO PERCORSO IN PAZIENTI CON DIAGNOSI DI CA COLON RETTO, MAMMELLA E TROEE	ELABORAZIONE POTA	30%	30%	ONCOLOGIA, U.O.O. CHIRURGICHE ANESTESIA E RANIMAZIONE RADIOLOGIA, ANATOMIA PATOLOGICA, OSTETRICA, RADIOLOGIA METABOLICA, RADIOLOGIA, U.O.O. CHIR. ED ENDOSCOPICA, DIR. SAN OSP.
ASSISTENZA OSPEDALIERA	TRATTAMENTO DELLE PATOLOGIE ONCOLOGICHE	MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELLE CURE PER I PAZIENTI AFFETTI DA PATOLOGIE ONCOLOGICHE MALIGNI	PLENTEZZAZIONE E POTENZIAMENTO DEI PIANI DI TRATTAMENTO CON TECNICHE SPECIFICI DI RADIOTERAPIA	NUMERO PIANI DI TRATTAMENTO	1000	1000	1000	FISICA SANITARIA; RADIOTERAPIA

SETTORE	OGGETTO STRATEGICO	OGGETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
ASSISTENZA OSPEDALIERA	QUALITÀ CURE RETE OSPEDALIERA	POTENZIAMENTO DELLA QUALITÀ, EFFICIENZA ED APPROPRIATEZZA DELLA RETE OSPEDALIERA	CONTINUITÀ TASSO DI OSPEDALIZZAZIONE STANDARDIZZATO PER 1000 ABITANTI	(N. DIMISSIONI/PROT. RESIDENTE) * 1.000	160	155	160	TUTTE LE U.O.C. CON POSTO LETTO O.C. CON PRONTO SOCCORSO
ASSISTENZA OSPEDALIERA	QUALITÀ CURE RETE OSPEDALIERA	POTENZIAMENTO DELLA QUALITÀ, EFFICIENZA ED APPROPRIATEZZA DELLA RETE OSPEDALIERA	INCENTIVARE IL RICORSO ALLE DIMISSIONI PROTETTE	N. CASI DIMISSIONE PROTETTA/NUMERO RICOVERI	5%	5%	8%	U.O.C. GERIATRIA, NEUROLOGIA, MEDICINA QUALITÀ
ASSISTENZA OSPEDALIERA	QUALITÀ CURE RETE OSPEDALIERA	POTENZIAMENTO DELLA QUALITÀ, EFFICIENZA ED APPROPRIATEZZA DELLA RETE OSPEDALIERA	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI DI GARANZIA DELLA QUALITÀ NELLE PROCEDURE RADIOLOGICHE, DI MEDICINA NUCLEARE E DI RADIOTERAPIA	ESECUZIONE CONTROLLI DI QUALITÀ E VERIFICA DEI LIVELLI DI TOLLERANZA	30%	70%	80%	FISICA SANITARIA; U.O.C. DI RADIOLOGIA, MEDICINA NUCLEARE, RADIOTERAPIA, SISTEMI INFORMATIVI QUALITÀ
ASSISTENZA OSPEDALIERA	QUALITÀ CURE RETE OSPEDALIERA	INCLUSIVITÀ APPROPRIATEZZA DEI RICOVERI	INGLOBAMENTO DELLA FINIZIONE DI FILTRO DEL PRONTO SOCCORSO RISPETTO AL NUMERO DI ACCESSI SEGUITI DA RICOVERO	N. RICOVERI DA P.S. IN ACCESSI P.S.	-5% RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE	-5% RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE	-5% RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE	PRONTO SOCCORSO E TUTTE LE U.O.C. CON POSTI LETTI UOAR
ASSISTENZA OSPEDALIERA	QUALITÀ CURE RETE OSPEDALIERA	INCREMENTO APPROPRIATEZZA ORGANIZZATIVA	N. DRG AD ALTO RISCHIO DI INAPPROPRIATEZZA IN DAY SERVICE AI SENSI DELLE DD. GS. N. 43/11 E S.S. MMIAI, DGR 2774/2014, DGR 1322/2014	N. DRG TRASFORMATI IN DAY SERVICE	70%	80%	80%	PRONTO SOCCORSO E TUTTE LE U.O.C. CON POSTI LETTI UOAR
ASSISTENZA OSPEDALIERA	LEGIBILITÀ E COMPLETEZZA DELLA DOCUMENTAZIONE SANITARIA CLINICA E INFERMIERISTICA/AUSTERICA	IMPLEMENTAZIONE CARTELLA CLINICA E INFERMIERISTICA	DOCUMENTARE CON ATTO SANITARIO E ASSISTENZIALE COMPIUTEZZA DELLA DOCUMENTAZIONE SANITARIA, A GARANZIA DELLA CONTINUITÀ E DELLA TRACCIABILITÀ ASSISTENZIALE, IN COLLABORAZIONE CON RISK MANAGEMENT	CORRETTA E COMPLETA COMPIUTEZZA DELLA CARTELLA CLINICA COME DA PROTOCOLLO AZIENDALE	75% CARTELLA CLINICA UNICA OMOGENEA CARTELLA CLINICA E CARTELLA INFERMIERISTICA	100% CARTELLA CLINICA UNICA OMOGENEA CARTELLA CLINICA E CARTELLA INFERMIERISTICA	100% CARTELLA CLINICA UNICA OVVERO CARTELLA CLINICA E CARTELLA INFERMIERISTICA	U.O.C. OSPEDALIERE
ASSISTENZA OSPEDALIERA	SICUREZZA DEGLI AMBIENTI DI LAVORO, DEGLI UTENTI E DEGLI OPERATORI	IMPLEMENTAZIONE DELLE PROCEDURE E LINEE GUIDA	ATTUAZIONE, CONTROLLO E VERIFICA DELLE PROCEDURE	N. LINEE GUIDA	5	5	5	SERVIZIO SICUREZZA SANITARIA

SETTORE	OGGETTO STRATEGICO	OGGETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
ASSISTENZA OSPEDALIERA	SICUREZZA DEGLI AMBIENTI DI LAVORO, DEGLI UTENTI E DEGLI OPERATORI	IMPLEMENTAZIONE DELLE PROCEDURE E LINEE GUIDA	RIVISIONE DELLE ESISTENTI AGENDAZIONI ALLE RADICAZIONI (MEZZANTI PER GLI OPERATORI ESPOSTI)	CORSO DI FORMAZIONE SULLA RADIOPROTEZIONE DEI LAVORATORI NELLE PROCEDURE INTERVENTISTICHE	1	1	1	PSICA SANITARIA SERVIZIO SPORTELLA SANITARIA SPSA
ASSISTENZA TERRITORIALE	DOMANDA SPECIALISTICA AMBULATORIALE	ADEGUAMENTO DELLA RETE DEI SERVIZI SECONDO CRITERI DI APPROPRIATEZZA AI FINI DELLA RIDUZIONE DELLE LISTE DI ATTESA	VERIFICA DELLA DISPONIBILITÀ INFORMATICA PER NISTE SPECIALISTICHE E PER IL SERVIZIO RADIOLOGIA E CARDILOGIA. UTILIZZO CODICI DI PROPRIETÀ CLINICHE	NUMERO RICETTE VERIFICATE NUMERO RICETTE TOTALI DI RADIOLOGIA E CARDILOGIA	ATTUAZIONE PERCORSO PER CARDILOGIA 80% RICETTE DI RADIOLOGIA VERIFICATE	A) 7% RICETTE DI CARDILOGIA CONTROLLATE IN 90% RICETTE DI RADIOLOGIA CONTROLLATE	A) 7% RICETTE DI CARDILOGIA CONTROLLATE IN 90% RICETTE DI RADIOLOGIA CONTROLLATE	DSS. DSS. SAN. OSPEDALIERA IVAR
ASSISTENZA TERRITORIALE	DOMANDA SPECIALISTICA AMBULATORIALE	ADEGUAMENTO DELLA RETE DEI SERVIZI SECONDO CRITERI DI APPROPRIATEZZA AI FINI DELLA RIDUZIONE DELLE LISTE DI ATTESA	VIGILANZA SISTEMATICA DELLE SOSPENSIONI O MODIFICHE DI AGENDA (PRIORITY) (E/O ERGONOMIE) E RIDUZIONE DEL NUMERO DI AGENDE, CHIUSE O SOSPENSE	N. AGENDE DISPONIBILI - TOTALE AGENDE	90%	95%	100%	UFFICIO QUALITÀ, DIREZIONE SANITARIA OSPEDALIERA DSS
ASSISTENZA TERRITORIALE	DOMANDA SPECIALISTICA AMBULATORIALE	ADEGUAMENTO DELLA RETE DEI SERVIZI SECONDO CRITERI DI APPROPRIATEZZA AI FINI DELLA RIDUZIONE DELLE LISTE DI ATTESA	SEPARAZIONE DELLE AGENDE DI PRIMO ACCESSO DA QUELLE DI CONTROLLO (SOLO EXAM CLINICO PRESTAZIONI STRUMENTALI)	N. AGENDE CONTENENTI IL CODICE DI PRIMO ACCESSO - TOTALE AGENDE	90%	100%	100%	UFFICIO QUALITÀ, DSS, DIR. SAN. OSP.
ASSISTENZA TERRITORIALE	DOMANDA SPECIALISTICA AMBULATORIALE	ADEGUAMENTO DELLA RETE DEI SERVIZI SECONDO CRITERI DI APPROPRIATEZZA AI FINI DELLA RIDUZIONE DELLE LISTE DI ATTESA	CREAZIONE DI PERCORSI FACILITATI DI AGENDE DEDICATE AI FOLLOW-UP, OVE PREVISTO DA LINEE GUIDA, PERCORSI FORMATIVI PER PAZIENTI CRONICI E PER CARE OVER	N. AGENDE PER FOLLOW UP ATTIVE NEL 2014 - AGENDE PER FOLLOW UP ATTIVE NEL 2015	50%	70%	80%	UFFICIO QUALITÀ, DSS, DIR. SAN. OSP. DIREZIONE SERVIZI INFERMIERISTICI OSTETRICI TERRITORIALI
ASSISTENZA TERRITORIALE	TUTELA DEL PAZIENTE FRAGILE	MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA DEI PAZIENTI FRAGILI E DEL LORO FAMILIARI	ELABORARE UN PERCORSO OPERATIVO PER IL PAZIENTE AFFETTO DA LUDOVICA	1. DEFINIZIONE DEL PERCORSO PER L'ANNO 2015; 2. NUMERO DI PRESE IN CARICO NUMERO RICHIESTE	SINO	SINO	SINO	DIPARTIMENTO DIPENDENZE PATOLOGICHE (DPT)
ASSISTENZA TERRITORIALE	ADI - RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO MINIMO PREVISTO DAL DPT 2015;	INCREMENTO DELLA PRESA IN CARICO DEI PAZIENTI CON ETÀ >= 65 ANNI	POTENZIAMENTO PUA-UVI POTENZIAMENTO CAPACITÀ DI RISPOSTA DELL'ASSISTENZA SUL TERRITORIO	TRASMISSIONE DATI PAZIENTI IN ADI	+ 30% (RISPETTO AL 2014)	+ 30% (RISPETTO AL 2015)	+ 30% (RISPETTO AL 2015)	DD.SS.SS. DIRigenza SERVIZI INFERMIERISTICI OSTETRICI TERRITORIALI

SETTORE	OGGETTIVO STRATEGICO	OGGETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
ASSISTENZA TERRITORIALE	LEGISLATIVA E COMPLETEZZA DELLA DOCUMENTAZIONE SANITARIA RIABILITATIVA	IMPLEMENTAZIONE CARTELLA RIABILITATIVA	DOCUMENTARE LA RIABILITAZIONE ATTRAVERSO L'IMPLEMENTAZIONE DI UN CARTELLA RIABILITATIVA IN TUTTE LE ASL, A GARANZIA DELLA CONTINUITA' ASSISTENZIALE, IN COLLABORAZIONE CON RISK MANAGEMENT	1) VERBALI DI AUDIT 2) INCONTRO DI RIFERIMENTO CON IL PERSONALE 3) SCHEMI IMPLEMENTATE PER CARTELLA RIABILITATIVA 4) N. PERSONALE ADDEBITATE PER CARTELLA RIABILITATIVA 5) N. SERVIZI DOTATI DI CARTELLA RIABILITATIVA	1) 10 2) 10 3) 10 4) 10% DEI PROFESSIONISTI IN SERVIZIO 5) 10% NEL SSNFR	1) 10 2) 10 3) 10 4) 10% DEI PROFESSIONISTI IN SERVIZIO 5) 10% NEL SSNFR	1) 10 2) 10 3) 10 4) 10% DEI PROFESSIONISTI IN SERVIZIO 5) 10% NEL SSNFR	DIPARTIMENTO RIABILITAZIONE; RISK MANAGEMENT
ASSISTENZA TERRITORIALE	TRACCABILITA' ASSISTENZIALE E CLINICA IN CONTINUITA' ASSISTENZIALE	IMPLEMENTAZIONE REGISTRO DI CONTINUITA' ASSISTENZIALE	DOCUMENTARE E TRACCIARE IL PERCORSO IN CONTINUITA' ASSISTENZIALE, IN COLLABORAZIONE CON RISK MANAGEMENT E DELEGAZIONE, PRIMA VALIDAZIONE DA CUP E DIREZIONE SANITARIA	REGISTRO UNICO AZIENDALE	IMPLEMENTAZIONE, COMPLETEZZA E TRACCIABILITA' DEL 100% DEI SERVIZI DI CONTINUITA' ASSISTENZIALE	IMPLEMENTAZIONE, COMPLETEZZA E TRACCIABILITA' DEL 100% DEI SERVIZI DI CONTINUITA' ASSISTENZIALE	IMPLEMENTAZIONE, COMPLETEZZA E TRACCIABILITA' DEL 100% DEI SERVIZI DI CONTINUITA' ASSISTENZIALE	DSS RISK MANAGEMENT APPARI GENERALI
ASSISTENZA TERRITORIALE	IMPLEMENTAZIONE POTENZIALE E PERCORSI ASSISTENZIALI	STESURA PROTOCOLLO DI INTESA, DIPARTIMENTI: SALUTE MENTALE, SPA INFANTILE DELL'ADOLESCENZA	IMPLEMENTAZIONE TAVOLO TECNICO PER STESURA PROTOCOLLO DI INTESA TRA DIPARTIMENTI: SALUTE MENTALE, SPA INFANTILE DELL'ADOLESCENZA CONTENENTE P.T.A. PER L'ETA' EVOLUTIVA	STESURA DOCUMENTO CONCLUSIVO	COMPLETAMENTO PERCORSO	TRASFERIMENTO PATOLOGIE ETIA EVOLUTIVA DALLA DIPARTIMENTI IN PERSONALE ALLE STRUTTURE IN DOTAZIONE	TRASFERIMENTO PATOLOGIE ETIA EVOLUTIVA DALLA DIPARTIMENTI IN PERSONALE ALLE STRUTTURE IN DOTAZIONE	DIPARTIMENTI: SALUTE MENTALE
ASSISTENZA TERRITORIALE	DIAGNOSI PRECOCE PATOLOGIE ONCOLOGICHE	AUMENTARE LA % DELLA POPOLAZIONE SOTTOPOSTA A SCREENING ONCOLOGICI	PROMUOVIMENTO DELLE ATTIVITA' DI SCREENING COLON RETTO E CERVICALE, INCREMENTO DI INITI PER SCREENING MAMMELLA	N. INITI POPOLAZIONE TARGET	ATTIVAZIONE PERCORSI	>= 30% RISPETTO AL 2015	>= 30% RISPETTO AL 2016	ANATOMIA PATOLOGICA, CHIRURGIA GENERALE, GINECOLOGIA, UROLOGIA, DSS RADIOLOGIA, CONSULTOR, CENTRO SCREENING
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDI	MIGLIORARE L'APPROPRIATEZZA PRESCRITTIVA	POTENZIALITÀ DELLA CONSCENZA DEI MIG, PLS E SPECIALISTI OSPEDALIERI E AMBULATORIALI DELLE DISPOSIZIONI DI APPROPRIATEZZA PRESCRITTIVA (medicinali, regionali, aziendali)	N. INCONTRI	4 INCONTRI	4 INCONTRI	4 INCONTRI	DIPARTIMENTO FARMACOTICO, DSS, DIREZIONI SANITARIE PP, OO, UOIR
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDI	MIGLIORARE L'APPROPRIATEZZA PRESCRITTIVA	INFORMAZIONE DIRETTA AL CITTADINO	CAMPAGNE INFORMATIVE SU TEMI SPECIFICI	1 CAMPAGNA INFORMATIVA	1 CAMPAGNA INFORMATIVA	1 CAMPAGNA INFORMATIVA	DIPARTIMENTO FARMACOTICO, COMUNICAZIONE
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDI	MIGLIORARE L'APPROPRIATEZZA PRESCRITTIVA	IMPLEMENTAZIONE MONITORAGGIO PRESCRIZIONI IMG	CREAZIONE FORMAT PER AUDIT SU PRESCRIZIONI CLASSI TERAPEUTICHE SPECIFICHE	AUDIT ANTIBIOTICO TERAPIA - AUDIT INIBITORI DI POMPA	AUDIT ALTRE CLASSI TERAPEUTICHE	AUDIT ALTRE CLASSI TERAPEUTICHE	DIPARTIMENTO FARMACOTICO, DSS

