

PREMESSA

La sanità pubblica, in base agli ultimi contratti di lavoro, deve affrontare il problema di seguire regole certe e in qualche modo condivise con le quali le Aziende Sanitarie devono gestire i loro dipendenti e premiare i più meritevoli in modo differenziato, avendo la possibilità di coinvolgerli in "piani operativi" ed "obiettivi definiti".

Le norme contenute nei CC.CC.NN.LL, consentono il miglioramento delle posizioni giuridiche ed economiche del personale, attraverso alcuni passaggi procedurali che sono riconducibili essenzialmente a:

1. progressione economiche orizzontali;
2. progressioni professionali verticali riservate al personale interno;
3. valutazione incarichi di coordinamento;
4. valutazione delle posizioni organizzative;

Di qui la necessità di individuare adeguate e specifiche metodologie di selezione e di strumenti di valutazione dei risultati e dei comportamenti che siano in grado di rispondere allo scopo in modo oggettivo, appropriato ed equo.

Le Aziende, dunque, sono chiamate a sviluppare un vero e proprio "sistema di valutazione permanente".

LE NOVITA' INTRODOTTE NEI RECENTI CONTRATTI DI LAVORO

Nel testo dei CCNL relativi alla Dirigenza Medica-Veterinaria/STPA/Comparto che si sono succeduti nel corso degli ultimi anni si trova concretamente indicato l'obbligo per le Aziende Sanitarie di dotarsi di uno o più regolamenti per definire, previa concertazione con le parti sindacali e la direzione, criteri e metodi per svolgere la valutazione permanente di tutto il personale.

Nonostante la suddetta normativa sia stata varata tramite accordi stipulati su tavoli diversi (Comparto, Dirigenza Medica-veterinaria e STPA) la filosofia su cui essa si basa è chiaramente la stessa, originata dalle leggi dello Stato che l'hanno progressivamente introdotta sin dal 1990, con la L.241/90 proseguendo negli adattamenti con il D.Lgs n.29/1993 e le numerose modifiche ed aggiornamenti per arrivare al D.Lgs 165/2001 siamo pervenuti al definitivo assestamento dello stato giuridico degli operatori sanitari e con la Legge 145/2002 ad istituire la vice dirigenza per le posizioni organizzative apicali del Comparto, dotati di alta professionalità ed esperienza.

Oggi con il D.Lgs. 150/2009 si prende atto dell'obbligo per gli Enti Pubblici di istituire il Sistema di Valutazione Permanente del personale attraverso la Scheda di Valutazione.

Quindi, si è definitivamente affermato il principio della privatizzazione del rapporto di lavoro e della responsabilità gestionale affidata alla dirigenza pubblica, in modo che l'Amministrazione delle Aziende Sanitarie sia obbligata a dotarsi di strumenti per effettuare una continua valutazione dei suoi rendimenti e risultati, rispetto ad obiettivi dati.

In questo senso si mettono in discussione i comportamenti e gli apporti di tutti i dipendenti nei riguardi dell'efficienza e dell'efficacia della gestione, si individuano meglio le responsabilità dei quadri intermedi, ancor più dei dirigenti.

Per dare garanzia di equità, trasparenza e possibilità di partecipazione al processo valutativo dei dipendenti, i contratti, fermo restando il ruolo gestionale della Direzione Strategica nel porre le proprie scelte hanno previsto la stipula di Accordi Collettivi Integrativi Aziendali con Regolamenti specifici.

I suddetti accordi, in piena coerenza con la normativa sui controlli stabiliti nel D.Lgs 286/1999, identificano i dirigenti superiori come componenti nella definizione della prima istanza di valutazione, (proposta) mentre prevedono dei Collegi Tecnici a composizione variabile come organi competenti nella seconda istanza per la valutazione d'ordine professionale.

