

**VERBALE D'ACCORDO**

DELLE DELEGAZIONI TRATTANTI PER IL PERSONALE DIRIGENZIALE DELL'AREA DELLA SANITA'

**Oggetto: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E CRITERI PER LA CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**Il giorno **25 settembre 2018** alle ore **15** presso la Sala Scuderie di "Villa Carisi" di Treviso, dell'Azienda U.L.S.S. n. 2, ha avuto luogo l'incontro tra:**LA DELEGAZIONE TRATTANTE DI PARTE PUBBLICA DELL'AZIENDA U.L.S.S. N. 2:****Presidente:**Direttore Generale  
dott. Francesco BENAZZI**Componenti:**Direttore Amministrativo (con funzione di Presidente nel caso di assenza del Direttore Generale)  
dott.ssa Annamaria TOMASELLADirettore Sanitario  
dott. Marco CADAMURO MORGANTEDirettore dei Servizi Socio-Sanitari  
dott. Pietro Paolo FARONATODirettore della Funzione Ospedaliera  
dott. Stefano FORMENTINIDirettore Incaricato U.O.C. Gestione Risorse Umane  
dott. Filippo SPAMPINATODirettore F.F. U.O.C. Servizio Professioni Sanitarie  
dott. Alberto COPPE**Sono inoltre presenti, per la parte pubblica:**U.O.C. Gestione Risorse Umane  
dott. Giordano Giordani  
Sig.ra Guendalina Giacobbi  
dott. Stefano Pimpolari

U.O.C. Servizio Professioni Sanitarie

**LE DELEGAZIONI TRATTANTI DI PARTE SINDACALE:****AAROI EMAC:** Paride TREVISIOL, Pierantonio NOVELLO, Maria Grazia MAGGIOLINI**ANAAO ASSOMED:** Pasquale SANTORIELLO, Massimo FORNAINI, Antonio BALSARIN, Francesco LOMBARDO, Adriano BENAZZATO, Pippo MONTANTE, Andrea ZANARDO, Maria Raffaella BIASIN**ANPO-ASCOTI-FIALS Medici:** Roberto RIGOLI, Enrico BERNARDI, Raffaele CIARLA, Marco PRADELLA**FP CGIL MEDICI:** Ivan BERNINI, Tiberio MONARI, Tiziano MENEGHEL**CIMO:** Francesco NICOLI, Carlo CULTRERA, Michele SCHIANO DI VISCONTE, Salvatore SALEMI, Domenico LUNARDI, Fabio FERRARESE**FED. CISL MEDICI:** Annalisa BETTIN, Antonia CASCIO, Michele BAFFA, Claudio GISABELLA**FASSID:** Sergio CASSELLA, Stefano CESARI, Luigi TONETTO, Giovanni BERTI**FESMED:** Giovanni VITO**UIL FPL FED. MEDICI:** Roberto MENEGHELLO

Giuseppe DI SABATINO, Paolo TRAMONTIN, Alessia  
MENEGBIN, Tiziana ROSSO

FVM: Paolo ZANIN, Massimo MAIORANO, Mario  
PARISOTTO

Al termine dell'incontro, le parti sopracitate hanno sottoscritto il presente verbale d'accordo, relativo alla  
"Valutazione della performance e criteri per la corresponsione della retribuzione di risultato".

## TITOLO I

### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

#### Art. 1

##### Ambiti di valutazione

Il sistema aziendale di misurazione e valutazione della performance prevede la valutazione dei seguenti due ambiti:  
performance organizzativa e performance individuale.

#### Art. 2

##### Performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa avviene con il processo di budget e con lo strumento della scheda di budget. Al termine del processo, per ogni CdR (Centro di Responsabilità) aziendale, sarà determinato il grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla base del quale sarà stabilita la quota di risultato spettante.

#### Art. 3

##### Performance individuale

La valutazione della performance individuale avviene con il processo di valutazione e con lo strumento della scheda di valutazione individuale (allegata al presente accordo). Al termine del processo per ogni dipendente sarà determinato il livello di performance individuale, sulla base del quale sarà stabilita la quota di risultato spettante.

#### Art. 4

##### Il processo di valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale viene effettuata per tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato ed ha periodicità annuale.