SETTORE	OGGETTO STRATEGICO	OGGETTO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2015	PIANO 2015	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDII	RIDUZIONE DELLA SPESA - ANNO 2015- PER FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI	RAZIONALIZZAZIONE DELL'ACQUISTO DI FARMACI NEI PRESIDII OSPEDALIERI E TERRITORIALI	RIDUZIONE SPESA FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2014 AL TASSO DI OCCUPAZIONE E COMPLESSITA' DRG	VALORE INFERIORE DEL 10% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2014	VALORE INFERIORE DEL 15% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2015	VALORE INFERIORE DEL 10% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2016	VALORE INFERIORE DEL 15% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2016	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO - DIREZIONI SANITARE-U.O.O. OSPEDALIERE E TERRITORIALI, D.O.S.S.S.
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDII	RIDUZIONE DELLA SPESA - ANNO 2015- PER FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI	RAZIONALIZZAZIONE DELL'ACQUISTO DI FARMACI NEI PRESIDII OSPEDALIERI E TERRITORIALI	REDAZIONE PRONTUARI DI REPARTO	REDAZIONE PRONTUARI DI AUMENTO TRE REPARTI AD ALTO CONSENSO	REDAZIONE RESTANTI PRONTUARI DI REPARTO	REDAZIONE RESTANTI PRONTUARI DI REPARTO	REDAZIONE RESTANTI PRONTUARI DI REPARTO	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, U.O.O. OSPEDALIERE E TERRITORIALI
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDII	RIDUZIONE DELLA SPESA - ANNO 2015- PER FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI	RIORGANIZZAZIONE DEI MAGAZZINI INTRA-AMBITUALI	RIDUZIONE DELLE GIACENZE DI MAGAZZINO	VALORE INFERIORE DEL 10% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2014	VALORE INFERIORE DEL 15% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2015	VALORE INFERIORE DEL 20% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2016	VALORE INFERIORE DEL 20% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2016	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, U.O.O. OSPEDALIERE E TERRITORIALI
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDII	RIDUZIONE DELLA SPESA - ANNO 2015- PER FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI	RIORGANIZZAZIONE DEI MAGAZZINI INTRA-AMBITUALI	RIDUZIONE DELLE GIACENZE DI REPARTO	VALORE INFERIORE DEL 5% RISPETTO AL VALORE DI RIFERIMENTO ANNO 2014 (Differenziale percentuale)	VALORE UGUALE A QUELLO DEL 2015	VALORE UGUALE A QUELLO DEL 2016	VALORE UGUALE A QUELLO DEL 2016	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, U.O.O. OSPEDALIERE E TERRITORIALI
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDII	RIDUZIONE DELLA SPESA - ANNO 2015- PER FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI	RIORGANIZZAZIONE DEI MAGAZZINI INTRA-AMBITUALI ATTRAVERSO SISTEMI DI AUTOMAZIONE E SUPPORTO ALL'AREA PATRIMONIO PER LA REDAZIONE DEL CAPITOLATO TECNICO	TEMPI DI REALIZZAZIONE	OTTOSBRE 2015	100% ESECUZIONE DEL PROGETTO	100% ESECUZIONE DEL PROGETTO	100% ESECUZIONE DEL PROGETTO	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, AREA PATRIMONIO, SISTEMI INFORMATICI
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDII	RIDUZIONE DELLA SPESA - ANNO 2015- PER FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI	GESTIONE OTTIMALE DEGLI ORDINI A FORNITORI: 1. MONITORAGGIO BUDGET DI SPESA 2. CANCELLAZIONE ORDINI INCVAS 3. RICEVIMENTO INFORMATIZZATO DEGLI ORDINI EVASI	1) LORO RICHIESTE DI INGRESSO DRG PRESENTATE OLTRE LA DATA DEL 31/01 2 % DI CHIUSURA DEGLI ORDINI INCVAS NELL'ANNO 3 % PERCENTUALE DI RICEVIMENTO DEGLI ORDINI EVASI NELL'ANNO	1 RICHIESTE 2 100% 3 100%	1 RICHIESTE 2 100% 3 100%	1 RICHIESTE 2 100% 3 100%	1 RICHIESTE 2 100% 3 100%	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDII	RIDUZIONE DELLA SPESA - ANNO 2015- PER FARMACI E DISPOSITIVI MEDICI	CONTINUARE IL MONITORAGGIO DELLE PRESCRIZIONI DEI FARMACI PRESCRITTI SECONDO LE MODALITA' DEI REGISTRI IFAA NELL'AMBITO DEL PIANO DI RIFERIMENTO E DELLE MAP, LAVORARE ED ESSERRE LE RICHIESTE DI RIMBORSO SECONDO LE MODALITA' PREVISTE DALL'AREA	REPORT TRIMESTRALI SUI FARMACI DISPENSATI DI CIVITA' RICHIESTO IL RIMBORSO.	100% DI RICHIESTE RIMBORSI DOVUTI	100% DI RICHIESTE RIMBORSI DOVUTI	100% DI RICHIESTE RIMBORSI DOVUTI	100% DI RICHIESTE RIMBORSI DOVUTI	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, U.O.O. OSPEDALIERE, CENTRI PRESCRITTORI



SETTORE	OGGETTO STRATEGICO	OGGETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDI	RIDUZIONE RISCHIO CLINICO E RISPETTO DELLE NORME DI SICUREZZA, PREPARAZIONE, CONSERVAZIONE E SOSTITUIIMENTO FARMACI E PRESIDI	REDAZIONE E APPLICAZIONE DI PROCEDURE STANDARDIZZATE PER MAGAZZINI DI REPARTO E FARMACIA	1. PROCEDURE REDATTE E APPROVATE; 2. SPEZIONI MAGAZZINI DI REPARTO E FARMACIA	1. DELIBERA DI APPROVAZIONE PROCEDURE; 2. VERBALI SPEZIONE ALMENO IL 30% DEI REPARTI	VERBALI SPEZIONE 100% DEI REPARTI	VERBALI SPEZIONE 100% DEI REPARTI	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, RISK MANAGEMENT
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA FARMACI E PRESIDI	REALIZZAZIONE ED AVVIAMENTO IFA CON PRESA IN CARICO DI FARMACISTI CLINICI DELLA GESTIONE DELL'IFA	AVVIAMENTO DELL'ATTIVITA' DI PREPARAZIONE DEI CHIEDOTERAPICI E SUPPORTARE L'AREA PATRIMONIO PER LA REDAZIONE DEL CAPITOLATO TECNICO PER LA REALIZZAZIONE DELLA CAMERA BANCA	1. REALIZZAZIONE CAPITOLATO; 2. ALLESTIMENTO DELLE PREPARAZIONI A BASE DI OGHOTERAPICI	1. CONSEGNA CAPITOLATO; 2. 70% DELLE PREPARAZIONI	100% DELLE PREPARAZIONI	100% DELLE PREPARAZIONI	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, AREA PATRIMONIO, UMACA
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	CONTENIMENTO SPESA DIPARTIMENTALE RIABILITATIVA E SOCCORSO/ASRL (DSM)	CONTROLLO FATTURAZIONE	MONITORAGGIO DELLA SPESA	COSTO DELLA SPESA RIABILITATIVA	+ 10% SPESA ANNO 2014	+ 10% SPESA ANNO 2015	+ 10% SPESA ANNO 2016	DSM
ASSISTENZA OSPEDALIERA/TERRITORIALE	RILEVAZIONE PRESTAZIONI EROGATE PER LA SALUTE MENTALE	CONTROLLO FATTURAZIONE	IMMISSIONE DATI NEL SISTEMA INFORMATIVO SPECIFICO PER DONI I.L.O.	VERIFICA TRIMESTRALE IMMISSIONE DATI	100%	100%	100%	DSM
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	ATTUAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE IN MATERIA DI ACCORDI CONTRATTUALI CON LE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE	MANTENIMENTO DEI TETTI DI SPESA AZIENDALI IN ADEGUAMENTO ALLA L.1520/12 ED ALLA CIRCOLARE ASSESSORILE PROT. AOO. 151/4457 DEL 3/8/2012.	VALORE TETTO DI SPESA 2014	100%	100%	100%	AREA GESTIONE DEL PERSONALE
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	ATTUAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE IN MATERIA DI ACCORDI CONTRATTUALI CON LE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE	CORRETTA APPLICAZIONE DEI CRITERI FISSATI DALLA GIUNTA REGIONALE CON LE DD.GG. PR. N. 1444/2001, N. 2871/2009 E N. 1662/2010 CHE PREVEDONO PER CASI DI CUIA, SPECIALE SICA AMBULATORIALE E STRUTTURE DI RIABILITAZIONE EX ART. 35 UNA CORRELAZIONE FRA L'ASSORBITO AZIENDALE E L'ASSORBITO VOLUME DELLE PRESTAZIONI DA ACQUISTARE DA PRIVATO.	QUALITATIVO: SINO	100%	100%	100%	AREA GESTIONE DEL PERSONALE
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	ATTUAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE IN MATERIA DI ACCORDI CONTRATTUALI CON LE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE	MONITORAGGIO CONTINUO RISPETTO AI TETTI DI SPESA SULLE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE PRESENTI SUL TERRITORIO	N. STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE SOTTOPOSTE A CONTROLLO, TOTALE STRUTTURE ACCREDITATE	MANTENIMENTO STANDARD 100%	MANTENIMENTO STANDARD 100%	MANTENIMENTO STANDARD 100%	AREA GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	ATTUAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE IN MATERIA DI ACCORDI CONTRATTUALI CON LE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE	SVOLGIMENTO ATTIVITÀ DI CONTROLLO DELL'APPROPRIATEZZA DEI RICOVERI E DELLE PRESTAZIONI NELLE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE	N. RICOVERI CONTROLLATI N. RICOVERI	55%	60%	70%	UNAR
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	ATTUAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE IN MATERIA DI ACCORDI CONTRATTUALI CON LE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE	ACCESSO ALLE STRUTTURE RESIDENZIALI SOGGIORNANTIE TRAMITE LA VALUTAZIONE POSITIVA DELL'UNMO	N. ACCESSI CON VALUTAZIONE UNMO N. ACCESSI TOTALE	100%	100%	100%	SSS
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	ADEGUAMENTO ALLE INDICAZIONI DELLA DIREZIONE GENERALE ALLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE VISTO IN MATERIA DI PARAMETRI STANDARD PER L'IDENTIFICAZIONE DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE (SEMPLICI, COMPLESSE, DIPARTIMENTALI/AZIENDALI)	AI) RISPETTO DEL PARAMETRO STANDARD DI CUI ALLE D.G.G. PER IL TERZO E IL QUARTO QUADRANTE CON CONSEGUENTE ASSEGNAZIONE DI UN NUMERO DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE NON SUPERIORE A QUELLO PREVISTO NELLA TAB. 5 ALLIGATA ALLA D.G.R. 3066/2012; B) ADOZIONE ATTI AZIENDALI NEL RISPETTO DEI PARAMETRI STANDARD DI CUI AL PUNTO 1 ED IN VIVO DEGLI STESSI AL COMPRESO SERVIZIO PAGO AI FINI DELL'APPROVAZIONE DA PARTE DELLA GIUNTA REGIONALE	A) % S.O. (N. STRUTT. ORGANIZZ. STANDARD - N. STRUTT. ORGANIZZ. ASSEGNATE NELL'ANNO 2014) B) ADOZIONE ED IN VIVO ATTO AZIENDALE - SINO	A) ALLINEAMENTO A STANDARD S.O. 34-10% B) ALLINEAMENTO A STANDARD S.O. 34-10%	A) ALLINEAMENTO A STANDARD S.O. 34-10% B) ALLINEAMENTO A STANDARD S.O. 34-10%	A) ALLINEAMENTO A STANDARD S.O. 34-10% B) ALLINEAMENTO A STANDARD S.O. 34-10%	AREA GESTIONE DEL PERSONALE AFFARI GENERALI
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	RISPETTO DELLE TEMPERICHE DI IN VIVO DEI FLUSSE INFORMATIVE NAZIONALI E REGIONALI COME STABILITO DAI DECRETI MINISTERIALI DI SUPERAMENTO E DALLA DGR N. 729/13 E SS.M.M.LL.	IN VIVO DEI DATI AI SISTEMI INFORMATIVI SANITARI REGIONALI E NAZIONALI CON LE MODALITÀ ED ENTRO I TERMINI PREVISTIBILI	% FLUSSE CORRETTAMENTE IN VIVO ENTRO TERMINE	100%	100%	100%	TUTTE LE STRUTTURE INTERESSATE DA MORIE VIGENTI
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	RISPETTO ACCORDI DI PROGRAMMA SOTTOSCRITTI PER L'UTILIZZO DEI FONDI COMUNITARI E PER GLI INVESTIMENTI EX ART. 10 - 20 L. 67/1988	PREDISPOSIZIONE, ENTRO I TERMINI FISSATI DALLE DISPOSIZIONI NORMATIVE ED REGOLAMENTARI IN MATERIA DI TUTTA LA DOCUMENTAZIONE TECNICA ED AMMINISTRATIVA PREVISTA	N. PROGETTI CON FONDI COMUNITARI E PER INVESTIMENTI EX ART. 20 L. 67/1988	-	-	-	AREA GESTIONE TECNICA, AREA GESTIONE DEL PATRIMONIO
AREA AMMINISTRATIVA	PROGRAMMAZIONE REGIONALE	RISPETTO ACCORDI DI PROGRAMMA SOTTOSCRITTI PER L'UTILIZZO DEI FONDI COMUNITARI E PER GLI INVESTIMENTI EX ART. 20 L. 67/1988	ACCOMPLIMENTO DEI FLUSSE INFORMATIVI E PER IL SISTEMA, MENRE	% INSERIMENTO IN MERITO DELLE SESE SODDISFATTE RISPETTO ALLE LIQUIDAZIONI EFFETTUATE	100%	100%	100%	AREA GESTIONE TECNICA, AREA GESTIONE DEL PATRIMONIO
AREA AMMINISTRATIVA	RAPPORTI CON I FORNITORI	SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE, CONTABILI PER LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON I FORNITORI E RIDUZIONE DEI TEMPI DI PAGAMENTO E TRACCIABILITÀ PROCEDURE TRASPARENZA.	ALLINEAMENTO TEMPI DI PAGAMENTO FORNITORI A QUELLI PREVISTI DALLA NORMATIVA IN VIGENTE	DEBITO VERSO FORNITORI ANNO 2014 TOTALE ACQUISTI CON CONTROPARTE FORNITORE (FORTE, S.P. E C.L.)	RIDUZIONE 10% DEBITO VERSO FORNITORI ANNO 2013	RIDUZIONE 15% DEBITO VERSO FORNITORI ANNO 2013	RIDUZIONE 25% DEBITO VERSO FORNITORI ANNO 2013	DIREZIONE REGIONALE, AREA GESTIONE TECNICA, AREA GESTIONE DEL PATRIMONIO, AREA GESTIONE ECON-FINANZ. DIPARTIMENTI