Per svolgere le valutazioni gestionali, invece, i contratti hanno chiaramente individuato il soggetto competente ancora nel dirigente di struttura o del Servizio Assistenza per il ruolo sanitario se definito negli accordi decentrati, per la prima istanza, indicando il Nucleo di Valutazione come responsabile per la seconda istanza di valutazione.

Ind. V. A.
L. A.
M. A.
D. A.
C. A.
S. A.
G. A.
F. A.
P. A.
R. A.
T. A.
V. A.
Z. A.

SOGGETTI DA VALUTARE	TEMPI	OGGETTO	ORGANI COMPETENTI	
			1^ Istanza	2^ Istanza
Personale del Comparto Ruolo Sanitario - Sociale Amm/vo - Tecnico)	1	Produttività Collettiva Individuale Progressione Orizzontale	Coordinatore /P.O.	Commissione di Selezione
Coordinatore Ruolo Sanitario Sociale	2	Funzione di Coordinamento	P.O. / Dirigente	Dirigente S.A. Dirigente U.O.
Quadro intermedio	3	Posizione Organizzativa	* Dirigente U.O.	Nucleo di Valutazione

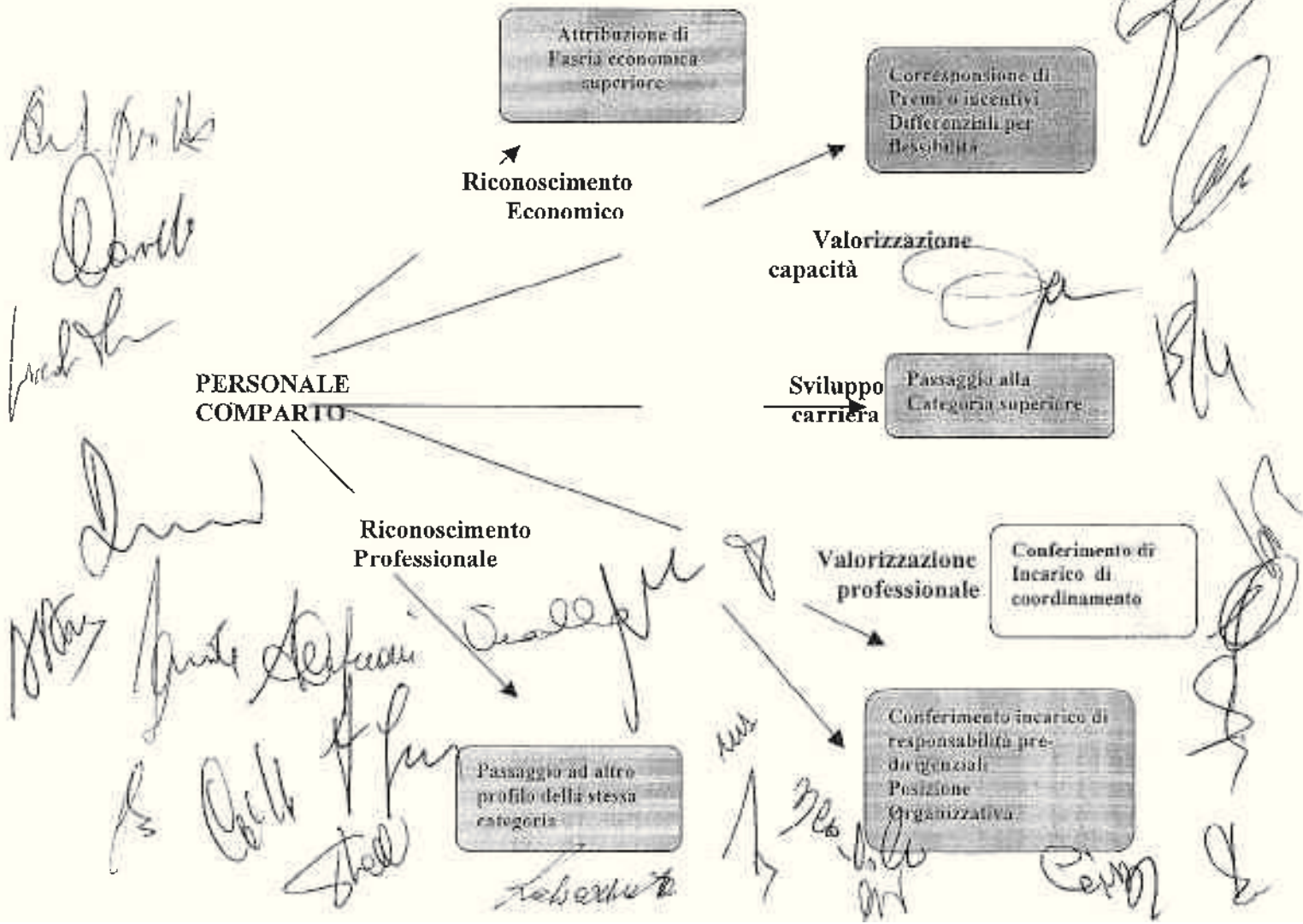
*N.B. Per dirigente si intende, per il personale afferente al Servizio Assistenza il Dirigente del S.A. e, per il personale tecnico - amministrativo, il Dirigente dell'U.O. o il Direttore Amministrativo.