Il periodo di riferimento è l'anno solare.

Annualmente il responsabile condivide con i propri collaboratori gli obiettivi dell'unità operativa e assegna gli obiettivi individuali.

La valutazione viene effettuata in contraddittorio dal superiore gerarchico, secondo l'articolazione organizzativa aziendale.

Le valutazioni restano disponibili nel sistema informatico.

## Art. 5

### Le schede di valutazione

La valutazione avviene con la compilazione di una scheda in formato elettronico disponibile in un software appositamente predisposto.

Le schede sono:

1. Scheda di valutazione del dirigente;
2. Scheda di valutazione del dirigente con incarico di direzione di struttura complessa/semplificata a valenza dipartimentale/semplificata.

Le schede prevedono l'autovalutazione.

Tutte le schede hanno punteggio massimo 100.

Le schede sono allegate al presente documento.

## Art. 6

### Eventuale seconda valutazione

La seconda valutazione è effettuata dal superiore gerarchico rispetto al valutatore di prima istanza.

Il valutato potrà attivare la procedura presentando apposita istanza che deve pervenire al Protocollo Aziendale entro 20 giorni dalla data di comunicazione della scheda al dipendente.

Con tale istanza, il dipendente deve presentare una propria memoria e altra documentazione a supporto delle motivazioni per le quali chiede il riesame. Non saranno considerate richieste di rivalutazione generiche o con formule comunque riferibili ad una generica seconda istanza.

L'incaricato del riesame, esprime una valutazione definitiva entro 20 giorni dalla data di ricevimento dell'istanza.

## TITOLO II

### CRITERI PER LA CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

## Art. 7

### Definizione della "quota base"

Entro il primo quadrimestre dell'anno l'Azienda, quantificato il fondo (in via provvisoria) della **retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale** di cui all'art. 11 del CCNL 6 maggio 2010, tenuto conto delle eventuali somme necessarie a garantire il rispetto degli accordi integrativi aziendali, determina le "quote base" della retribuzione di risultato da riconoscere ai Dirigenti.

Le parti concordano che una quota fino al 7% del fondo venga lasciata alla disponibilità del Direttore Generale, su progetti concordati al tavolo sindacale, destinati prevalentemente a compensare attività di personale medico e sanitario dei reparti in sofferenza di organico o in attesa di designazione del Responsabile di Struttura Complessa.

La determinazione delle quote all'interno della disponibilità del fondo, viene effettuata sulla base di:



- numero di dirigenti previsti per centro di responsabilità al 1° gennaio di ogni anno, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato (TPE).

## Art. 8

### Calcolo della "quota effettiva"

Le singole **quote base** vengono rettificare tenendo conto delle assenze effettuate, determinando la "**quota effettiva**".

Le assenze giornaliere che incidono sulla **quota base** sono:

- 1) qualsiasi tipologia di assenza che comporti una riduzione, anche solo parziale, dello stipendio tabellare;
- 2) le assenze riferite a situazioni di malattia:
  - sono conteggiati in detrazione i giorni eccedenti la franchigia di **30 giornate per anno solare** (anche frazionati in momenti diversi), con esclusione di quelle dovute a causa di servizio e/o malattie professionali, patologie gravi che richiedono terapie salvavita o ricovero ospedaliero e/o infortunio sul lavoro.

Ai fini della determinazione della quota effettiva si terrà conto inoltre delle specifiche situazioni sotto riportate:

1. **neoassunti e cessati in corso d'anno**: la quota di risultato viene riconosciuta in rapporto al periodo di servizio;
2. **distacchi sindacali**: in particolare per distacchi parziali (al 50% o 25% o simili) la quota di risultato viene riconosciuta per il 50% o 25% o simili della quota base prevista;
3. **distacchi presso altri Enti e distacco/comando presso la Regione Veneto**: secondo gli accordi stabiliti in sede di definizione del distacco/comando;
4. **distacchi presso altri Enti "a giorni"**: nel caso di un distacco parziale, nel corso del mese o della settimana, le quote del risultato sono riconosciute proporzionalmente ai giorni di presenza;
5. **personale Universitario in servizio presso l'Azienda "Marca Trevigiana"**: si applicano le stesse modalità e quote economiche in vigore per il personale dipendente, anche se non a carico del fondo.