SETTORE	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
AREA AMMINISTRATIVA	RAPPORTI CON I FORNITORI	INVELLIMENTO PROCESSO DI LIQUIDAZIONE FATTURE	INDAGINE TEMPI DI LIQUIDAZIONE FATTURE PER CONSENTERE IL PROGRESSIVO ALLUNGAMENTO DEI TEMPI DI PAGAMENTO	TEMPI DI PAGAMENTO ANNO 2014 (ART. 9, DPCM 22 SETT. 2014)	129 gg	90 gg	85 gg	DR. ANM. PD-CA, ISS, AREA GESTIONE TECNICA, AREA GESTIONE DEL PATRIMONIO, DIPARTIMENTI
AREA AMMINISTRATIVA	RAPPORTI CON I FORNITORI	INVELLIMENTO PROCESSO DI LIQUIDAZIONE FATTURE	AZZERZAMENTO DELLE FATTURE PRESENTI IN CONTABILITÀ RELATIVE AL PERIODO ANTECEDENTE AL 31/12/2012, CON ESCLUSIONE DELLE FATTURE OGGETTO DI CONTENZIOSO IN CORSO	N. FATTURE NON LIQUIDATE ANTECEDENTEMENTE AL 31/12/2012	48%	40%	100%	DR. ANM. PD-CA, ISS, AREA GESTIONE TECNICA, AREA GESTIONE DEL PATRIMONIO, DIPARTIMENTI
AREA AMMINISTRATIVA	RAPPORTI CON I FORNITORI		GESTIONE CONTRATTUALE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI SENZA SOLLICITE DI CONTINUITÀ	N. CONTRATTI FORMALMENTE VIZIATI (N. CONTRATTI TOTALI)	100%	100%	100%	AREA GESTIONE PATRIMONIO
AREA AMMINISTRATIVA	RAPPORTI CON I FORNITORI	AGGREGAZIONE CON ALTRE AZIENDE ED EFFICIENTAMENTO DELLA FUNZIONE ACQUISTI E ORDINI INFORMATIZZATI	GARE PROGRAMMATE IN FORMA AGGREGATA; ADESIONE A CONVENZIONE CONSIP	N. GARE IN FORMA ASSOCIATA - TELEMATICA - CONVENZIONALE TOTALE GARE	100%	100%	100%	AREA GESTIONE PATRIMONIO
AREA AMMINISTRATIVA	RAZIONALIZZAZIONE DELL'UTILIZZO DELLA DOTAZIONE ORGANICA	CONTENIMENTO DELLA SPESA DEL PERSONALE	1) RISPETTO DEL LIMITE DI SPESA PER IL PERSONALE IN COMPRESO QUELLO A TEMPO DETERMINATO; 2) RIDUZIONE RICORSO A PRESTAZIONI SANITARIE AGGIUNTIVE EX ARTT. 54-55 CON I NEI LIMITI PREVISTI E CON LE MODALITÀ DISPOSTE DA LEGGI O PROVVEDIMENTI REGIONALI; 3) RIDUZIONE DEI FONDI CONTRATTUALI AZENDALI; 4) CONTENIMENTO DEI COSTI PER STAGIONANDO NEI LIMITI PREVISTI E CON LE MODALITÀ DISPOSTE DA LEGGI O PROVVEDIMENTI REGIONALI; 5) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 6) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 7) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 8) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 9) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 10) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 11) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 12) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 13) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 14) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 15) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 16) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 17) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 18) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 19) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 20) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 21) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 22) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 23) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 24) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 25) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 26) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 27) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 28) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 29) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 30) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 31) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 32) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 33) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 34) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 35) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 36) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 37) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 38) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 39) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 40) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 41) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 42) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 43) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 44) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 45) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 46) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 47) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 48) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 49) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 50) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 51) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 52) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 53) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 54) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 55) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 56) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 57) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 58) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 59) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 60) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 61) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 62) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 63) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 64) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 65) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 66) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 67) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 68) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 69) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 70) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 71) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 72) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 73) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 74) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 75) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 76) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 77) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 78) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 79) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 80) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 81) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 82) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 83) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 84) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 85) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 86) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 87) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 88) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 89) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 90) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 91) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 92) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 93) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 94) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 95) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 96) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 97) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 98) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 99) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI; 100) ADESIONE A CONVENZIONI CON I FORNITORI;	1) COSTO DEL PERSONALE (SERVIZI RINNOVI CONTRATTUALI); 2) COSTO DEL PERSONALE A TEMPO DETERMINATO; 3) RIDUZIONE SPESA PER PRESTAZIONI AGGIUNTIVE; 4) RIDUZIONE SPESA PER FONDI CONTRATTUALI AZENDALI	MANTENIMENTO	MANTENIMENTO	MANTENIMENTO	TUTTI
AREA AMMINISTRATIVA	RAZIONALIZZAZIONE DELL'UTILIZZO DELLA DOTAZIONE ORGANICA	CONTENIMENTO SPESA PER INCARICHI ESTERNI	CONTENIMENTO RICORSO LEGALI ESTERNI PER LA COSTITUZIONE DI NUOVI GUIDI	N. INCARICHI ESTERNI (N. COSTITUZIONI TOTALI AL NETTO DI MAGISTRATURE SUPERIORI (PROVE DI INCOMPATIBILITÀ REGIONALI)	INTERVALLO COMPRESO TRA -10% E +10%	INTERVALLO COMPRESO TRA -10% E +10%	INTERVALLO COMPRESO TRA -10% E +10%	STRUTTURA BUCROCRATICA LEGALE
AREA AMMINISTRATIVA	RAZIONALIZZAZIONE DELL'UTILIZZO DELLA DOTAZIONE ORGANICA	ATTIVITÀ LIBRO PROFESSIONALE INTRAMURARIA (ALP)	1) SISTEMA DI CONTABILITÀ SEPARATA PER L'ALP; 2) SVOLGIMENTO RICERCA STRAORDINARIA DEGLI SPAZI DISPONIBILI PER L'ESERCIZIO DELL'ALP DI CUI ALL'ART. 2, CO. 1, LETT. D) DELLA L. 18/2012; 3) ATTUAZIONE ADEMPIMENTI (SISTEMI DI CONTROLLO DEI VOLUMI DELLE PRESTAZIONI; TRACCIABILITÀ DEI PAGAMENTI; RIDISTRIBUZIONE QUOTE A CARICO DELL'ASSISTITO DI CUI ALL'ART. 2, CO. 1, LETT. B) BIS), D) E) E) DELLA L. 18/2012.	QUALITATIVO - SINO	1) A. REGIME PER ATTIVITÀ PROFESSIONALI; 2) QUALITATIVO SINO 3) QUALITATIVO SINO	1) A. REGIME 2) QUALITATIVO SINO 3) QUALITATIVO SINO	1) A. REGIME 2) QUALITATIVO SINO 3) QUALITATIVO SINO	UFFICIO QUALITÀ, DIREZIONE SANITARIA ED AMMINISTRATIVA DI PRESIDIO, CUP, AREA GESTIONE TECNICA

SETTORE	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORE	PIANO 2015	PIANO 2016	PIANO 2017	STRUTTURE COINVOLTE
AREA AMMINISTRATIVA	CERTIFICAZIONE DEL MANAGER (D.M. SALUTE 1 MARZO 2015)	INDAGAZIONE DI STANDARD ORGANIZZATIVI CONTABILI E CONTABILIZZAZIONE DEI FATTI AZIENDALI E FRESCHI DI RIFUGIO SUL BILANCIO, LE AZIONI DI CONTINUITA' DEGLI STESSI LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO ED IL RELATIVO CONTROLLO	RICOGNIZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE CONTABILI ESISTENTI SOTTOSTANTI ALLA CORRETTA FORMALIZZAZIONE DEI FATTI AZIENDALI E FRESCHI DI RIFUGIO SUL BILANCIO, LE AZIONI DI CONTINUITA' DEGLI STESSI LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO ED IL RELATIVO CONTROLLO	QUALITATIVO - SINO	CUSTOMING DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE - CONTABILI	CUSTOMING ED APPLICAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE - CONTABILI	CUSTOMING ED APPLICAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE - CONTABILI	AREA GESTIONE RISORSE FINANZIARIE, AREA GESTIONE TECNICA, AREA GESTIONE DEL PERSONALE, CONTROLLO DI GESTIONE, DIPARTIMENTO FARMACEUTICO, AREA GESTIONE DEL PATRIMONIO, DIREZIONE AMMINISTRATIVA OSPEDALI, DISTRETTI, USL, DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE
AREA AMMINISTRATIVA	EFFICIENZA P. A.	PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE AI SENSI DELLA L. 190/2012	ATTIVAZIONE FORMAZIONE	A) N. PARTECIPANTI PER CODA SINGOLO EVENTO FORMATIVO; B) NUMERO COMPLESSIVO PARTECIPANTI AD EVENTI FORMATIVI	A) 1-1; B) 1000 PARTECIPANTI	A) 1-1; B) 1000 PARTECIPANTI	A) 1-1; B) 1000 PARTECIPANTI	AFFARI GENERALI COMUNICAZIONE
AREA AMMINISTRATIVA	EFFICIENZA P. A.	PROGRAMMA TRASPARENZA ED INTEGRITA'	CORRETTO ADESSAMENTO AGLI OBBLIGHI PRECRISTALI D.L.G. 30/2013	QUALITATIVO - SINO	100%	100%	100%	AFFARI GENERALI
AREA AMMINISTRATIVA	EFFICIENZA P. A.	INCREMENTO ADESSAMENTO ORGANIZZATIVA E DIGITALIZZAZIONE PROCEDURE TRACCIA BILANCIO TRASPARENZA	IMPLEMENTAZIONE DELLE PROCEDURE INFORMATIZZATE E DIGITALIZZAZIONE AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE	N. PROCESSI INFORMATIZZATI O IMPLEMENTATI IN PROCESSI ESISTENTI	50%	60%	70%	AREA GESTIONE TECNICA - SERVIZI INFORMATIVI

## **Allegato 2**

### **Schede di Valutazione Individuale**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**Personale di COMPARTO**

**Data di compilazione**

**VALUTATO**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

**VALUTATORE**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

**Periodo di riferimento della valutazione**

OBIETTIVI INDIVIDUALI – Peso 40/100					
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	VALORE MINIMO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	% DI RAGGIUNGIMENTO
<b>Totale</b>					
<b>CONTRIBUTO AL RISULTATO DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA - Peso 10/100</b>					
<b>Obiettivo</b>					<b>% di raggiungimento</b>
Risultato della UO di appartenenza					

**VALUTAZIONE**

**COMPETENZE TRASVERSALI / PROFESSIONALI – Peso 50/100**

Area	Competenza	Descrizione	Peso	Valutazione
AREA COGNITIVA	Problem solving	Capacità di svolgere una valutazione del problema in tempo reale, di aggregare con metodo e sistematicità i dati raccolti cogliendone le priorità e di fornire una alta qualità dell'output	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Non riesce a selezionare i dati raccolti, ha bisogno di riproccarseli più volte; propone solo se stimolato</li> <li>2 Ha bisogno dei suoi tempi e del suo ritmo perché il suo problem solving si dipani; procede lentamente.</li> <li>3 Non perde il filo della valutazione del problema sui punti chiave anche quando il problema diventa più complesso; non si sente a proprio agio se la variabile tempo incalza</li> <li>4 Individua i punti salienti del problema, li riconosce secondo uno schema logico e sequenziale, ne propone le possibili soluzioni, anticipa le criticità</li> <li>5 Analizza il problema in tempo reale, ne propone al volo la soluzione esponendo con precisione i punti salienti e le azioni correlate; procede nel delineare le cause del problema, anticipa le criticità, previene le possibili obiezioni; procede con accuratezza anche sotto pressione</li> </ol>
				<p><b>Adattabilità/ Flessibilità</b></p> <p>Capacità di applicarsi a nuovi compiti, a favore di situazioni diverse e nuove; affrontando con equilibrio ed autocontrollo le situazioni nuove e difficili, mantenendo continuità del livello di prestazione anche nei momenti di tensione e conflittualità</p> <p style="text-align: center;">3</p>
AREA RELAZIONALE	Comunicazione efficace	Capacità espositiva risultante da proprietà di linguaggio, fluidità eloquio e chiarezza del contenuto presentato; capacità di utilizzare la parola in modo coerente con il contesto per stabilire una relazione	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Si dimostra rigido dinanzi a cambiamenti preannunciati, non ascolta le motivazioni rimanendo statico sulle sue posizioni</li> <li>2 Si dimostra resistente a cambiamenti che possono interferire sulla sua stabilità quotidiana su cui ha raggiunto un equilibrio; non accetta nuove responsabilità</li> <li>3 Prende atto ed accetta nuovi compiti e responsabilità, ma lo fa in modo graduale; ha bisogno di tempo per adattarsi a nuovi contesti e situazioni</li> <li>4 Si adatta agilmente a nuovi compiti rimodulando le sue abitudini ed adattandosi velocemente al nuovo contesto ed attività creando un clima favorevole</li> <li>5 Accetta con entusiasmo i nuovi contenuti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con continuità, modificando il proprio stile di comportamento, apprezzando suggerimenti e ricercando chiarimenti</li> </ol>
				<p><b>Comunicazione efficace</b></p> <p>Capacità espositiva risultante da proprietà di linguaggio, fluidità eloquio e chiarezza del contenuto presentato; capacità di utilizzare la parola in modo coerente con il contesto per stabilire una relazione</p> <p style="text-align: center;">2</p>

<p>ascolto ed esposizione; l'uno supera l'altro penalizzando lo scambio comunicativo</p> <p>3 Ascolta, fa conoscere la sua opinione anche se non empatico il modo con cui contatta l'interlocutore; il linguaggio è chiaro e piano</p> <p>4 Stabilisce un contatto con l'interlocutore, il linguaggio è chiaro, appropriato; ascolta, dialoga, interagisce coerentemente con il contesto e la situazione</p> <p>5 Contatta rapidamente l'interlocutore per la forza delle sue argomentazioni, la chiarezza ed organizzazione dell'esposizione e l'empatia con cui la presenta accompagnandola ad un ascolto attento</p>	<p>proficua con uno o più interlocutori e suscitare interesse rispetto a quanto espresso</p>
<p>1 Non dimostra interesse nella sintonia con gli altri ed il contesto; lavora per sé senza adattare linguaggio e comportamento ai diversi interlocutori</p> <p>2 Usa il linguaggio spontaneo piuttosto che quello efficace, si sintonizza con persone come lui in contesti coerenti con il suo modo di fare; non riesce a cambiare modi quando cambia il contesto</p> <p>3 Riesce a comprendere le persone, ma solo quelle a lui più affini all'interno dei contesti che predilige</p> <p>4 E' attento al cambiamento di contesto, percepisce il mutare del clima nel gruppo, anche se non ha sempre un preciso tratto con le persone; ha qualche caduta sotto pressione</p> <p>5 Modifica con intelligenza la sua modalità relazionale secondo contesto e clima che si producono, senza perdere il contatto con interlocutori diversi tenendo aperta la relazione anche in situazioni difficili, di tensione o disaccordo</p>	<p>3</p> <p>Capacità di interagire con gli altri in modo naturale e sintonico, consolidando l'interazione in coerenza con il contesto nel quale si sviluppa; capacità di cogliere gli atteggiamenti degli altri (colleghi/utenti), di rilevare come essi ci percepiscono e di adeguare di conseguenza linguaggio e modalità relazionale</p>
<p>1 Non dimostra interesse verso l'utenza, non adotta un atteggiamento accogliente che aiuti l'utente a soddisfare i bisogni</p> <p>2 Non adotta un atteggiamento proattivo, si limita ad ascoltare senza porre in campo attività che aiutino a sbloccare la situazione</p> <p>3 Cura il rapporto con il cliente, mostra interesse, attenzione e cortesia, ne recepisce le esigenze ricercando ogni informazione utile alla sua soddisfazione</p> <p>4 Comprende il profilo del cliente, sviluppa un buon rapporto basandolo sulla fiducia e sulla credibilità, chiarisce dando massima soddisfazione ai bisogni tempestivamente</p> <p>5 E' consapevole della centralità del cliente, sviluppa in modo proattivo le relazioni, cerca di portare miglioramenti nel livello di servizio, ricerca il feedback del cliente per verificare il grado di soddisfazione, ricerca disallineamenti, assume iniziative e correzioni</p>	<p>3</p> <p>Capacità di ascolto empatico verso l'utenza, immedesimandosi nell'altro e nel suo modo di sentire, riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando e approfondendo le richieste esplicitate, promuovendo lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno ed esterno) in coerenza con la situazione ed il contesto</p>
<p>1 Di fronte alle situazioni descritte non assume iniziativa, interviene solo quando non può estimersi dal farlo, segue lo stancio del momento che presto si esaurisce</p> <p>2 Ha una iniziativa non costante, si muove in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori</p> <p>3 Ha una iniziativa che non arricchisce in modo qualitativo l'azione.</p>	<p>2</p> <p>Capacità di mobilitarsi senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte e di esporsi anche in assenza di dati certi e sicuri, (norme e procedure), agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo, utilizzando le risorse disponibili per promuovere</p>
<p><b>AREA REALIZZATIVA</b></p>	<p><b>AREA Iniziativa</b></p>