In questo scenario legislativo - che gli addetti ai lavori si augurano diventi finalmente stabile i Dirigenti dovranno svolgere un compito molto differente rispetto al passato, essendo chiamati in causa in prima persona per quanto concerne l'applicazione di quelle parti della norma che riguardano la valutazione permanente delle risorse umane loro assegnate.

Negoziare un budget, infatti, per la Direzione Aziendale, significa non solo definire i costi degli stipendi e delle apparecchiature in relazione agli obiettivi di produzione, ma da stabilire la tipologia del personale da utilizzare e le fasce retributive che s'intende rendere operative, sempre al fine delle migliore funzionalità e qualità dei servizi.

In base a ciò prende rilievo la scelta di affidare al Dirigente di riferimento - proprio in quanto responsabile del budget - un margine d'azione determinante, sia nelle previsione della carriera dei dipendenti che gli sono stati assegnati, che, soprattutto, nel farsi carico della loro valutazione permanente

LA VALUTAZIONE PERMANENTE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI RESE E DEI RISULTATI CONSEGUITI



GLI STRUMENTI PER PROCEDERE ALLA VALUTAZIONE LIMITANDO AL MASSIMO LA CONFLITTUALITA'

Affrontando in tali termini il problema, sarà interesse precipuo della Direzione Aziendale sviluppare una "politica del personale" fortemente caratterizzata da iniziative di aggiornamento permanente e di monitoraggio dell'efficienza e dell'impegno professionale; inoltre, quando dovesse procedere a ristrutturazioni più o meno profonde dei servizi, sarà la Direzione Generale a farsi carico delle scelte di riqualificazione del proprio personale, previa intesa con la Rsu e le OO.SS, evitando l'insorgere di eccessi di conflittualità.

In questa direzione ci siamo mossi da anni.

In termini metodologici, siamo partiti dall'assunto che, per essere accettabile in Azienda, il sistema di valutazione debba essere recepito a livello aziendale nel Contratto Collettivo Integrato e, tramite tale accordo, deve essere dato al Dirigente un mandato chiaro: i criteri da applicare "a priori" devono essere adeguatamente definiti ed illustrati ai collaboratori in occasioni di incontri ben organizzati ed altrettanto ben gestiti.

Il problema, poi, se il dirigente debba, ovvero possa, comprendere fasi di autovalutazione e di coinvolgimento nel processo valutativo di altre figure (referenti dipartimentali, coordinatori), o delegarlo a colleghi, viene superato dall'assunto che, ad ogni buon conto, lui stesso firmerà e risponderà del processo di valutazione dei suoi collaboratori.

Sarà cura dello stesso dirigente illustrare all'interessato il risultato e fargli sottoscrivere la scheda per presa visione.