Per il personale che nell'anno abbia complessivamente lavorato meno di 60 giorni:

- non si procede alla valutazione individuale;
- la percentuale di risultato erogata è pari al 50% della quota base, si terrà conto delle ulteriori riduzioni previste dalla contrattazione integrativa.

## Art. 9

### Calcolo delle risorse di risultato a disposizione di CdR e Struttura tecnico funzionale

In proporzione al numero di dipendenti assegnati il fondo aziendale viene suddiviso per struttura e centro di responsabilità (CdR), determinando così le relative **risorse**.

Le **risorse teoriche** di ciascun CdR sono formate, pertanto, dalla somma delle **quote base** delle unità di personale assegnate nell'arco dell'anno, **proporzionalmente alla permanenza** (periodo effettivo di lavoro) e tenuto conto del tempo pieno equivalente (TPE).

Le **risorse teoriche** della struttura (Ospedale, Distretti, Dipartimento di Prevenzione, Servizi Generali) sono pari alla sommatoria delle **risorse teoriche** dei singoli CdR afferenti alla stessa.

## Art. 10

**Distinzione delle risorse per la performance organizzativa e per la performance individuale**

La performance organizzativa e la performance individuale incidono sulla quota di risultato, salvo diverse determinazioni dei CC.CC.NN.LL., come segue:

% performance organizzativa	% performance individuale
70	30

Sulla base delle predette percentuali le risorse di CdR, calcolate come indicato in precedenza, vengono suddivise in due parti:

- risorse per la performance organizzativa: contiene le risorse teoriche assegnate al singolo CdR per il finanziamento della retribuzione di risultato legata alla valutazione degli obiettivi di budget;
- risorse per la performance individuale: contiene le risorse teoriche assegnate al singolo CdR per il finanziamento della retribuzione di risultato legata alle risultanze delle schede di valutazione individuale.

Le risorse vengono distribuite secondo il processo di seguito illustrato e sulla base delle **quote effettive** determinate con i criteri riportati in precedenza.

**a) Quota di risultato legata alla performance organizzativa.**

Le risorse per la performance organizzativa del CdR vengono determinate per fasce di raggiungimento degli obiettivi come segue:

% raggiungimento obiettivi	% quota di risultato erogata
fino al 60%	0%
da 61% a 94%	in proporzione alla % raggiunta
da 95% a 100%	100%

Nel caso in cui, nella valutazione individuale, il dirigente non abbia ottenuto il punteggio minimo di 47 e/o la scheda non presenti un numero di fattori positivi pari a 7 (tra i quali deve essere compreso il fattore n. 1) su 10, la quota sarà ridotta del 50%.

Gli eventuali residui determinati dal parziale raggiungimento degli obiettivi verranno distribuiti, all'interno della struttura tecnico funzionale, a quei CdR che si sono collocati nella fascia alta di raggiungimento degli obiettivi che va da 90% a 100%.

**b) Quota di risultato legata alla performance individuale.**

Le risorse per la performance individuale vengono determinate per fasce in base al grado di raggiungimento degli obiettivi come segue:

Punteggio complessivo scheda di valutazione individuale	Quota effettiva collegata alla valutazione individuale erogata
fino a 46	0%
da 47 a 55	50%
da 56 a 70	70%
da 71 a 87	85%
da 88 a 100	100%

La quota di risultato sarà erogata se la scheda presenta un numero di fattori positivi almeno pari a 7 (tra i quali deve essere compreso il fattore n. 1) su 10. Eventuali residui saranno distribuiti all'interno delle risorse per la performance individuale del CdR, proporzionalmente alla quota determinata dalla valutazione individuale.

#### Art. 11

##### Modalità di erogazione dei compensi

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, verifica e valuta il processo.

L'UOC Controllo di Gestione effettua monitoraggi periodici sull'andamento degli obiettivi, condizione per confermare l'erogazione dell'acconto della quota base mensile nella misura del 50%.