	<p>azioni tese a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità.</p> <p>contribuisce almeno per una parte alla soluzione dei problemi discussi</p> <p>4 Si attiva per promuovere azioni che sostengano il raggiungimento degli obiettivi di gruppo ed individuali, ripropone in modo nuovo una nuova azione ma non persevera sino alla fine lasciandola cadere</p> <p>5 Si attiva rapidamente ed in modo continuativo per promuovere azioni che influenzino il corso della discussione e facendo leva sulle proprie capacità di giudizio, sopperisce alla incertezza di alcuni dati proponendo valide proposte innovative</p>
<p><b>Orientamento al risultato/ finalizzazione</b></p>	<p>3</p> <p>1 Non si mobilita per una azione ma parte al traino, attendista o spettatore passivo</p> <p>2 E' concentrato sulla dimensione operativa del suo lavoro, inizia un percorso ma non lo termina, le sue energie si disperdono, il risultato non è presidiato</p> <p>3 Fa un percorso step by step, per gradi, se distorto dal percorso perde slancio, ma se sollecitato ritorna all'obiettivo che nel frattempo ha rimesso a fuoco</p> <p>4 Fa confluire il lavoro svolto verso un obiettivo anche se chiarisce strada facendo dove vuole arrivare; il risultato non è sempre ad alto standard di qualità ma è presidiato e raggiunto nel tempo previsto</p> <p>5 Si pone in anticipo il problema di dove arrivare e come arrivarci; ottimizza tutto il lavoro svolto per canalizzarlo alla conclusione con energia; dribbla eventuali interferenze per non mancare la chiusura in tempo utile; si occupa di produrre un risultato di qualità</p>
<p><b>Decisione</b></p>	<p>2</p> <p>1 Rinvia la decisione per l'incertezza ei dati che ritiene insufficienti; a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2 Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato; la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti ; lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3 Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che lo porta a decisioni semplici e pragmatiche ma non incisive</p> <p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 Opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte , sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>
<p><b>Efficienza</b></p>	<p>3</p> <p>1 Opera con discontinuità ed in modo altalenante, appare avulso dal contesto</p> <p>2 Si attiva limitandosi ad eseguire il proprio lavoro senza porre attenzione al metodo né al bisogno contingente</p> <p>3 Dimostra attenzione alla propria attività mantenendo ferma l'attenzione verso la propria modalità operativa privilegiando la sistematicità alla velocità</p> <p>4 E' in grado di operare seguendo ritmi, scadenze, rimettendo a fuoco gli</p>

	eventuali scostamenti rispetto alla propria attività concorrendo ai propri risultati
<b>AREA PROFESSIONALE</b> <b>Qualità del contributo professionale</b>	3 Segue l'andamento del proprio lavoro con fluidità, sa affrontare l'obiettivo sistematicamente senza lasciarsi influenzare da situazioni a contorno; è in grado di programmare secondo standard riconosciuti: <b>1</b> Nell'assolvimento dei compiti assegnati è incostante ed impreciso, non verifica il lavoro svolto <b>2</b> Spesso è impreciso e inadeguato, non rispetta i tempi e le modalità di esecuzione dei compiti assegnati, raramente verifica il lavoro svolto <b>3</b> Opera con precisione, accuratezza. Osserva i tempi e i contenuti dei compiti affidati; verifica il lavoro svolto <b>4</b> Opera con attenzione e tempestività e senza il bisogno di verifiche esterne. Si attiene a norme e procedure interne <b>5</b> Opera rispettando i tempi e le modalità di esecuzione della prestazione. Pur attenendosi alle procedure propone nuove modalità operative nell'ottemperare al proprio lavoro in modo efficace
<b>Sviluppo professionale/Innovazione Tecnica e Tecnologica</b>	3 Capacità ed interesse nella partecipazione attiva all'approfondimento delle proprie competenze trasversali e professionali ed all'innovazione attraverso la conoscenza di strumentazioni tecnologiche partecipando ad aule formative in ambito aziendale o extra coerenti con il proprio ambito e ruolo <b>1</b> Non dimostra interesse nell'acquisire nuove conoscenze in ambito professionale tecnico e tecnologico <b>2</b> Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze tecniche e tecnologiche verso cui dimostra resistenze <b>3</b> Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze professionali da acquisire <b>4</b> Dimostra di avere acquisito ed assimilato conoscenze tecniche e tecnologiche richieste dal ruolo con efficaci ricadute sul proprio operato <b>5</b> Si attiva nella ricerca dei corsi affini al proprio percorso professionale, ne comprende l'utilità e ne condivide con i superiori l'applicazione

**TOTALE**

**SINTESI DELLA VALUTAZIONE**

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	% RAGGIUNTA	TOTALE
RISULTATO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	20		
OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO QUANTITATIVI	40		

COMPETENZE TRASVERSALI/PROFESSIONALI DIMOSTRATE	40	
--	----	--

**TOTALE COMPLESSIVO** ...../100

**COMMENTO DEL VALUTATORE**

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

**Scheda di valutazione individuale Direttore di  
Dipartimento/                    Struttura                    Complessa  
/Struttura Semplice a Valenza Dipartimentale**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**Data di compilazione**      **Direttore di Dipartimento/Struttura Complessa/Struttura Semplice a Valenza dipartimentale**

**VALUTATO**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

**VALUTATORE**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

*Periodo di riferimento della valutazione*

<b>RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA – Peso 70/100</b>	
<b>Obiettivo</b>	<b>% raggiungimento</b>
<b>Risultato UO di appartenenza</b>	
<b>Totale</b>	

**CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI - Peso 10/100**

Valutato	Figura professionale	Unità Operativa	Risultato valutazione
<b>Coefficiente di variazione</b>			
<b>Totale</b>			

**COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE – Peso 20/100**

Area	Competenza	Descrizione	Peso	Grading della Valutazione
Area gestionale organizzativa	Pensiero Strategico/Prospettico	Capacità di ipotizzare e promuovere scenari alternativi nella salvaguardia di raggiungere obiettivi e risultati attesi nei tempi previsti e con alto standard di qualità	3	<p><b>1</b> Nella direzione della sua unità non assume quasi mai una visione strategica e la sua gestione si limita al contingente. Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire.</p> <p><b>2</b> Assume i piani d'azione dell'Amministrazione in maniera passiva. Nell'organizzare si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede un'interpretazione rigida e restrittiva.</p> <p><b>3</b> Mostra attenzione professionale verso i piani d'azione dell'Amministrazione. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze esterne ed interne di efficacia ed efficienza</p> <p><b>4</b> Collabora attivamente alla definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati</p> <p><b>5</b> Sa tradurre i piani d'azione in programmi coerenti in misura superiore alle aspettative. Supporta in maniera eccellente il processo di definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative. Ne sa valutare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati</p>

<p><b>Efficacia Organizzativa</b></p> <p>Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità del funzionamento del contesto organizzativo di riferimento; considerare vincoli ed opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda in rapporto al territorio; individuare gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.</p>	<p>3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Non individua le figure chiave della struttura mantenendo una identificazione non distintiva del team; si sofferma superficialmente su procedure e sistemi ritenendole non strategiche</li> <li>2 Valuta teoricamente l'importanza nell'avere un team con competenze distinte, ma non diffonde la cultura dell'Organizzazione né la finalità per cui a stessa è costituita rimandando la responsabilità e l'iniziativa ad ogni singolo individuo.</li> <li>3 Sa come identificare le figure chiave di riferimento della struttura; conosce le modalità operative della struttura, comprende ed utilizza le procedure ed i sistemi anche attraverso i suoi responsabili ed ha una conoscenza approfondita delle strutture organizzative di riferimento</li> <li>4 Identifica e definisce le funzioni chiave della struttura, ne conosce le iniziative, la cultura, la procedura, conosce mission e strategia e gli altri processi specifici della struttura; conosce in profondità le strutture degli enti di interesse per la propria struttura, ricerca ed utilizza fonti di informazione per avere diversi punti di vista</li> <li>5 Ha una profonda conoscenza dei sistemi, degli eventi, della cultura di tutta la sua struttura, conosce mission, vision e strategie; anticipa l'impatto delle azioni sulle altre strutture, usa la struttura organizzativa per risolvere problemi complessi, comprendendo quali sono le forze interne che influenzano la sua organizzazione ed i clienti; comprende i condizionamenti esterni prevedendone i cambiamenti.</li> </ol>
<p><b>Gestione e sviluppo dei collaboratori</b></p> <p>Capacità di individuare bisogni, competenze e aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi ed affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita, puntando alla valorizzazione delle professionalità</p>	<p>3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Individua solo alcune delle esigenze del team che gestisce; non sempre risulta attento alle proposte dei collaboratori; raramente promuove azioni tese al miglioramento continuo del team del quale non comprende dinamiche e motivazioni</li> <li>2 Si attiva nel promuovere crescita e valorizzazione professionale delle risorse, ma non riesce a coordinare i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui limitandosi a dare input ma non a verificarli, monitorarli misurandone i benefici.</li> <li>3 Sviluppa una strategia dei bisogni formativi; trasferisce ai collaboratori piani ed obiettivi da raggiungere fornendo una chiara direzione; stimola la partecipazione; definisce ruoli e responsabilità, accetta idee e suggerimenti, dà feedback</li> <li>4 Definisce i bisogni in termini di risorse umane insieme ai propri responsabili durante il processo di pianificazione; si accerta che le soft skills siano presenti; individua piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi di struttura; coinvolge le persone e le motiva all'eccellenza esecutiva; sostiene i collaboratori in situazioni difficili e complesse, controlla la realizzazione degli obiettivi ed utilizza il feedback per il miglioramento continuo</li> <li>5 Individua le abilità e le competenze necessarie al proprio gruppo; pianifica obiettivi sfidanti per la struttura e per i progetti che gestisce ottenendo il coinvolgimento del gruppo; stabilisce linee di azione e promuove la responsabilizzazione e l'orientamento all'eccellenza, stimola i collaboratori al continuo sviluppo professionale; rappresenta un modello dei valori della</li> </ol>

	struttura
<p><b>Gestione delle risorse economiche</b></p> <p>Capacità di programmare e controllare l'attività della struttura in funzione degli obiettivi aziendali e di budget annuali</p> <p>Abilità nell'impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi; individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo riallocando conseguentemente le risorse</p>	<p>3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Raccoglie i dati economici a lui assegnati, non li riassegna ai collaboratori in modo tempestivo ed organico; è in grado di leggerli ed interpretarli ma non di monitorarli</li> <li>2. Comprende l'importanza dell'assegnazione del budget ma non è attento e proattivo nella mancanza del rispetto di programmi e progetti definiti; riassegna il budget, lo monitora in modo altalenante senza attenzione a minimizzare gli sprechi ed a proporre opportune correzioni.</li> <li>3. Analizza le esigenze della struttura con riferimento ai clienti, fa una previsione dei costi ed un'analisi delle voci; gestisce la ripartizione del budget, fa una verifica costante sulla gestione delle risorse, si incontra con i collaboratori per verificare i progressi ed i problemi rispetto ai programmi e progetti definiti</li> <li>4. Individua e dimensiona le risorse economiche necessarie per la struttura, si attiva per la loro assegnazione in funzione della struttura, valuta e condivide con i collaboratori le opportunità di spesa; allinea la disponibilità di gestione del budget al raggiungimento degli obiettivi</li> <li>5. Vede e comprende il quadro di insieme della struttura e pianifica e monitorizza il budget assegnato, valuta e gestisce con attenzione la distribuzione all'interno della struttura, responsabilizza i collaboratori sulla gestione delle risorse, è ritenuto punto di riferimento per i colleghi dal punto di vista dell'expertise e delle conoscenze degli strumenti tecnici per gestire efficacemente le risorse economiche; gestisce il budget strategicamente mirato agli obiettivi della sua struttura, valuta tutte le opportunità e amministra il budget di conseguenza</li> </ol>
<p><b>Area realizzativa</b></p> <p><b>Orientamento al Risultato</b></p> <p>Capacità di ricercare modalità più efficienti ed efficaci che possano rappresentare le migliori soluzioni nelle attività quotidianamente svolte; capacità di definire criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare verifiche sulle attività di propria competenza in modo da consentire il corretto svolgimento ed eventuali azioni di miglioramento; focalizzare l'attenzione sui risultati da conseguire</p>	<p>3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si mobilita per uno scopo, focalizzando l'attenzione su un risultato per volta dimostrando tensione di fronte alla complessità ed alla molteplicità delle situazioni</li> <li>2. E' concentrato sulla dimensione operativa del suo lavoro, presta attenzione solo agli elementi evidenti, il risultato non è presidiato nei tempi richiesti risultando inefficace</li> <li>3. Fa un percorso step by step, per gradi, identifica le modalità per raggiungere l'obiettivo sviluppando le azioni necessarie per monitorarlo; offre un servizio che massimizzi il processo di ottenimento del risultato</li> <li>4. Identifica in anticipo le soluzioni capaci di anticipare tempi e verifiche sulle attività di propria competenza sottoposte a continuo monitoraggio; il risultato è qualitativamente ad alto standard di qualità</li> <li>5. Si pone in anticipo il problema di dove arrivare e come arrivarci; ottimizza tutto il lavoro svolto per canalizzarlo alla conclusione con energie; dribbla eventuali interferenze per non mancare la chiusura in tempo utile; si occupa di produrre un risultato di qualità</li> </ol>
<p><b>Iniziativa</b></p> <p>Capacità di effettuare scelte operative anche in</p>	<p>2</p> <p>1. Di fronte alle situazioni descritte non assume iniziativa, interviene solo quando non può esimersi dal farlo, segue lo slancio del momento che presto</p>



<p>assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo; capacità di attivarsi per formulare proposte e nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità</p>	<p>si esaurisce</p> <p>2 Ha una iniziativa non costante, si muove in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori</p> <p>3 Ha una iniziativa che non arricchisce in modo qualitativo l'azione, contribuisce almeno per una parte alla soluzione dei problemi discussi</p> <p>4 Si attiva per promuovere azioni che sostengono il raggiungimento degli obiettivi di gruppo ed individuali, ripropone in modo nuovo una nuova azione ma non persevera sino alla fine lasciandola cadere</p> <p>5 Si attiva rapidamente ed in modo continuativo per promuovere azioni che influenzino il corso della discussione e facendo leva sulle proprie capacità di giudizio, sopperisce alla incertezza di alcuni dati proponendo valide proposte innovative</p>
<p><b>Autonomia decisionale</b></p> <p>Capacità di formulare un quadro di riferimento alla soluzione di un problema che consenta la valutazione dei vantaggi e svantaggi di tutte le opzioni possibili; formulare le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa; farsi carico dei risultati, rispondendo di ogni scelta operativa che si è resa necessaria</p>	<p>3</p> <p>1 Rinvia la decisione per l'incertezza ei dati che ritiene insufficienti; a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2 Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato; la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti , lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3 Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che non lo porta a decisioni sofisticate quanto incisive, pragmatiche</p> <p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 Opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte , sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>
<p><b>AREA COGNITIVA</b>    <b>Analisi/Rapidità nel Problem solving</b></p> <p>.Capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo</p>	<p>3</p> <p>1 Dinanzi al problema rinvia la sua definizione, ritarda a scomporre i dati o ne aggiunge altri che appesantiscono l'iter risolutivo</p> <p>2 Nel procedere ricerca e seleziona i dati senza coinvolgere altre persone, resta fermo sul il suo punto di vista che si rivela incompleto e riduttivo ; c'è correttezza nel processo ma non qualità e rapidità dell'output</p> <p>3 Utilizza un processo ordinato per definire problemi ed opportunità; all'interno del suo ambito di appartenenza, raccoglie le informazioni di rilievo , identifica le dinamiche sottostanti; diagnostica in autonomia i problemi, definisce i criteri decisionali , considera le alternative; identifica le soluzioni e sceglie la più idonea nell'ambito di quelle note portando avanti l'azione indicata</p> <p>4 Individua tempestivamente i sintomi di eventuali problemi importanti, raccoglie informazioni da diverse fonti per capire tendenze ed opportunità; esamina i problemi da angolazioni diverse, fa riferimento ad informazioni da diverse fonti , identifica rapporti causa – effetto.; sviluppa soluzioni ai problemi critici della propria area, applica soluzioni sperimentati in ambiti diversi dal proprio, considera fattori multipli quando prende una decisione,</p>