Non dobbiamo dimenticare l'obbligo di garantire la privacy anche se una copia della scheda di prima istanza sarà conservata dal dirigente e un'altra sarà inserita nel fascicolo personale.

Come si comprende la decisione di affidare al dirigente di U.O. e per le Professioni Sanitarie al Servizio Assistenza la "responsabilità" non il "potere" di intervenire direttamente sulle possibilità di carriera dei propri collaboratori, ha un significato completamente innovativo.

Alle obiezioni in merito, si potrà rispondere che la "microconflittualità" insita in tale approccio è immessa in tal modo nell'organizzazione del lavoro, è di affidare uno strumento manageriale concreto alla dirigenza.

Quest'ultimo, d'altro canto, non potrà gestire scriteriatamente questa funzione, anche perché il grado di armonia del gruppo ed adesso affidato sarà il miglior indice della capacità manageriale posseduta dal dirigente, mentre l'accesso di conflittualità, che potrebbe emergere al momento della valutazione di 2^a istanza (del Nucleo di Valutazione), potrà essere considerato di una sicura inadeguatezza, almeno in termini di capacità di "leadership positiva".

Traendo un esempio della vita comune, la valutazione si potrebbe configurare come il "tiro di una corda" per spostare un peso: se la corda resta tesa ed aiuta a spostare il peso si avrà un effetto positivo; se invece, tirando di strappo o con troppa veemenza, la corda si spezzasse, avremmo un effetto totalmente negativo ed il "nostro" se ne accorgerebbe perdendo completamente il controllo della situazione.

Il nuovo CCNL del Comparto Sanità 94/97, 98/2001, 2002/2005 e successivi quindi nel definire una nuova classificazione del personale, modifica significativamente le regole relative ai percorsi di carriera e allo sviluppo professionale del personale, i quali devono essere regolamentati nei rispettivi contratti decentrati (CCIA).

L'obiettivo è quello di recuperare efficienza all'interno delle organizzazioni, attraverso:

- il recupero della spinta motivazionale del personale;
- il riconoscimento dei risultati ottenuti;
- la valutazione delle professionalità interne esistenti, consentendo maggiore flessibilità e razionalità del lavoro nelle strutture sanitarie.

Il processo di applicazione dei CCNL e dei CCIA prevede necessariamente:

- la progettazione /riprogettazione interna Aziendale (definizione organigrammi, dotazione organiche per profili e per centro di responsabilità, coordinamento e posizioni organizzative cui corrispondono incarichi)
- la definizione di un sistema di progressione orizzontale e verticale coerente di selezione condivisi;
- la definizione di un sistema di valutazione permanente;
- la definizione di un sistema premiante (incentivi di risultato sulla produttività);
- la definizione di un sistema formativo che a sua volta supporti i processi riorganizzativi aziendali e la riqualificazione del personale.

Il sistema di valutazione permanente deve essere:

- semplice ed agile
- coerente con i ruoli organizzativi definiti e la professionalità presenti
- oggettivo
- diffuso ed accettato
- valutare i comportamenti organizzativi
- consentire l'autovalutazione ed il confronto valutatore - valutato
- Consentire di esplicitare quali sono i comportamenti attesi e premiati nell'Azienda
- Consentire la rivelazione dei fabbisogni formativi e quindi la calibratura del sistema formativo alle effettive esigenze aziendali, operando dove vi siano effettivi fabbisogni formativi.