L'erogazione degli acconti potrà essere sospesa nel caso in cui gli esiti dei monitoraggi successivi evidenzino un punteggio di budget del CdR sulla fascia più bassa.

Non si procederà all'erogazione del 50% della quota base individuale nelle seguenti situazioni:

- nel caso in cui il dipendente sia incorso in provvedimenti disciplinari (sanzione erogata nell'anno di riferimento, anche se riferita a fatti avvenuti in precedenza) superiori a un giorno di sospensione dal servizio;
- nel caso in cui il dipendente si trovi in debito orario nell'anno di riferimento e non sia riuscito a sanare tale debito entro il mese di marzo dell'anno successivo.
- Il saldo sarà erogato entro il mese di ottobre dell'anno successivo a condizione che OIV abbia espresso la propria valutazione.

#### Art. 12

##### Decorrenza

Le disposizioni di cui al presente documento saranno applicate a partire dal 1° gennaio 2018.

Tale accordo sostituisce in ogni forma le modalità di erogazione e le singole quote della retribuzione di risultato oggetto degli accordi sindacali nei Distretti di Asolo, Pieve di Soligo e Treviso, in vigore fino all'anno 2017.

#### Art. 13

##### Disposizioni transitorie



Al fine di favorire il percorso di integrazione dei Distretti afferenti all'Azienda della Marca trevigiana e di avviare il nuovo sistema di valutazione della performance individuale, le parti concordano sull'utilizzo delle schede – allegate al presente verbale d'accordo – uniche per l'azienda provinciale già a partire dalla valutazione dell'anno 2017. In relazione alle quote di retribuzione di risultato dell'anno 2017, troveranno applicazione le regole contenute negli accordi vigenti presso ciascun Distretto.

### TITOLO III NORME FINALI

#### Art. 14

##### Norme finali e di rinvio

Per le materie oggetto di contrattazione si fa espresso rinvio alle vigenti disposizioni di legge e della contrattazione collettiva nazionale. Si richiamano sul punto l'art. 40, comma 3-quinques e l'art. 48, comma 3 del citato d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Il presente Verbale d'Accordo verrà sottoposto al Collegio Sindacale per il parere di competenza.

# **SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**DIRIGENTE CON INCARICO DI STRUTTURA COMPLESSA/ SEMPLICE A VALENZA  
DIPARTIMENTALE /SEMPLICE**

FATTORI DI VALUTAZIONE		MAX Punti 100			
		NON ADEGUATO	ADEGUATO	BUONO	OTTIMO
		A	B	C	D
<b>PUNTEGGIO</b>		<b>8</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>28</b>
<b>1</b>	COMPETENZA NEL CONDURRE I PROPRI COLLABORATORI, IN RELAZIONE AL RUOLO SVOLTO, AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' OPERATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PUNTEGGIO</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	COMPETENZA ORGANIZZATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	CAPACITA' DECISIONALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	CAPACITA' INNOVATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	CAPACITA' DI VALUTARE L'IMPATTO ECONOMICO DELLE SCELTE ADOTTATE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	ATTENZIONE ALLA QUALITA' DEI SERVIZI OFFERTI ED AGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE PRESTAZIONI SANITARIE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	CAPACITA' DI GESTIONE E SVILUPPO DEI PROPRI COLLABORATORI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	CAPACITA' RELAZIONALI NELL'ORGANIZZAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b>	CAPACITA' RELAZIONALI VERSO IL CITTADINO/UTENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>					