			<p>considera e prevede l'impatto che la sua decisione avrà nel suo ambito di attività</p> <p>5 Analizza problemi complessi, ne identifica gli elementi critici ed i modelli di interpretazione, individua i trend o le questioni riflesse da dati numerici o economici; considera l'impatto delle decisioni sulle altre aree; costruisce simulazioni per selezionare soluzioni che mantengano validità nel medio, lungo periodo, anticipa le conseguenze delle decisioni; integra contributi di aree diverse per definire soluzioni nuove.</p>
<p><b>AREA</b> <b>RELAZIONALE</b></p> <p><b>Integrazione Interfunzionale</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento; condividere con altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni sentendosi parte integrante dell'organizzazione; favorire l'integrazione delle persone promuovendo le condizioni da "squadra vincente"</p>	<p>3</p> <p>1 Non dimostra interesse all'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio, neppure su richiesta o sollecitazione</p> <p>2 Si attiva seguendo le proprie tempistiche nel fornire supporto ad altre funzioni e solo su sollecitazione; appare interessato solo alla propria struttura di appartenenza</p> <p>3 Si attiva per fornire supporto investendo energie e tempo in misura minima, comprende il concetto di interfunzionale ma non pone in essere azioni che lo confermino; non sollecita all'azione con progetti tangibili i collaboratori</p> <p>4 Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio ed assicura un buon livello di comunicazione tra collaboratori; promuove internship attraverso condivisione degli obiettivi trasversali</p> <p>5 Ricerca ed assicura l'integrazione con le altre strutture Aziendale promuovendo incontri sistematici di condivisione ed allineamento degli obiettivi; supporta l'integrazione di gruppi trasversali dimostrando apertura verso azioni promosse dalla Direzione Aziendale e/o da organismi super partes appositamente costituiti; comprende il valore che l'integrazione produce spirito competitivo all'esterno dell'Organizzazione</p>	
<p><b>Leadership</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di assumere un ruolo di riferimento, guida, responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi e superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati ed il miglioramento continuo degli standard di lavoro</p>	<p>1 Si fa sentire se ha opinioni ma è un solista, non condivide le informazioni con il gruppo, limitandosi a dare disposizioni ed a registrare passivamente i risultati; è autoritario</p> <p>2 Usa un modo paritetico di lavorare in team, collabora, ma non perviene ad una posizione di spicco; svolge il suo ruolo rimarcando il suo ruolo; non crea consenso né spirito di appartenenza</p> <p>3 Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, è un facilitatore, porta le persone con cui collabora nella direzione voluta; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori</p> <p>4 Esprime autorevolezza attraverso la propria professionalità, integrità coerenza agendo da catalizzatore; Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione.</p> <p>5 Ha un netto ascendente personale; ha pieno consenso; comunica con una</p>	

			visione trascinante e motivante, crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva verso l'obiettivo favorendo l'assimilazione e l'esplicitazione di strategie, orizzonti, scenari e piani operativi.
<p><b>Comunicazione efficace/Relazione interpersonale</b></p>	<p>Capacità nel comprendere esigenze ed opinioni diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative; utilizzare ogni modalità di canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio comunicativo dando chiarezza nei messaggi e disponibilità a fornire chiarimenti; valorizza la comunicazione come strumento di integrazione dei rapporti</p>	2	<p>1 Veloce, rapido nell'espressione ma non propenso a creare scambio nella relazione per individualismo o scarso interesse verso l'interlocutore; non interessato alla sintonia con gli altri; lavora per sé e non si pone il problema di adattare linguaggio e comportamento ai diversi interlocutori</p> <p>2 Adotta un linguaggio non mirato all'interlocutore, come se chi espone parlasse per sé, o troppo informale rispetto al contesto ed alla situazione; si sintonizza per automatismo e solo con persone a lui simili; non si adatta al cambiamento del contesto</p> <p>3 Fa conoscere la sua opinione, ascolta ma non è empatico il suo modo di contattare l'interlocutore; il linguaggio è semplice ma non assertivo; si sintonizza con le persone a lui affini o che rivestono il suo stesso ruolo</p> <p>4 Stabilisce un contatto se pur non continuo; il linguaggio è chiaro, adeguato, interagisce percependo il mutare del clima di gruppo; non avendo una precisa strategia comunicativa nelle situazioni più complesse non è efficace</p> <p>5 Contatta rapidamente l'interlocutore coinvolgendolo per la forza delle sue argomentazioni, la chiarezza espositiva e l'organizzazione del costruito, l'empatia con cui le presenta accompagnandolo con attento ascolto; modifica con intelligenza la sua modalità relazionale secondo il contesto ed il clima senza perdere il contatto con interlocutori tra loro diversi tenendo aperta la relazione anche in situazioni difficili, di tensione o disaccordo.</p>
<p><b>Orientamento all'utente/cliente interno esterno</b></p>	<p>Capacità di ascolto empatico verso l'utenza, immedesimandosi nell'altro e nel suo modo di sentire, riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando e approfondendo le richieste esplicitate, promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno ed esterno) in coerenza con la situazione ed il contesto</p>	3	<p>1 Attraverso un atteggiamento distaccato dimostra disinteresse verso il bisogno dell'utente; adottando un atteggiamento lontano dall'accoglienza, non contribuisce a far esplicitare i bisogni dell'utente.</p> <p>2 Adotta un atteggiamento passivo, non proattivo, limitandosi ad ascoltare senza porre in campo attività che aiutino a canalizzare le energie utili alla soddisfazione delle richieste;</p> <p>3 Cura il rapporto con l'utente,, mostra interesse, attenzione e cortesia, ne recepisce le esigenze ricercando ogni informazione utile alla sua soddisfazione; interessato ad orientare le azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni</p> <p>4 Comprende il profilo del cliente, sviluppa un buon rapporto basandolo sulla fiducia e sulla credibilità, chiarisce dando massima soddisfazione ai bisogni tempestivamente anche quando ciò non rientra nella sua area di attività</p> <p>5 E' consapevole della centralità del cliente, sviluppa in modo proattivo le relazioni, propone suggerimenti di miglioramento nel livello di servizio, ricerca il feedback del cliente /paziente, familiare per verificare il grado di soddisfazione, ricerca disallineamenti, assume iniziative e correzioni,</p>
<p><b>AREA PROFESSIONALE</b></p>	<p><b>Sviluppo professionale</b></p> <p>Cura della propria competenza tecnica e dei propri collaboratori attraverso la ricerca di opportunità di</p>	3	<p>1 Dimostra un pacato interesse nell'acquisire nuove conoscenze; dedica spazio limitato alla ricerca di confronti con colleghi e superiori</p> <p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle</p>

<p>apprendimento, autoformazione e scambio professionale; cura del proprio miglioramento in termini di competenze manageriali</p>	<p>proprie competenze dimostra resistenze al cambiamento e non spinge i colleghi all'approfondimento</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze professionali e manageriali da acquisire, verso quelle con cui si sente a proprio agio</p> <p>4 Dimostra di avere acquisito ed assimilato conoscenze con efficaci ricadute sul proprio operato sia in termini di innovazione scientifica sia in termini di modifica di atteggiamenti e comportamenti</p> <p>5 Si attiva nella ricerca dei corsi affini al proprio percorso professionale, ne valuta l'impatto sulla sua struttura mantenendo l'efficacia durante i cambiamenti organizzativi, promuove l'apprendimento continuo, generando soluzioni creative per situazioni professionali</p>
<p>Innovazione tecnica /tecnologica della propria organizzazione</p>	<p>2</p> <p>Atteggimento verso l'introduzione di innovazioni tecnologiche, tecniche, di processo, organizzative che riguardano direttamente la sua area di attività</p> <p>1 Non dimostra interesse nell'acquisire nuove conoscenze in ambito professionale tecnico e tecnologico</p> <p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze tecniche e tecnologiche verso cui dimostra resistenze</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze da acquisire, privilegiando quelle a lui più affini;</p> <p>4 Si attiva per l'introduzione del cambiamento, aperto nell'adattarsi ai cambiamenti di processo proponendo azioni che aiutino a modificare le modalità di gestione del proprio ruolo.</p> <p>5 Promuove l'innovazione tecnica, tecnologica, organizzativa comprendendone l'efficacia della sua introduzione in termini di ottimizzazione di tempi e risultati; adatta la sua struttura rapidamente alle novità organizzative</p>

### SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	% RAGGIUNTA	TOTALE
RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	75		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	5		
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	20		

**TOTALE COMPLESSIVO**

...../100

---

**COMMENTO DEL VALUTATORE**

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

---

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## **Scheda di valutazione individuale Dirigente di Struttura Semplice**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**Data di compilazione**

**Dirigente di Struttura Semplice**

**VALUTATO**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

**VALUTATORE**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

*Periodo di riferimento della valutazione*

<b>RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA – Peso 30/100</b>	
Obiettivo	% raggiungimento
Risultato UO di appartenenza	
<b>Totale</b>	

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI - Peso 10/100			
Valutato	Figura professionale	Unità Operativa	Risultato valutazione
<b>Coefficiente di variazione</b>			
Totale			

OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO QUANTITATIVI - Peso 30/100						
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	VALORE MINIMO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PESO
<b>Totale</b>						



**COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE – Peso 30/100**

Area	Competenza	Descrizione	Peso	Grading della Valutazione
Area gestionale organizzativa	Pensiero Strategico/Prospettico	Capacità di ipotizzare e promuovere scenari alternativi nella salvaguardia di raggiungere obiettivi e risultati attesi nei tempi previsti e con alto standard di qualità	2	<p><b>1</b> Nella direzione della sua unità non assume quasi mai una visione strategica e la sua gestione si limita al contingente. Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire.</p> <p><b>2</b> Assume i piani d'azione dell'Amministrazione in maniera passiva. Nell'organizzare si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede un'interpretazione rigida e restrittiva.</p> <p><b>3</b> Mostra attenzione professionale verso i piani d'azione dell'Amministrazione. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze esterne ed interne di efficacia ed efficienza</p> <p><b>4</b> Collabora attivamente alla definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati</p> <p><b>5</b> Sa tradurre i piani d'azione in programmi coerenti in misura superiore alle aspettative. Supporta in maniera eccellente il processo di definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative. Ne sa valutare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati</p>
	<b>Efficacia Organizzativa</b>	Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità del funzionamento del contesto organizzativo di riferimento; considerare vincoli ed opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda in rapporto al territorio; individuare gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati	2	<p><b>1</b> Non individua le figure chiave della struttura mantenendo una identificazione non distintiva del team; si sofferma superficialmente su procedure e sistemi ritenendole non strategiche</p> <p><b>2</b> Valuta teoricamente l'importanza nell'aver un team con competenze distinte, ma non diffonde la cultura dell'Organizzazione né la finalità per cui a stessa è costituita rimandando la responsabilità e l'iniziativa ad ogni singolo individuo.</p> <p><b>3</b> Sa come identificare le figure chiave di riferimento della struttura; conosce le modalità operative della struttura, comprende ed utilizza le procedure ed i sistemi anche attraverso i suoi responsabili ed ha una conoscenza approfondita delle strutture organizzative di riferimento</p> <p><b>4</b> Identifica e definisce le funzioni chiave della struttura, ne conosce le iniziative, la cultura, la procedura, conosce mission e strategia e gli altri processi specifici della struttura; conosce in profondità le strutture degli enti di interesse per la propria struttura, ricerca ed utilizza fonti di informazione per avere diversi punti di vista</p> <p><b>5</b> Ha una profonda conoscenza dei sistemi, degli eventi, della cultura di tutta la sua struttura, conosce mission, vision e strategie; anticipa l'impatto delle azioni sulle altre strutture, usa la struttura organizzativa per risolvere problemi complessi; comprendendo quali sono le forze interne che influenzano la sua organizzazione ed i clienti; comprende i condizionamenti</p>

		esterni prevedendone i cambiamenti .
<p><b>Gestione e sviluppo dei collaboratori</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di individuare bisogni, competenze e aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi ed affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita, puntando alla valorizzazione delle professionalità</p>	<p>1 Individua solo alcune delle esigenze del team che gestisce; non sempre risulta attento alle proposte dei collaboratori; raramente promuove azioni tese al miglioramento continuo del team del quale non comprende dinamiche e motivazioni</p> <p>2 Si attiva nel promuovere crescita e valorizzazione professionale delle risorse , ma non riesce a coordinare i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui limitandosi a dare input ma non a verificarli; monitorarli misurandone i benefici.</p> <p>3 Sviluppa una strategia dei bisogni formativi; trasferisce ai collaboratori piani ed obiettivi da raggiungere fornendo una chiara direzione; stimola la partecipazione ; definisce ruoli e responsabilità , accetta idee e suggerimenti, dà feedback</p> <p>4 Definisce i bisogni in termini di risorse umane insieme ai propri responsabili durante il processo di pianificazione; si accerta che le soft skills siano presenti; individua piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi di struttura; coinvolge le persone e le motiva all'eccellenza esecutiva; sostiene i collaboratori in situazioni difficili e complesse, controlla la realizzazione degli obiettivi ed utilizza il feedback per il miglioramento continuo</p> <p>5 Individua le abilità e le competenze necessarie al proprio gruppo; pianifica obiettivi sfidanti per la struttura e per i progetti che gestisce ottenendo il coinvolgimento del gruppo; stabilisce linee di azione e promuove la responsabilizzazione e l'orientamento all'eccellenza, stimola i collaboratori al continuo sviluppo professionale; rappresenta un modello dei valori della struttura</p>
<p><b>Gestione delle risorse economiche</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di programmare e controllare l'attività della struttura in funzione degli obiettivi aziendali e di budget annuali</p> <p>Abilità nell'impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi; individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo riallocando conseguentemente le risorse</p>	<p>1 Racoglie i dati economici a lui assegnati , non li riassegna ai collaboratori in modo tempestivo ed organico; è in grado di leggerli ed interpretarli ma non di monitorarli</p> <p>2 Comprende l'importanza dell'assegnazione del budget ma non è attento e proattivo nella mancanza del rispetto di programmi e progetti definiti; riassegna il budget, lo monitora in modo altalenante senza attenzione a minimizzare gli sprechi ed a proporre opportune correzioni.</p> <p>3 Analizza le esigenze della struttura con riferimento ai clienti, fa una previsione dei costi ed un'analisi delle voci; gestisce la ripartizione del budget, fa una verifica costante sulla gestione delle risorse, si incontra con i collaboratori per verificare i progressi ed i problemi rispetto ai programmi e progetti definiti</p> <p>4 Individua e dimensiona le risorse economiche necessarie per la struttura, si attiva per la loro assegnazione in funzione della struttura, valuta e condivide con i collaboratori le opportunità di spesa; allinea la disponibilità di gestione del budget al raggiungimento degli obiettivi</p>

Area realizzativa			<p>5 Vede e comprende il quadro di insieme della struttura e pianifica e monitorizza il budget assegnato, valuta e gestisce con attenzione la distribuzione all'interno della struttura, responsabilizza i collaboratori sulla gestione delle risorse, è ritenuto punto di riferimento per i colleghi dal punto di vista dell'expertise e delle conoscenze degli strumenti tecnici per gestire efficacemente le risorse economiche; gestisce il budget strategicamente mirato agli obiettivi della sua struttura, valuta tutte le opportunità e amministra il budget di conseguenza</p>
Orientamento al Risultato	Capacità di ricercare modalità più efficienti ed efficaci che possano rappresentare le migliori soluzioni nelle attività quotidianamente svolte; capacità di definire criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare verifiche sulle attività di propria competenza in modo da consentire il corretto svolgimento ed eventuali azioni di miglioramento; focalizzare l'attenzione sui risultati da conseguire	3	<p>1. Si mobilita per uno scopo, focalizzando l'attenzione su un risultato per volta dimostrando tensione di fronte alla complessità ed alla molteplicità delle situazioni</p> <p>2. E' concentrato sulla dimensione operativa del suo lavoro, presta attenzione solo agli elementi evidenti, il risultato non è presidiato nei tempi richiesti risultando inefficace</p> <p>3. Fa un percorso step by step, per gradi, identifica le modalità per raggiungere l'obiettivo sviluppando le azioni necessarie per monitorarlo; offre un servizio che massimizzi il processo di ottenimento del risultato</p> <p>4. Identifica in anticipo le soluzioni capaci di anticipare tempi e verifiche sulle attività di propria competenza sottoposte a continuo monitoraggio; il risultato è qualitativamente ad alto standard di qualità</p> <p>5. Si pone in anticipo il problema di dove arrivare e come arrivarci; ottimizza tutto il lavoro svolto per canalizzarlo alla conclusione con energia; dribbia eventuali interferenze per non mancare la chiusura in tempo utile; si occupa di produrre un risultato di qualità</p>
Iniziativa	Capacità di effettuare scelte operative anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo; capacità di attivarsi per formulare proposte e nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità	2	<p>1. Di fronte alle situazioni descritte non assume iniziativa, interviene solo quando non può esimersi dal farlo, segue lo slancio del momento che presto si esaurisce</p> <p>2. Ha una iniziativa non costante, si muove in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori</p> <p>3. Ha una iniziativa che non arricchisce in modo qualitativo l'azione, contribuisce almeno per una parte alla soluzione dei problemi discussi</p> <p>4. Si attiva per promuovere azioni che sostengano il raggiungimento degli obiettivi di gruppo ed individuali, ripropone in modo nuovo una nuova azione ma non persevera sino alla fine lasciandola cadere</p> <p>5. Si attiva rapidamente ed in modo costruttivo per promuovere azioni che influenzino il corso della discussione e facendo leva sulle proprie capacità di giudizio, sopperisce alla incertezza di alcuni dati proponendo valide proposte innovative</p>
Autonomia decisionale	Capacità di formulare un quadro di riferimento alla soluzione di un problema che consenta la valutazione dei vantaggi e svantaggi di tutte le opzioni possibili; formulare le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa; farsi carico dei risultati, rispondendo di ogni scelta operativa che si è	3	<p>1. Ritra la decisione per l'incertezza dei dati che ritiene insufficienti, a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2. Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato; la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti; lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3. Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che non lo porta a decisioni sofisticate quanto incisive, pragmatiche</p>