Costituisce un supporto al sistema delle progressioni orizzontali e verticali nel senso che:

- la valutazione positiva costituisce requisito indispensabile per accedere alle selezioni, oltre ad un minimo di anzianità nel profilo da definire in sede decentrata;
- la valutazione positiva può articolarsi in punteggio che va a sommarsi ai punteggi di valutazione ottenuti in base all'esperienza professionale e alla formazione;
- i diversi elementi che costituiscono la valutazione (giudizio annuale, competenza e arricchimento professionale) si rapportano in forma proporzionale crescente/decescente, in relazione alle categoria di riferimento, con percentuali predefinite in correlazione alle singole categorie di personale.
 - Per le categorie A e B il peso percentuale dell'esperienza lavorativa è maggiore rispetto alle altre variabili di giudizio considerate, che non nelle altre categorie, ove assume un peso progressivamente decrescente;
 - Viceversa, il giudizio di valutazione relativo alla categoria A e B assume un peso minore rispetto a quello delle altre categorie.
 - Nell'arricchimento professionale, viene riconosciuto un peso maggiore alle materie attinenti al ruolo per le categorie C e D, mentre per le altre categorie assume maggiore rilevanza l'arricchimento professionale sulle materie attinenti alla professionalità.
 - Per le categorie D-DS con incarichi di Coordinamento e/o P.O. ulteriore valutazione viene diretta sugli stili di funzione.

Il sistema formativo

Gli ambiti formativi che vengono inclusi nel processo di valutazione sono quelli organizzati e previsti dall'Azienda nonché quelli facoltativi attinenti lo specifico ruolo professionale; le materie sulle quali le Aziende ritengono di dover prioritariamente intervenire sono le seguenti.

- D.lvo 81/08 - Sicurezza sul Lavoro
- Adempimenti relativi all'attuazione dei Piani Strategici Triennali Aziendali
- Processi di accreditamento
- Certificazione Qualità
- Tutela della privacy
- Processi di riconversione delle strutture
- Progetti speciali per l'Azienda e inseriti nel piano Formativo Annuale
- Progetti di miglioramento delle relazioni interpersonali

Il piano formativo, considerato il numero degli operatori interessati, deve avere valenza pluriennale, con moduli ripetuti per consentire un'ampia partecipazione.

Per l'accesso a detti corsi, i criteri di selezione tengono conto dei seguenti criteri:

- Anzianità di servizio
- Priorità dei dipendenti appartenenti ad aree interessate dai progetti speciali o comunque da aree ritenute critiche/strategiche nell'ambito dell'Azienda
- Deve essere comunque garantita la possibilità di partecipare nel triennio con MODULI RIPETUTI
- Garantire l'accesso all'E.C.M. per il personale interessato.

La contrattazione integrativa definisce il peso proporzionale del personale da coinvolgere in base ai suddetti criteri.

Nell'organizzazione dei corsi viene predisposto materiale didattico a cura dell'Azienda che ha organizzato il corso.

I corsi sono seguiti da momenti valutativi finali, il cui esito viene espresso in apposita certificazione, rilasciata dai rilevatori/valutatori.

Nella valutazione finale viene prevista altresì idonea valutazione del personale.

L'azienda si impegna a rendere disponibile le risorse economiche (comprehensive di tutti i costi diretti e indiretti sostenuti dall'Azienda) ed organizzative necessarie per consentire l'espletamento degli interventi formativi del personale programmati per l'anno in corso e del piano triennale nel limite del budget finanziario messo a disposizione, garantendo per il personale del ruolo sanitario il piano ministeriale dell'ECM 2002/2006. Sono escluse penalizzazioni per il personale ove l'Azienda non si attivi.

Correlazione con la progressione economica orizzontale

Il sistema di valutazione, correlato al sistema di formazione come sopra descritto, concorre alla attribuzione di una valutazione complessiva per ciascun dipendente basata su un sistema di punti, fra di loro diversamente articolati per peso relativo, in relazione a ciascuna categoria professionale.

Tale sistema di punti consente di costituire, per ciascun profilo/categoria, utili alla progressione orizzontale nelle fasce economiche.

L'Azienda, nell'ambito della contrattazione integrativa, individua:

- il numero di passaggi di fascia possibili per ciascuna categoria/profilo, tenendo presente che:
 - I titoli utilizzati non vengono più riconosciuti nelle successive valutazioni e comunque il bando deve definire puntualmente gli anni considerati nella valutazione;
 - I giudizi valutativi che concorrono al punteggio sono riferiti agli ultimi 3 anni (media).