## DESCRIZIONE DEI FATTORI

FATTORI		DESCRIZIONE
1	COMPETENZA NEL CONDURRE I PROPRI COLLABORATORI, IN RELAZIONE AL RUOLO SVOLTO, AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' OPERATIVA	Responsabilità verso gli obiettivi, i risultati e le risorse aziendali. Capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con i diversi attori dei processi produttivi, secondo una visione generale dell'azienda. Capacità di identificarsi con le finalità dell'azienda e senso di appartenenza.
2	COMPETENZA ORGANIZZATIVA	Condivisione degli obiettivi dell'unità operativa con i propri collaboratori. Capacità di gestione delle risorse umane e delle risorse strumentali. Capacità di adottare modelli organizzativi efficaci ed efficienti.
3	CAPACITA' DECISIONALE	Capacità di assumere le decisioni di propria competenza in modo efficiente ed efficace Capacità di identificare le priorità e di valutare l'impatto nel tempo delle decisioni assunte.
4	CAPACITA' INNOVATIVA	Efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi. Disponibilità all'adozione di metodiche innovative che promuovano processi di cambiamento tecnologico e culturale.
5	CAPACITA' DI VALUTARE L'IMPATTO ECONOMICO DELLE SCELTE ADOTTATE	Capacità di considerare l'impatto economico delle scelte adottate nell'ottica dell'ottimizzazione costi/benefici.
6	ATTENZIONE ALLA QUALITA' DEI SERVIZI OFFERTI ED AGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE PRESTAZIONI SANITARIE	Garanzia di elevati standard assistenziali, impiego di linee guida, utilizzo di profili assistenziali basati su prove di efficacia. Garanzia di rispetto dei tempi di attesa nell'erogazione delle prestazioni. Rispetto degli indicatori di performance delle prestazioni sanitarie (ad es. raggiungimento degli esiti attesi).
7	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
8	CAPACITA' DI GESTIONE E SVILUPPO DEI PROPRI COLLABORATORI	Capacità di trasmettere le proprie conoscenze con lo scopo di fare crescere professionalmente i propri collaboratori. Capacità di motivare e di indurre senso di appartenenza.
9	CAPACITA' RELAZIONALI NELL'ORGANIZZAZIONE	Attenzione alla progettazione e gestione di relazioni efficaci con tutte le figure professionali e con tutti coloro che concorrono, con ruoli diversi, al raggiungimento degli obiettivi comuni, nella consapevolezza che i risultati aziendali sono frutto di uno sforzo collegiale. Assunzione di atteggiamenti collaborativi e di disponibilità al confronto nelle attività di gruppo e capacità di gestire i conflitti in modo costruttivo, prestando particolare attenzione alla circolazione delle informazioni. Disponibilità ad una proficua collaborazione con altre unità organizzative (di tipo sanitario, tecnico e amministrativo) e con professionisti o soggetti esterni con cui vi sono significative interdipendenze. Per i direttori di dipartimento, capacità relazionali all'interno dell'organizzazione del dipartimento.
10	CAPACITA' RELAZIONALI VERSO IL CITTADINO/UTENTE	Capacità di intrattenere buoni rapporti professionali con l'utenza, progettando e gestendo una comunicazione empatica e persuasiva, dedicando il tempo e le azioni necessarie per l'ascolto e il trasferimento delle informazioni. Attenzione alla corretta registrazione di tutte le informazioni che riguardano l'utente anche per garantire una significativa continuità assistenziale.

# SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZA

FATTORI DI VALUTAZIONE		MAX Punti 100			
		NON ADEGUATO	ADEGUATO	BUONO	OTTIMO
		A	B	C	D
PUNTEGGIO		8	14	25	28
1	CONTRIBUTO PERSONALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'U.O. DI APPARTENENZA, CONDIVISI CON IL VALUTATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PUNTEGGIO		3	4	7	8
2	CAPACITA' DI RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	CAPACITA' DECISIONALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	CAPACITA' INNOVATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	CAPACITA' DI VALUTARE L'IMPATTO ECONOMICO DELLE SCELTE ADOTTATE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE, ANCHE IN RELAZIONE ALL'INCARICO CONFERITO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	CAPACITA' DI APPLICARE REGOLE E PROTOCOLLI AZIENDALI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	FORMAZIONE PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	CAPACITA' RELAZIONALI NELL'ORGANIZZAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	CAPACITA' RELAZIONALI VERSO IL CITTADINO/UTENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PUNTEGGIO TOTALE					