resa necessaria

	<p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 Opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte, sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>		<p>1 Dinanzi ai problemi rinvia la sua definizione, ritarda a scomporre i dati o ne aggiunge altri che appesantiscono l'iter risolutivo</p> <p>2 Nel procedere ricerca e seleziona i dati senza coinvolgere altre persone, resta fermo sul suo punto di vista che si rivela incompleto e riduttivo; c'è correttezza nel processo ma non qualità e rapidità dell'output</p> <p>3 Utilizza un processo ordinato per definire problemi ed opportunità; all'interno del suo ambito di appartenenza, raccoglie le informazioni di rilievo, identifica le dinamiche sottostanti; diagnostica in autonomia i problemi, definisce i criteri decisionali, considera le alternative; Identifica le soluzioni e sceglie la più idonea nell'ambito di quelle note portando avanti l'azione indicata</p> <p>4 Individua tempestivamente i sintomi di eventuali problemi importanti; raccoglie informazioni da diverse fonti per capire tendenze ed opportunità; esamina i problemi da angolazioni diverse, fa riferimento ad informazioni da diverse fonti; identifica rapporti causa - effetto; sviluppa soluzioni ai problemi critici della propria area, applica soluzioni sperimentati in ambiti diversi dal proprio, considera fattori multipli quando prende una decisione, considera e prevede l'impatto che la sua decisione avrà nel suo ambito di attività</p> <p>5 Analizza problemi complessi, ne identifica gli elementi critici ed i modelli di interpretazione, individua i trend o le questioni riflesse da dati numerici o economici; considera l'impatto delle decisioni sulle altre aree; costruisce simulazioni per selezionare soluzioni che mantengano validità nel medio, lungo periodo, anticipa le conseguenze delle decisioni; integra contributi di aree diverse per definire soluzioni nuove.</p>		<p>1 Non dimostra interesse all'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio, neppure su richiesta o sollecitazione</p> <p>2 Si attiva seguendo le proprie tempistiche nel fornire supporto ad altre funzioni e solo su sollecitazione; appare interessato solo alla propria struttura di appartenenza</p> <p>3 Si attiva per fornire supporto investendo energie e tempo in misura minima, comprende il concetto di interfunzionale ma non pone in essere azioni che lo confermino; non sollecita all'azione con progetti tangibili i collaboratori</p> <p>4 Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio ed</p>
	<p>3</p> <p>.Capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo</p>				<p>3</p> <p>Capacità di comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento; condividere con altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni sentendosi parte integrante dell'organizzazione; favorire l'integrazione delle persone promuovendo le condizioni da "squadra vincente"</p>
	<p>AREA COGNITIVA    Analisi/Rapidità nel Problem solving</p>				<p>AREA RELAZIONALE    Integrazione Interfunzionale</p>

	<p>assicura un buon livello di comunicazione tra collaboratori; promuove internship attraverso condivisione degli obiettivi trasversali</p> <p>5 Ricerca ed assicura l'integrazione con le altre strutture Aziendale promuovendo incontri sistematici di condivisione ed allineamento degli obiettivi; supporta l'integrazione di gruppi trasversali dimostrando apertura verso azioni promosse dalla Direzione Aziendale e/o da organismi super partes appositamente costituiti; comprende il valore che l'integrazione produce spirito competitivo all'esterno dell'Organizzazione</p>
<p><b>Leadership</b></p> <p>2</p> <p>Capacità di assumere un ruolo di riferimento, guida, responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi e superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati ed il miglioramento continuo degli standard di lavoro</p>	<p>1 Si fa sentire se ha opinioni ma è un solista, non condivide le informazioni con il gruppo, limitandosi a dare disposizioni ed a registrare passivamente i risultati; è autoritario</p> <p>2 Usa un modo paritetico di lavorare in team, collabora, ma non perviene ad una posizione di spicco; svolge il suo ruolo rimarcando il suo ruolo; non crea consenso né spirito di appartenenza</p> <p>3 Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, è un facilitatore, porta le persone con cui collabora nella direzione voluta; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori</p> <p>4 Esprime autorevolezza attraverso la propria professionalità, integrità coerenza agendo da catalizzatore; Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione.</p> <p>5 Ha un netto ascendente personale; ha pieno consenso; comunica con una visione trascinante e motivante, crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva verso l'obiettivo favorendo l'assimilazione e l'esplicitazione di strategie, orizzonti, scenari e piani operativi.</p>
<p><b>Comunicazione efficace/Relazione interpersonale</b></p> <p>3</p> <p>Capacità nel comprendere esigenze ed opinioni diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative; utilizzare ogni modalità di canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio comunicativo dando chiarezza nei messaggi e disponibilità a fornire chiarimenti; valorizza la comunicazione come strumento di integrazione dei rapporti</p>	<p>1 Veloce, rapido nell'espressione ma non propenso a creare scambio nella relazione per individualismo o scarso interesse verso l'interlocutore; non interessato alla sintonia con gli altri; lavora per sé e non si pone il problema di adattare linguaggio e comportamento ai diversi interlocutori</p> <p>2 Adotta un linguaggio non mirato all'interlocutore, come se chi espone parlasse per sé, o troppo informale rispetto al contesto ed alla situazione; si sintonizza per automatismo e solo con persone a lui simili; non si adatta al cambiamento del contesto</p> <p>3 Fa conoscere la sua opinione, ascolta ma non è empatico il suo modo di contattare l'interlocutore; il linguaggio è semplice ma non assertivo; si sintonizza con le persone a lui affini o che rivestono il suo stesso ruolo</p> <p>4 Stabilisce un contatto se pur non continuo; il linguaggio è chiaro, adeguato, interagisce percependo il mutare del clima di gruppo; non avendo una precisa strategia comunicativa nelle situazioni più complesse non è efficace</p> <p>5 Contatta rapidamente l'interlocutore coinvolgendolo per la forza delle sue argomentazioni, la chiarezza espositiva e l'organizzazione del costruito, l'empatia con cui le presenta accompagnandolo con attento ascolto;</p>

<p>modifica con intelligenza la sua modalità relazionale secondo il contesto ed il clima senza perdere il contatto con interlocutori tra loro diversi tenendo aperta la relazione anche in situazioni difficili, di tensione o disaccordo.</p>		
<p><b>1</b> Attraverso un atteggiamento distaccato dimostra disinteresse verso il bisogno dell'utente; adottando un atteggiamento lontano dall'accoglienza, non contribuisce a far esplicitare i bisogni dell'utente.</p> <p><b>2</b> Adotta un atteggiamento passivo, non proattivo, limitandosi ad ascoltare senza porre in campo attività che aiutino a canalizzare le energie utili alla soddisfazione delle richieste;</p> <p><b>3</b> Cura il rapporto con l'utente, mostra interesse, attenzione e cortesia, ne recepisce le esigenze ricercando ogni informazione utile alla sua soddisfazione; interessato ad orientare le azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni</p> <p><b>4</b> Comprende il profilo del cliente, sviluppa un buon rapporto basandolo sulla fiducia e sulla credibilità, chiarisce dando massima soddisfazione ai bisogni tempestivamente anche quando ciò non rientra nella sua area di attività</p> <p><b>5</b> E' consapevole della centralità del cliente, sviluppa in modo proattivo le relazioni, propone suggerimenti di miglioramento nel livello di servizio, ricerca il feedback del cliente /paziente, familiare per verificare il grado di soddisfazione, ricerca disallineamenti, assume iniziative e correzioni,</p>	<p><b>3</b></p> <p>Capacità di ascolto empatico verso l'utenza, immedesimandosi nell'altro e nel suo modo di sentire, riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando e approfondendo le richieste esplicitate, promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno ed esterno) in coerenza con la situazione ed il contesto</p>	
<p><b>1</b> Dimostra un pacato interesse nell'acquisire nuove conoscenze; dedica spazio limitato alla ricerca di confronti con colleghi e superiori</p> <p><b>2</b> Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze dimostra resistenze al cambiamento e non spinge i colleghi all'approfondimento</p> <p><b>3</b> Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze professionali e manageriali da acquisire, verso quelle con cui si sente a proprio agio</p> <p><b>4</b> Dimostra di avere acquisito ed assimilato conoscenze con efficaci ricadute sul proprio operato sia in termini di innovazione scientifica sia in termini di modifica di atteggiamenti e comportamenti</p> <p><b>5</b> Si attiva nella ricerca dei corsi affini al proprio percorso professionale, ne valuta l'impatto sulla sua struttura mantenendo l'efficacia durante i cambiamenti organizzativi, promuove l'apprendimento continuo, generando soluzioni creative per situazioni professionali</p> <p><b>1</b> Non dimostra interesse nell'acquisire nuove conoscenze in ambito professionale tecnico e tecnologico</p> <p><b>2</b> Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze tecniche e tecnologiche verso cui dimostra resistenze</p> <p><b>3</b> Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze da acquisire, privilegiando quelle a lui più affini;</p> <p><b>4</b> Si attiva per l'introduzione del cambiamento, aperto nell'adattarsi ai cambiamenti di processo proponendo azioni che aiutino a modificare le modalità di gestione del proprio ruolo.</p>	<p><b>3</b></p> <p>Cura della propria competenza tecnica e dei propri collaboratori attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, autoformazione e scambio professionale; cura del proprio miglioramento in termini di competenze manageriali</p>	<p><b>AREA PROFESSIONALE</b>    <b>Sviluppo professionale</b></p> <p><b>Innovazione tecnica /tecnologica della propria organizzazione</b></p> <p><b>3</b></p> <p>Atteggiamiento verso l'introduzione di innovazioni tecnologiche, tecniche, di processo, organizzative che riguardano direttamente la sua area di attività</p>

5 Promuove l'innovazione tecnica, tecnologica, organizzativa comprendendo l'efficacia della sua introduzione in termini di ottimizzazione di tempi e risultati; adatta la sua struttura rapidamente alle novità organizzative

**SINTESI DELLA VALUTAZIONE**

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	% RAGGIUNTA	TOTALE
RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	30		
OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO QUANTITATIVI	30		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	10		
COMPETENZE MANAGERIALI /PROFESSIONALI DIMOSTRATE	30		

**TOTALE COMPLESSIVO**

...../100

**COMMENTO DEL VALUTATORE**

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

--

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_





## **Scheda di valutazione individuale Dirigente**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**Data di compilazione**

**Dirigente**

**VALUTATO**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

**VALUTATORE**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

*Periodo di riferimento della valutazione*

<b>RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA – Peso 30/100</b>	
Obiettivo	% raggiungimento
Risultato UO di appartenenza	
<b>Totale</b>	

OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO QUANTITATIVI – Peso 40/100						
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	VALORE MINIMO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PESO
<b>Totale</b>						

**COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE – Peso 30/100**

Area	Competenza	Descrizione	Peso	Grading della Valutazione
Area gestionale organizzativa	Pensiero Strategico/Prospettico	Capacità di ipotizzare e promuovere scenari alternativi nella salvaguardia di raggiungere obiettivi e risultati attesi nei tempi previsti e con alto standard di qualità	2	<p><b>1</b> Nella direzione della sua unità non assume quasi mai una visione strategica e la sua gestione si limita al contingente. Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire.</p> <p><b>2</b> Assume i piani d'azione dell'Amministrazione in maniera passiva. Nell'organizzare si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede un'interpretazione rigida e restrittiva.</p> <p><b>3</b> Mostra attenzione professionale verso i piani d'azione dell'Amministrazione. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze esterne ed interne di efficacia ed efficienza</p> <p><b>4</b> Collabora attivamente alla definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di</p>

	<p>programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati</p> <p>5 Sa tradurre i piani d'azione in programmi coerenti in misura superiore alle aspettative. Supporta in maniera eccellente il processo di definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative. Ne sa valutare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati</p>
<p><b>Efficacia Organizzativa</b></p> <p>Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità del funzionamento del contesto organizzativo di riferimento; considerare vincoli ed opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda in rapporto al territorio; individuare gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati</p>	<p>2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Non individua le figure chiave della struttura mantenendo una identificazione non distintiva del team; si sofferma superficialmente su procedure e sistemi ritenendole non strategiche</li> <li>2 Valuta teoricamente l'importanza nell'avere un team con competenze distinte, ma non diffonde la cultura dell'Organizzazione né la finalità per cui a stessa è costituita rimandando la responsabilità e l'iniziativa ad ogni singolo individuo.</li> <li>3 Sa come identificare le figure chiave di riferimento della struttura; conosce le modalità operative della struttura, comprende ed utilizza le procedure ed i sistemi anche attraverso i suoi responsabili ed ha una conoscenza approfondita delle strutture organizzative di riferimento</li> <li>4 Identifica e definisce le funzioni chiave della struttura, ne conosce le iniziative, la cultura, la procedura, conosce mission e strategia e gli altri processi specifici della struttura; conosce in profondità le strutture degli enti di interesse per la propria struttura, ricerca ed utilizza fonti di informazione per avere diversi punti di vista</li> <li>5 Ha una profonda conoscenza dei sistemi, degli eventi, della cultura di tutta la sua struttura, conosce mission, vision e strategie; anticipa l'impatto delle azioni sulle altre strutture, usa la struttura organizzativa per risolvere problemi complessi, comprendendo quali sono le forze interne che influenzano la sua organizzazione ed i clienti; comprende i condizionamenti esterni prevedendone i cambiamenti.</li> </ol>
<p><b>Gestione e sviluppo dei collaboratori</b></p> <p>Capacità di individuare bisogni, competenze e aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi ed affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita, puntando alla valorizzazione delle professionalità</p>	<p>3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Individua solo alcune delle esigenze del team che gestisce; non sempre risulta attento alle proposte dei collaboratori; raramente promuove azioni tese al miglioramento continuo del team del quale non comprende dinamiche e motivazioni</li> <li>2 Si attiva nel promuovere crescita e valorizzazione professionale delle risorse, ma non riesce a coordinare i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui limitandosi a dare input ma non a verificarli, monitorarli misurandone i benefici.</li> <li>3 Sviluppa una strategia dei bisogni formativi; trasferisce ai collaboratori piani ed obiettivi da raggiungere fornendo una chiara direzione; stimola la partecipazione; definisce ruoli e responsabilità, accetta idee e suggerimenti, da feedback</li> <li>4 Definisce i bisogni in termini di risorse umane insieme ai propri responsabili durante il processo di pianificazione; si accerta che le soft skills siano presenti; individua piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi di struttura; coinvolge le persone e le motiva all'eccellenza esecutiva;</li> </ol>

	<p>sostiene i collaboratori in situazioni difficili e complesse, controlla la realizzazione degli obiettivi ed utilizza il feedback per il miglioramento continuo</p> <p>5 Individua le abilità e le competenze necessarie al proprio gruppo; pianifica obiettivi sfidanti per la struttura e per i progetti che gestisce ottenendo il coinvolgimento del gruppo; stabilisce linee di azione e promuove la responsabilizzazione e l'orientamento all'eccellenza, stimola i collaboratori al continuo sviluppo professionale; rappresenta un modello dei valori della struttura</p>
<p><b>Gestione delle risorse economiche</b></p> <p>Capacità di programmare e controllare l'attività della struttura in funzione degli obiettivi aziendali e di budget annuali</p> <p>Abilità nell'impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi; individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo riallocando conseguentemente le risorse</p>	<p>3</p> <p>1 Raccoglie i dati economici a lui assegnati, non li riassegna ai collaboratori in modo tempestivo ed organico; è in grado di leggerli ed interpretarli ma non di monitorarli</p> <p>2 Comprende l'importanza dell'assegnazione del budget ma non è attento e proattivo nella mancanza del rispetto di programmi e progetti definiti; riassegna il budget, lo monitora in modo altalenante senza attenzione a minimizzare gli sprechi ed a proporre opportune correzioni.</p> <p>3 Analizza le esigenze della struttura con riferimento ai clienti, fa una previsione dei costi ed un'analisi delle voci; gestisce la ripartizione del budget, fa una verifica costante sulla gestione delle risorse, si incontra con i collaboratori per verificare i progressi ed i problemi rispetto ai programmi e progetti definiti</p> <p>4 Individua e dimensiona le risorse economiche necessarie per la struttura, si attiva per la loro assegnazione in funzione della struttura, valuta e condivide con i collaboratori le opportunità di spesa; allinea la disponibilità di gestione del budget al raggiungimento degli obiettivi</p> <p>5 Vede e comprende il quadro di insieme della struttura e pianifica e monitorizza il budget assegnato, valuta e gestisce con attenzione la distribuzione all'interno della struttura, responsabilizza i collaboratori sulla gestione delle risorse, è ritenuto punto di riferimento per i colleghi dal punto di vista dell'expertise e delle conoscenze degli strumenti tecnici per gestire efficacemente le risorse economiche; gestisce il budget strategicamente mirato agli obiettivi della sua struttura, valuta tutte le opportunità e amministra il budget di conseguenza</p>
<p><b>Area realizzativa</b></p> <p><b>Orientamento al Risultato</b></p> <p>Capacità di ricercare modalità più efficienti ed efficaci che possano rappresentare le migliori soluzioni nelle attività quotidianamente svolte; capacità di definire criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare verifiche sulle attività di propria competenza in modo da consentire il corretto svolgimento ed eventuali azioni di miglioramento; focalizzare l'attenzione sui risultati da conseguire</p>	<p>3</p> <p>1 Si mobilita per uno scopo, focalizzando l'attenzione su un risultato per volta dimostrando tensione di fronte alla complessità ed alla molteplicità delle situazioni</p> <p>2 E' concentrato sulla dimensione operativa del suo lavoro, presta attenzione solo agli elementi evidenti, il risultato non è presidiato nei tempi richiesti risultando inefficace</p> <p>3 Fa un percorso step by step, per gradi, identifica le modalità per raggiungere l'obiettivo sviluppando le azioni necessarie per monitorarlo; offre un servizio che massimizzi il processo di ottenimento del risultato</p> <p>4 Identifica in anticipo le soluzioni capaci di anticipare tempi e verifiche sulle attività di propria competenza sottoposte a continuo monitoraggio; il risultato è qualitativamente ad alto standard di qualità</p>

		2	<p>5 Si pone in anticipo il problema di dove arrivare e come arrivarci; ottimizza tutto il lavoro svolto per canalizzarlo alla conclusione con energia; dribbla eventuali interferenze per non mancare la chiusura in tempo utile; si occupa di produrre un risultato di qualità</p> <p>1 Di fronte alle situazioni descritte non assume iniziativa, interviene solo quando non può esimersi dal farlo, segue lo slancio del momento che presto si esaurisce</p> <p>2 Ha una iniziativa non costante, si muove in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori</p> <p>3 Ha una iniziativa che non arricchisce in modo qualitativo l'azione, contribuisce almeno per una parte alla soluzione dei problemi discussi</p> <p>4 Si attiva per promuovere azioni che sostengono il raggiungimento degli obiettivi di gruppo ed individuali, ripropone in modo nuovo una nuova azione ma non persevera sino alla fine lasciandola cadere</p> <p>5 Si attiva rapidamente ed in modo continuativo per promuovere azioni che influenzano il corso della discussione e facendo leva sulle proprie capacità di giudizio, sopperisce alla incertezza di alcuni dati proponendo valide proposte innovative</p>
<p><b>Iniziativa</b></p>	<p>Capacità di effettuare scelte operative anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo; capacità di attivarsi per formulare proposte e nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità</p>	3	<p>1 Rinvia la decisione per l'incertezza di dati che ritiene insufficienti; a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2 Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato; la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti ; lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3 Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che non lo porta a decisioni sofisticate quanto incisive, pragmatiche</p> <p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 Opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte , sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>
<p><b>Autonomia decisionale</b></p>	<p>Capacità di formulare un quadro di riferimento alla soluzione di un problema che consenta la valutazione dei vantaggi e svantaggi di tutte le opzioni possibili; formulare le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa; farsi carico dei risultati, rispondendo di ogni scelta operativa che si è resa necessaria</p>	3	<p>1 Rinvia la decisione per l'incertezza di dati che ritiene insufficienti; a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2 Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato; la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti ; lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3 Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che non lo porta a decisioni sofisticate quanto incisive, pragmatiche</p> <p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 Opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte , sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>
<p><b>AREA COGNITIVA</b></p>	<p><b>Abilità/rapidità nel</b></p>	3	<p>1 Rinvia la decisione per l'incertezza di dati che ritiene insufficienti; a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2 Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato; la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti ; lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3 Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che non lo porta a decisioni sofisticate quanto incisive, pragmatiche</p> <p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 Opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte , sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>

			<p>racoglie informazioni da diverse fonti per capire tendenze ed opportunità; esamina i problemi da angolazioni diverse, fa riferimento ad informazioni da diverse fonti, identifica rapporti causa – effetto.; sviluppa soluzioni ai problemi critici della propria area. applica soluzioni sperimentati in ambiti diversi dal proprio, considera fattori multipli quando prende una decisione, considera e prevede l'impatto che la sua decisione avrà nel suo ambito di attività</p> <p>5 Analizza problemi complessi, ne identifica gli elementi critici ed i modelli di interpretazione, individua i trend o le questioni riflesse da dati numerici o economici; considera l'impatto delle decisioni sulle altre aree; costruisce simulazioni per selezionare soluzioni che mantengano validità nel medio, lungo periodo, anticipa le conseguenze delle decisioni; integra contributi di aree diverse per definire soluzioni nuove.</p>
<p><b>AREA</b> <b>RELAZIONALE</b></p>	<p><b>Integrazione Interfunzionale</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento; condividere con altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni sentendosi parte integrante dell'organizzazione; favorire l'integrazione delle persone promuovendo le condizioni da "squadra vincente"</p>	<p>1 Non dimostra interesse all'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio, neppure su richiesta o sollecitazione</p> <p>2 Si attiva seguendo le proprie tempistiche nel fornire supporto ad altre funzioni e solo su sollecitazione; appare interessato solo alla propria struttura di appartenenza</p> <p>3 Si attiva per fornire supporto investendo energie e tempo in misura minima, comprende il concetto di interfunzionale ma non pone in essere azioni che lo confermino; non sollecita all'azione con progetti tangibili i collaboratori</p> <p>4 Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio ed assicura un buon livello di comunicazione tra collaboratori; promuove internship attraverso condivisione degli obiettivi trasversali</p> <p>5 Ricerca ed assicura l'integrazione con le altre strutture Aziendale promuovendo incontri sistematici di condivisione ed allineamento degli obiettivi; supporta l'integrazione di gruppi trasversali dimostrando apertura verso azioni promosse dalla Direzione Aziendale e/o da organismi super partes appositamente costituiti; comprende il valore che l'integrazione produce spirito competitivo all'esterno dell'Organizzazione</p>
	<p><b>Leadership</b></p>	<p>2</p> <p>Capacità di assumere un ruolo di riferimento, guida, responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi e superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati ed il miglioramento continuo degli standard di lavoro</p>	<p>1 Si fa sentire se ha opinioni ma è un solista, non condivide le informazioni con il gruppo, limitandosi a dare disposizioni ed a registrare passivamente i risultati; è autoritario</p> <p>2 Usa un modo paritetico di lavorare in team, collabora, ma non perviene ad una posizione di spicco; svolge il suo ruolo rimarcando il suo ruolo; non crea consenso né spirito di appartenenza</p> <p>3 Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, è un facilitatore, porta le persone con cui collabora nella direzione voluta; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori</p>

<p>4 Esprime autorevolezza attraverso la propria professionalità, integrità coerenza agendo da catalizzatore ; Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione.</p> <p>5 Ha un netto ascendente personale ; ha pieno consenso; comunica con una visione trascinante e motivante, crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva verso l'obiettivo favorendo l'assimilazione e l'esplicitazione di strategie, orizzonti, scenari e piani operativi.</p>		
<p>1 Veloce, rapido nell'espressione ma non propenso a creare scambio nella relazione per individualismo o scarso interesse verso l'interlocutore; non interessato alla sintonia con gli altri; lavora per sé e non si pone il problema di adattare linguaggio e comportamento ai diversi interlocutori</p> <p>2 Adotta un linguaggio non mirato all'interlocutore , come se chi espone parlasse per sé, o troppo informale rispetto al contesto ed alla situazione; si sintonizza per automatismo e solo con persone a lui simili; non si adatta al cambiamento del contesto</p> <p>3 Fa conoscere la sua opinione, ascolta ma non è empatico il suo modo di contattare l'interlocutore; il linguaggio è semplice ma non assertivo; si sintonizza con le persone a lui affini o che rivestono il suo stesso ruolo</p> <p>4 Stabilisce un contatto se pur non continuo; il linguaggio è chiaro, adeguato, interagisce percependo il mutare del clima di gruppo ; non avendo una precisa strategia comunicativa nelle situazioni più complesse non è efficace</p> <p>5 Contatta rapidamente l'interlocutore coinvolgendolo per la forza delle sue argomentazioni, la chiarezza espositiva e l'organizzazione del costruito, l'empatia con cui le presenta accompagnandolo con attento ascolto; modifica con intelligenza la sua modalità relazionale secondo il contesto ed il clima senza perdere il contatto con interlocutori tra loro diversi tenendo aperta la relazione anche in situazioni difficili, di tensione o disaccordo.</p>	<p>3</p> <p>Capacità nel comprendere esigenze ed opinioni diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative; utilizzare ogni modalità di canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio comunicativo dando chiarezza nei messaggi e disponibilità a fornire chiarimenti; valorizza la comunicazione come strumento di integrazione dei rapporti</p>	
<p>1. Attraverso un atteggiamento distaccato dimostra disinteresse verso il bisogno dell'utente; adottando un atteggiamento lontano dall'accoglienza, non contribuisce a far esplicitare i bisogni dell'utente.</p> <p>2 Adotta un atteggiamento passivo, non proattivo, limitandosi ad ascoltare senza porre in campo attività che aiutino a canalizzare le energie utili alla soddisfazione delle richieste;</p> <p>3 Cura il rapporto con l'utente,, mostra interesse, attenzione e cortesia, ne recepisce le esigenze ricercando ogni informazione utile alla sua soddisfazione ; interessato ad orientare le azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni</p> <p>4 Comprende il profilo del cliente, sviluppa un buon rapporto basandolo sulla fiducia e sulla credibilità, chiarisce dando massima soddisfazione ai bisogni tempestivamente anche quando ciò non rientra nella sua area di attività</p>	<p>3</p> <p>Capacità di ascolto empatico verso l'utenza, immedesimandosi nell'altro e nel suo modo di sentire, riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando e approfondendo le richieste esplicitate, promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno ed esterno) in coerenza con la situazione ed il contesto</p>	<p><b>Orientamento all'utente/cliente interno esterno</b></p>



			<p>5 E' consapevole della centralità del cliente, sviluppa in modo proattivo le relazioni, propone suggerimenti di miglioramento nel livello di servizio, ricerca il feedback del cliente /paziente, familiare per verificare il grado di soddisfazione, ricerca disallineamenti, assume iniziative e correzioni,</p>
<p><b>AREA PROFESSIONALE</b></p>	<p><b>Sviluppo professionale</b></p>	<p>Cura della propria competenza tecnica e dei propri collaboratori attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, autoformazione e scambio professionale; cura del proprio miglioramento in termini di competenze manageriali</p>	<p>3</p> <p>1 Dimostra un pacato interesse nell'acquisire nuove conoscenze; dedica spazio limitato alla ricerca di confronti con colleghi e superiori</p> <p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze dimostra resistenze al cambiamento e non spinge i colleghi all'approfondimento</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze professionali e manageriali da acquisire, verso quelle con cui si sente a proprio agio</p> <p>4 Dimostra di avere acquisito ed assimilato conoscenze con efficaci ricadute sul proprio operato sia in termini di innovazione scientifica sia in termini di modifica di atteggiamenti e comportamenti</p> <p>5 Si attiva nella ricerca dei corsi affini al proprio percorso professionale, ne valuta l'impatto sulla sua struttura mantenendo l'efficacia durante i cambiamenti organizzativi, promuove l'apprendimento continuo, generando soluzioni creative per situazioni professionali</p>
<p><b>Innovazione tecnica /tecnologica della propria organizzazione</b></p>	<p>Atteggimento verso l'introduzione di innovazioni tecnologiche, tecniche, di processo, organizzative che riguardano direttamente la sua area di attività</p>	<p>3</p>	<p>1 Non dimostra interesse nell'acquisire nuove conoscenze in ambito professionale tecnico e tecnologico</p> <p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze tecniche e tecnologiche verso cui dimostra resistenze</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze da acquisire, privilegiando quelle a lui più affini;</p> <p>4 Si attiva per l'introduzione del cambiamento, aperto nell'adattarsi ai cambiamenti di processo proponendo azioni che aiutino a modificare le modalità di gestione del proprio ruolo.</p> <p>5 Promuove l'innovazione tecnica, tecnologica, organizzativa comprendendone l'efficacia della sua introduzione in termini di ottimizzazione di tempi e risultati; adatta la sua struttura rapidamente alle novità organizzative</p>

**SINTESI DELLA VALUTAZIONE**

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	% RAGGIUNTA	TOTALE
RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	30		
OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO QUANTITATIVI	40		
COMPETENZE MANAGERIALI /PROFESSIONALI DIMOSTRATE	30		

**TOTALE COMPLESSIVO**

...../100

**COMMENTO DEL VALUTATORE**

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

**Scheda di valutazione individuale Personale di  
Comparto  
Posizioni organizzative/Coordinamento**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**Data di compilazione**

**Personale di COMPARTO**

**POSIZIONI ORGANIZZATIVE/COORDINAMENTO**

**VALUTATO**

**VALUTATORE**

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

N° matricola  
 Cognome e nome  
 Figura Professionale  
 Incarico  
 Unità Operativa  
 Dipartimento/Distretto

**Periodo di riferimento della valutazione**

OBIETTIVI INDIVIDUALI DI GRUPPO E QUANTITATIVI - Peso 35/100						
OBBIETTIVO	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	VALORE MINIMO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PESO
<b>Totale</b>						
<b>CONTRIBUTO AL RISULTATO DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA - Peso 25/100</b>						
<b>Obiettivo</b>						<b>% di raggiungimento</b>
Risultato della UO di appartenenza						

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI - Peso 10/100			
Valutato	Figura professionale	Unità Operativa	Risultato valutazione
<b>Coefficiente di variazione</b>			
Totale			
<b>VALUTAZIONE</b>			
<b>COMPETENZE TRASVERSALI DIMOSTRATE -COMPETENZE TECNICHE E TECNOLOGICHE 30/100</b>			