## DESCRIZIONE DEI FATTORI

FATTORI		DESCRIZIONE
1	CONTRIBUTO PERSONALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'U.O. DI APPARTENENZA, CONDIVISI CON IL VALUTATO	Responsabilità verso gli obiettivi, i risultati e le risorse aziendali. Capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con i diversi attori dei processi produttivi, secondo una visione generale dell'azienda. Capacità di adeguare la propria attività agli obiettivi aziendali, alle esigenze operative e alle necessità di cambiamento. Orientamento alle esigenze dell'organizzazione. Capacità di identificarsi con le finalità dell'azienda e senso di appartenenza.
2	CAPACITA' DI RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI	Capacità di perseguire gli obiettivi individuali assegnati con responsabilità, operando secondo criteri di efficienza ed efficacia.
3	CAPACITA' DECISIONALE	Capacità di assumere decisioni di propria competenza in modo efficiente ed efficace. Capacità di assumersi la responsabilità delle proprie decisioni e riconoscere i propri errori, traendone opportunità di crescita.
4	CAPACITA' INNOVATIVA	Disponibilità fattiva all'applicazione di metodiche innovative assumendo uno spirito di adattamento per sostenere processi di cambiamento che impattano sulla cultura e sulle abitudini precedenti. Promozione di iniziative di sviluppo organizzativo e di qualificazione delle attività anche col coinvolgimento di altri professionisti e operatori. Capacità propositiva e spirito di iniziativa.
5	CAPACITA' DI VALUTARE L'IMPATTO ECONOMICO DELLE SCELTE ADOTTATE	Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie scelte nell'ottica dell'ottimizzazione costi/benefici.
6	COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE, ANCHE IN RELAZIONE ALL'INCARICO CONFERITO	Capacità di trovare soluzioni realistiche e praticabili evitando di attribuire ad altri responsabilità che non competono loro e valutando i possibili impatti nel tempo delle soluzioni individuate adottando, se necessario, gli eventuali interventi correttivi. Capacità di svolgere la propria attività professionale dimostrando di saper ricorrere alle proprie risorse di conoscenza e professionalità in modo adeguato alla situazione richiesta. Capacità di far fronte ai propri compiti utilizzando le proprie conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e metodologiche in modo coerente ed efficace.
7	CAPACITA' DI APPLICARE REGOLE E PROTOCOLLI AZIENDALI	Conoscenza e capacità di applicare procedure, protocolli, percorsi e linee guida con riferimento alle attività, ai processi, alla gestione del rischio e alla qualità. Disponibilità e collaborazione nella definizione e miglioramento di procedure, protocolli, percorsi e linee guida.
8	FORMAZIONE PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE	Capacità di mantenere, approfondire e sviluppare le proprie competenze tecniche e professionali capitalizzando le opportunità di apprendimento. Disponibilità ad un costante aggiornamento e formazione professionale, attenzione agli sviluppi della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica. Disponibilità al trasferimento delle conoscenze e al confronto interno.
9	CAPACITA' DI COLLABORAZIONE NEL GRUPPO DI LAVORO E CON LE ALTRE STRUTTURE AZIENDALI	Attenzione alla progettazione e gestione di relazioni efficaci con tutte le figure professionali e con tutti coloro che concorrono, con ruoli diversi, al raggiungimento degli obiettivi comuni, nella consapevolezza che i risultati aziendali sono frutto di uno sforzo collegiale. Assunzione di atteggiamenti collaborativi e di disponibilità al confronto nelle attività di gruppo e capacità di gestire i conflitti in modo costruttivo, prestando particolare attenzione alla circolazione delle informazioni. Disponibilità ad una proficua collaborazione con altre unità organizzative (di tipo sanitario, tecnico e amministrativo) e con professionisti o soggetti esterni con cui vi sono significative interdipendenze.
10	CAPACITA' RELAZIONALI VERSO IL CITTADINO/UTENTE	Capacità di intrattenere rapporti professionali con l'utenza, progettando e gestendo una comunicazione empatica e persuasiva, dedicando il tempo e le



		azioni necessarie per l'ascolto e il trasferimento delle informazioni. Attenzione alla corretta registrazione di tutte le informazioni che riguardano l'utente anche per garantire una significativa continuità assistenziale.
--	--	--

La CMO motiva l'accordo a condizione che il fondo  
di cui si parla all'art. 7 ~~del~~ comma 2 sia destinato di  
fondi per le varie discipline e che il finanziamento  
ai progetti sia differenziato tra vari fondi e le  
corrispondenti aree di intervento

*[Signature]*

F. NIGLI

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*