Area	Competenza	Descrizione	Peso	Valutazione
<b>AREA GESTIONALE</b>	<b>Sensibilità economica</b>	Capacità di dimostrare interesse verso le componenti di costo proponendo azioni mirate a limitare contenere e eliminare costi inutili; dimostra interesse verso obiettivi di budget monitorando gli scostamenti; sensibilizza e diffonde ai collaboratori i contenuti delle sue azioni ed invita a contribuire	2	<p><b>1</b> Non dimostra interesse nel comunicare e sensibilizzare se stesso ed il team verso l'ottimizzazione delle spese; si limita ad acquisire il dato</p> <p><b>2</b> Comprende l'importanza dell'assegnazione del budget alla struttura di appartenenza, ma non pone in campo azioni che aiutino a raggiungere gli obiettivi condivisi; monitora in modo attento senza attenzione a minimizzare gli sprechi ed a proporre opportune correzioni.</p> <p><b>3</b> Sa leggere le voci di spesa, pone in campo azioni per verificare le risorse economiche disponibili; si incontra con i collaboratori per verificare i progressi ed i problemi rispetto ai programmi e progetti definiti</p> <p><b>4</b> Sa dimensionare le risorse economiche necessarie per la struttura, si attiva laddove non comprende le voci di spesa, allinea la disponibilità di gestione del budget al raggiungimento degli obiettivi</p> <p><b>5</b> Vede e comprende il quadro di insieme, responsabilizza i collaboratori sulla gestione delle risorse, è ritenuto punto di riferimento per i colleghi i per gestire efficacemente le risorse economiche; valuta tutte le opportunità che contribuiscono a contenere la spesa eliminando costi inutili</p>
<b>Gestione dei collaboratori</b>		Capacità di individuare bisogni, competenze e aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi ed affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita, puntando alla valorizzazione	3	<p><b>1</b> Individua solo alcune delle esigenze del team che gestisce; non sempre risulta attento alle proposte dei collaboratori; raramente promuove azioni tese al miglioramento continuo del team del quale non comprende dinamiche e motivazioni</p> <p><b>2</b> Si attiva nel promuovere crescita e valorizzazione professionale delle risorse, ma non riesce a coordinare i bisogni dell'organizzazione con quelli</p>

delle professionalità

<p>degli individui limitandosi a dare input ma non a verificarli, monitorarli misurandone i benefici.</p> <p>3 Sviluppa una strategia dei bisogni formativi; trasferisce ai collaboratori piani ed obiettivi da raggiungere fornendo una chiara direzione; stimola la partecipazione; definisce ruoli e responsabilità, accetta idee e suggerimenti, dà feedback</p> <p>4 Definisce i bisogni in termini di risorse umane insieme ai propri responsabili durante il processo di pianificazione; si accerta che le soft skills siano presenti; individua piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi di struttura; coinvolge le persone e le motiva all'eccellenza esecutiva; sostiene i collaboratori in situazioni difficili e complesse, controlla la realizzazione degli obiettivi ed utilizza il feedback per il miglioramento continuo</p> <p>5 Individua le abilità e le competenze necessarie al proprio gruppo; pianifica obiettivi sfidanti per la struttura e per i progetti che gestisce ottenendo il coinvolgimento del gruppo; stabilisce linee di azione e promuove la responsabilizzazione e l'orientamento all'eccellenza, stimola i collaboratori al continuo sviluppo professionale; rappresenta un modello dei valori della struttura</p>		
<p>1 E' concentrato sulla sua attività, non si accorge del mutamento del clima all'interno del suo gruppo, dinanzi al conflitto assiste ma la sua azione non è propositiva</p> <p>2 Attento alla sua attività, si limita ad osservare le dinamiche, prende posizione quando la situazione è al limite; rifugge il confronto che gli crea disagio ed ansia</p> <p>3 Dinanzi a situazioni nuove intuisce che il clima si sta modificando, si attiva per intuito e per istinto ed in modo omogeneo; limita le fratture ma non le risolve completamente; l'azione risulta efficace temporaneamente</p> <p>4 Si attiva con energia, si attiva per creare un clima positivo, attento ai messaggi paraverbali riesce a comprendere necessità e aspettative dei suoi collaboratori.</p> <p>5 Riesce ad anticipare le situazioni di conflitto, le argina utilizzando strumenti idonei che ricerca con attenzione, crea fiducia e rinforza situazioni positive dando accezione positive ai cambiamenti</p> <p>1 Non riesce a selezionare i dati raccolti, ha bisogno di riprocessarli più volte; propone solo se stimolato</p> <p>2 Ha bisogno dei suoi tempi e del suo ritmo perché il suo problem solving si dipani; procede lentamente.</p> <p>3 Non perde il filo della valutazione del problema sui punti chiave anche quando il problema diventa più complesso; non si sente a proprio agio se la variabile tempo incalza</p> <p>4 Individua i punti salienti del problema, li riconosce secondo uno schema logico e sequenziale, ne propone le possibili soluzioni, anticipa le criticità</p>	<p>2</p> <p>Capacità di mantenere inalterato il proprio livello di prestazione, affrontando con equilibrio le situazioni nuove e stressanti; creare un clima collaborativo all'interno del proprio gruppo di lavoro, ricomponendo le diversità di opinioni ed orientando le proprie energie verso l'anticipazione ed il superamento dei contrasti</p>	
	<p>3</p> <p>Capacità di svolgere una valutazione del problema in tempo reale, di aggregare con metodo e sistematicità i dati raccolti cogliendone le priorità e di fornire una alta qualità dell'output</p>	<p><b>AREA COGNITIVA</b>    <b>Problem solving</b></p>

			<p>5 Analizza il problema in tempo reale, ne propone al volo la soluzione esponendo con precisione i punti salienti e le azioni correlate; procede nel delinearne le cause del problema, anticipa le criticità, previene le possibili obiezioni; procede con accuratezza anche sotto pressione</p> <p>1 Si dimostra rigido dinanzi a cambiamenti preannunciati, non ascolta le motivazioni rimanendo statico sulle sue posizioni</p> <p>2 Si dimostra resistente a cambiamenti che possono interferire sulla sua stabilità quotidiana su cui ha raggiunto un equilibrio; non accetta nuove responsabilità</p> <p>3 Prende atto ed accetta nuovi compiti e responsabilità, ma lo fa in modo graduale; ha bisogno di tempo per adattarsi a nuovi contesti e situazioni</p> <p>4 Si adatta agilmente a nuovi compiti modulando le sue abitudini ed adattandosi velocemente al nuovo contesto ed attività creando un clima favorevole</p> <p>5 Accetta con entusiasmo i nuovi contenuti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con continuità, modificando il proprio stile di comportamento, apprezzando suggerimenti e ricercando chiarimenti</p>
	<p><b>Adattabilità/ Flessibilità</b></p> <p>Capacità di applicarsi a nuovi compiti, a favore di situazioni diverse e nuove; affrontando con equilibrio ed autocontrollo le situazioni nuove e difficili, mantenendo continuità del livello di prestazione anche nei momenti di tensione e conflittualità</p>	<p>3</p>	<p>1 Si fa sentire se ha opinioni ma è un solista, non condivide le informazioni con il gruppo, limitandosi a dare disposizioni ed a registrare passivamente i risultati; è autoritario</p> <p>2 Usa un modo paritetico di lavorare in team, collabora, ma non perviene ad una posizione di spicco; svolge il suo ruolo rimarcando il suo ruolo; non crea consenso né spirito di appartenenza</p> <p>3 Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, è un facilitatore, porta le persone con cui collabora nella direzione voluta; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori</p> <p>4 Esprime autorevolezza attraverso la propria professionalità, integrità coerenza agendo da catalizzatore; Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione.</p> <p>5 Ha un netto ascendente personale; ha pieno consenso; comunica con una visione trascinante e motivante, crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva verso l'obiettivo favorendo l'assimilazione e l'esplicitazione di strategie, orizzonti, scenari e piani operativi.</p>
<p><b>AREA RELAZIONALE</b></p> <p><b>Leadership</b></p>	<p>Capacità di assumere un ruolo di riferimento, guida, responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi e superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati ed il miglioramento continuo degli standard di lavoro</p>	<p>2</p>	<p>1 Si esprime solo quando gli è richiesto o quando non può esimersi dal farlo. L'esposizione delle opinioni risulta poco chiara o per l'incertezza espositiva o per disinteresse nello stabilire un buon rapporto con l'interlocutore o perché poco propenso alla relazione per individualismo</p> <p>2 Si esprime attraverso un linguaggio non adatto alla situazione, troppo informale, non mirato all'interlocutore o perché sbilanciato il rapporto tra ascolto ed esposizione; l'uno supera l'altro penalizzando lo scambio comunicativo</p>
	<p><b>Comunicazione efficace</b></p>	<p>3</p>	<p>1 Si esprime solo quando gli è richiesto o quando non può esimersi dal farlo. L'esposizione delle opinioni risulta poco chiara o per l'incertezza espositiva o per disinteresse nello stabilire un buon rapporto con l'interlocutore o perché poco propenso alla relazione per individualismo</p> <p>2 Si esprime attraverso un linguaggio non adatto alla situazione, troppo informale, non mirato all'interlocutore o perché sbilanciato il rapporto tra ascolto ed esposizione; l'uno supera l'altro penalizzando lo scambio comunicativo</p>

	<p>3 Ascolta, fa conoscere la sua opinione anche se non empatico il modo con cui contatta l'interlocutore; il linguaggio è chiaro e piano</p> <p>4 Stabilisce un contatto con l'interlocutore, il linguaggio è chiaro, appropriato; ascolta, dialoga, interagisce coerentemente con il contesto e la situazione</p> <p>5 Contatta rapidamente l'interlocutore per la forza delle sue argomentazioni, la chiarezza ed organizzazione dell'esposizione e l'empatia con cui la presenta accompagnandola ad un ascolto attento</p>
<p><b>Relazione interpersonale</b></p> <p>3</p> <p>Capacità di interagire con gli altri in modo naturale e sintonico, consolidando l'interazione in coerenza con il contesto nel quale si sviluppa; capacità di cogliere gli atteggiamenti degli altri (colleghi/utenti), di rilevare come essi ci percepiscono e di adeguare di conseguenza linguaggio e modalità relazionale</p>	<p>1 Non dimostra interesse nella simonia con gli altri ed il contesto; lavora per sé senza adattare linguaggio e comportamento ai diversi interlocutori</p> <p>2 Usa il linguaggio spontaneo piuttosto che quello efficace, si sintonizza con persone come lui in contesti coerenti con il suo modo di fare; non riesce a cambiare modi quando cambia il contesto</p> <p>3 Riesce a comprendere le persone, ma solo quelle a lui più affini all'interno dei contesti che predilige</p> <p>4 E' attento al cambiamento di contesto, percepisce il mutare del clima nel gruppo, anche se non ha sempre un preciso tratto con le persone; ha qualche caduta sotto pressione</p> <p>5 Modifica con intelligenza la sua modalità relazionale secondo contesto e clima che si producono, senza perdere il contatto con interlocutori diversi tenendo aperta la relazione anche in situazioni difficili, di tensione o disaccordo</p>
<p><b>Orientamento all'utente/cliente interno-esterno</b></p> <p>3</p> <p>Capacità di ascolto empatico verso l'utenza, immedesimandosi nell'altro e nel suo modo di sentire, riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando e approfondendo le richieste esplicitate, promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno ed esterno) in coerenza con la situazione ed il contesto</p>	<p>1 Non dimostra interesse verso l'utenza, non adotta un atteggiamento accogliente che aiuti l'utente a soddisfare i bisogni</p> <p>2 Adotta un atteggiamento passivo non proattivo, limitandosi ad ascoltare, senza porre in campo attività che aiutino a comprendere richieste ed a gestire le emozioni.</p> <p>3 Cura il rapporto con il cliente, mostra interesse, attenzione e cortesia, ne percepisce le esigenze ricercando ogni informazione utile alla sua soddisfazione</p> <p>4 Comprende il profilo del cliente, sviluppa un buon rapporto basandolo sulla fiducia e sulla credibilità, chiarisce dando massima soddisfazione ai bisogni tempestivamente</p> <p>5 E' consapevole della centralità del cliente, sviluppa in modo proattivo le relazioni, cerca di portare miglioramenti nel livello di servizio, ricerca il feedback del cliente per verificare il grado di soddisfazione, ricerca disallineamenti, assume iniziative e correzioni</p>
<p><b>AREA REALIZZATIVA</b></p> <p><b>Iniziativa</b></p> <p>2</p> <p>Capacità di mobilitarsi senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte e di esporsi anche in assenza di dati certi e sicuri, (norme e procedure), agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo, utilizzando le risorse disponibili per promuovere azioni tese a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità.</p>	<p>1 Di fronte alle situazioni descritte non assume iniziativa, interviene solo quando non può esimersi dal farlo, segue lo slancio del momento che presto si esaurisce</p> <p>2 Ha una iniziativa non costante, si muove in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori</p> <p>3 Ha una iniziativa che non arricchisce in modo qualitativo l'azione, contribuisce almeno per una parte alla soluzione dei problemi discussi</p> <p>4 Si attiva per promuovere azioni che sostengano il raggiungimento degli obiettivi di gruppo ed individuali, ripropone in modo nuovo una nuova azione ma non persevera sino alla fine lasciandola cadere</p>



		<p>5 Si attiva rapidamente ed in modo continuativo per promuovere azioni che influenzino il corso della discussione e facendo leva sulle proprie capacità di giudizio, sopperisce alla incertezza di alcuni dati proponendo valide proposte innovative</p>
<p><b>Orientamento al risultato/ finalizzazione</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di prefigurarsi che cosa si vuole ottenere al termine di un o più azioni, canalizzando le energie in modo costante verso la conclusione dell'azione senza farsi distogliere da imprevisti o difficoltà, senza lasciarsi scoraggiare dalla carenza di informazioni/tempo, adeguando la propria linea di condotta nel raggiungere un risultato di qualità</p>	<p>1 Non si mobilita per una azione ma parte al traino, attendista o spettatore passivo</p> <p>2 E' concentrato sulla dimensione operativa del suo lavoro, inizia un percorso ma non lo termina, le sue energie si disperdono, il risultato non è presidiato</p> <p>3 Fa un percorso step by step, per gradi, se distolto dal percorso perde slancio, ma se sollecitato ritorna all'obiettivo che nel frattempo ha rimesso a fuoco</p> <p>4 Fa confluire il lavoro svolto verso un obiettivo anche se chiarisce strada facendo dove vuole arrivare; il risultato non è sempre ad alto standard di qualità ma è presidiato e raggiunto nel tempo previsto</p> <p>5 Si pone in anticipo il problema di dove arrivare e come arrivarci; ottimizza tutto il lavoro svolto per canalizzarlo alla conclusione con energia; dribbla eventuali interferenze per non mancare la chiusura in tempo utile; si occupa di produrre un risultato di qualità</p>
<p><b>Decisione</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di formulare un quadro di riferimento alla soluzione di un problema che consenta la valutazione dei vantaggi e svantaggi di tutte le opzioni possibili; formulare le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa; farsi carico dei risultati, rispondendo di ogni scelta operativa che si è resa necessaria</p>	<p>1 Rinvia la decisione per l'incertezza ei dati che ritiene insufficienti; a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2 Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato, la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti ; lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3 Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che non lo porta a decisioni sofisticate quanto incisive, pragmatiche</p> <p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte , sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>
<p><b>Efficienza</b></p>	<p>3</p> <p>Capacità di produrre risposte mirate alle richieste del proprio lavoro; capacità di strutturare efficacemente gli elementi presenti nel contesto al fine di programmare la propria attività e di affrontarla con metodo e sistematicità</p>	<p>1 Opera con discontinuità ed in modo altalenante, appare avulso dal contesto di riferimento</p> <p>2 Si attiva limitandosi ad eseguire il proprio lavoro senza porre attenzione al metodo né al bisogno contingente</p> <p>3 Dimostra attenzione alla propria attività mantenendo ferma l'attenzione verso la propria modalità operativa privilegiando la sistematicità alla velocità</p> <p>4 E' in grado di operare seguendo ritmi, scadenze, rimettendo a fuoco gli eventuali scostamenti rispetto alla propria attività concorrendo ai propri risultati</p> <p>5 Segue l'andamento del proprio lavoro con fluidità, sa affrontare l'obiettivo sistematicamente senza lasciarsi influenzare da situazioni a contorno; è in grado di programmare secondo standard riconosciuti</p>
<p><b>AREA</b></p>	<p><b>Sviluppo professionale</b></p> <p>Cura della propria competenza tecnica e dei propri</p>	<p>3</p> <p>1 Dimostra un pacato interesse nell'acquisire nuove conoscenze; dedica spazio limitato alla ricerca di confronti con colleghi e superiori</p>

<p><b>PROFESSIONALE</b></p> <p>collaboratori attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, autoformazione e scambio professionale; cura del proprio miglioramento in termini di competenze manageriali</p>	<p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze dimostra resistenze al cambiamento e non spinge i colleghi all'approfondimento</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze professionali e manageriali da acquisire, verso quelle con cui si sente a proprio agio</p> <p>4 Dimostra di avere acquisito ed assimilato conoscenze con efficaci ricadute sul proprio operato sia in termini di innovazione scientifica sia in termini di modifica di atteggiamenti e comportamenti</p> <p>5 Si attiva nella ricerca dei corsi affini al proprio percorso professionale, ne valuta l'impatto sulla sua struttura mantenendo l'efficacia durante i cambiamenti organizzativi, promuove l'apprendimento continuo, generando soluzioni creative per situazioni professionali</p>
<p>Innovazione tecnica /tecnologica della propria organizzazione</p>	<p>3</p> <p>Atteggimento verso l'introduzione di innovazioni tecnologiche, tecniche, di processo, organizzative che riguardano direttamente la sua area di attività</p> <p>1 Non dimostra interesse nell'acquisire nuove conoscenze in ambito professionale tecnico e tecnologico</p> <p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze tecniche e tecnologiche verso cui dimostra resistenze</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze da acquisire, privilegiando quelle a lui più affini;</p> <p>4 Si attiva per l'introduzione del cambiamento, aperto nell'adattarsi ai cambiamenti di processo proponendo azioni che aiutino a modificare le modalità di gestione del proprio ruolo.</p> <p>5 Promuove l'innovazione tecnica, tecnologica, organizzativa comprendendone l'efficacia della sua introduzione in termini di ottimizzazione di tempi e risultati; adatta la sua struttura rapidamente alle novità organizzative</p>

<p><b>TOTALE</b></p>	
----------------------	--

**SINTESI DELLA VALUTAZIONE**

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	% RAGGIUNTA	TOTALE
RISULTATO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	25		
OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO QUANTITATIVI	35		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	10		

CAPACITA' TRASVERSALI/PROFESSIONALI	30	
-------------------------------------	----	--

**TOTALE COMPLESSIVO** ...../100

**COMMENTO DEL VALUTATORE**

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_