PREVENZIONE DELLA CONFLITTUALITÀ

Allo scopo di evitare l'insorgere di controversie dovute all'eventuale dissenso del dipendente rispetto al giudizio ricevuto, è istituito un Comitato per la prevenzione della conflittualità.

Questo opera come organo di seconda istanza del primo livello di valutazione.

Il Comitato è così composto:

1) Ruolo Sanitario

- Dirigente Servizio Assistenza;
- Coordinatore U.O. e/o Servizio
- P.O. dell'area omogenea attinente (ove si tratti di Coordinatore) / Direttore Sanitario Aziendale (ove si tratti di P.O.);

2) Ruolo tecnico-amministrativo:

- Direttore Amministrativo;
- P.O. dell'area omogenea attinente;
- Dirigente di struttura complessa.

In ottemperanza alle vigenti norme legislative e contrattuali, il dipendente può essere accompagnato da un legale e/o esponente sindacale di fiducia.

Negli allegati che seguono sono evidenziati:

- **Tabella 1** - I contenuti professionali e/o di ruolo comuni all'intera categoria professionale, come descritti nell'ambito della declaratoria prevista dal CCNL, nonché i profili professionali che vengono compresi in ciascuna categoria;
- **Tabella 2** - Griglia del sistema di valutazione annuale, contenente i criteri di valutazione ed il loro incrocio con le categorie professionali;
- **Tabella 3** - I criteri di valutazione di cui alla tabella 2, declinati secondo una progressione di attribuzione di punti basata su tre gradienti. A ciascun gradiente viene attribuito un peso variabile, la cui somma costituisce il punteggio di valutazione finale;
- **Tabella 4** - criteri di valutazione riferiti alla competenza e arricchimento prof./le
- **Allegato 1** - Valutazione per Dipendenti delle Cat. D - Da con incarico di Posizione Organizzativa;
- **Sub A** - Scheda di valutazione individuale permanente;

TABELLA 1

CAT. PROF.LI	A	B	Bs	C	D	Ds
Parola chiave della mansione descritta	<ul style="list-style-type: none"> - Attività semplice - Manuale, di supporto e di servizio 	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza di base - Capacità manuali e tecniche 	<ul style="list-style-type: none"> - Come B - Coordinamento di altri operatori - Qualificazione professionale 	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze di base - Capacità manuali e tecniche elevate - Coordinamento e Controllo della propria operatività e di altri 	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze Teoriche e gestionali - Autonomia di Responsabilità - Capacità Organizzative, di Coordinamento e gestionali - Discrezionalità Operativa - Responsabilità Unità Organizzativa Semplice 	<ul style="list-style-type: none"> - Come D - Programmazione dell'attività organizzativa - Definizione dei piani operativi di studio - Assunzione di responsabilità diretta - Attività Didattico formativa
Profili	<ul style="list-style-type: none"> - Ausiliario Spec.to - Commesso 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatore tecnico - O.T.A. - Coadiutore amm.vo 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatore Tecnico Specializzato - Coadiutore Amministrativo Esperto - Operatore Socio- Sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistente tecnico - Assistente Amministrativo - Operatore tecnico Specializzato Esperto - Programmatore - Puericultrice esperta - Infermiere generico esperto - Infermiere psichiatrico 2 anni - Massaggiatore - Massofisioterapista 	<ul style="list-style-type: none"> - Coll.re Prof.le: • Infermieristico; • Tecnico Sanitari • Riabilitazione • Vigilanza e Ispezione; • Assistenza Sociale • Amministrativo • Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Coll.re Prof.le Esperto: • Infermieristico; • Tecnico Sanitario • Riabilitazione • Vigilanza e Ispezione; • Assistenza Sociale • Amministrativo • Tecnico

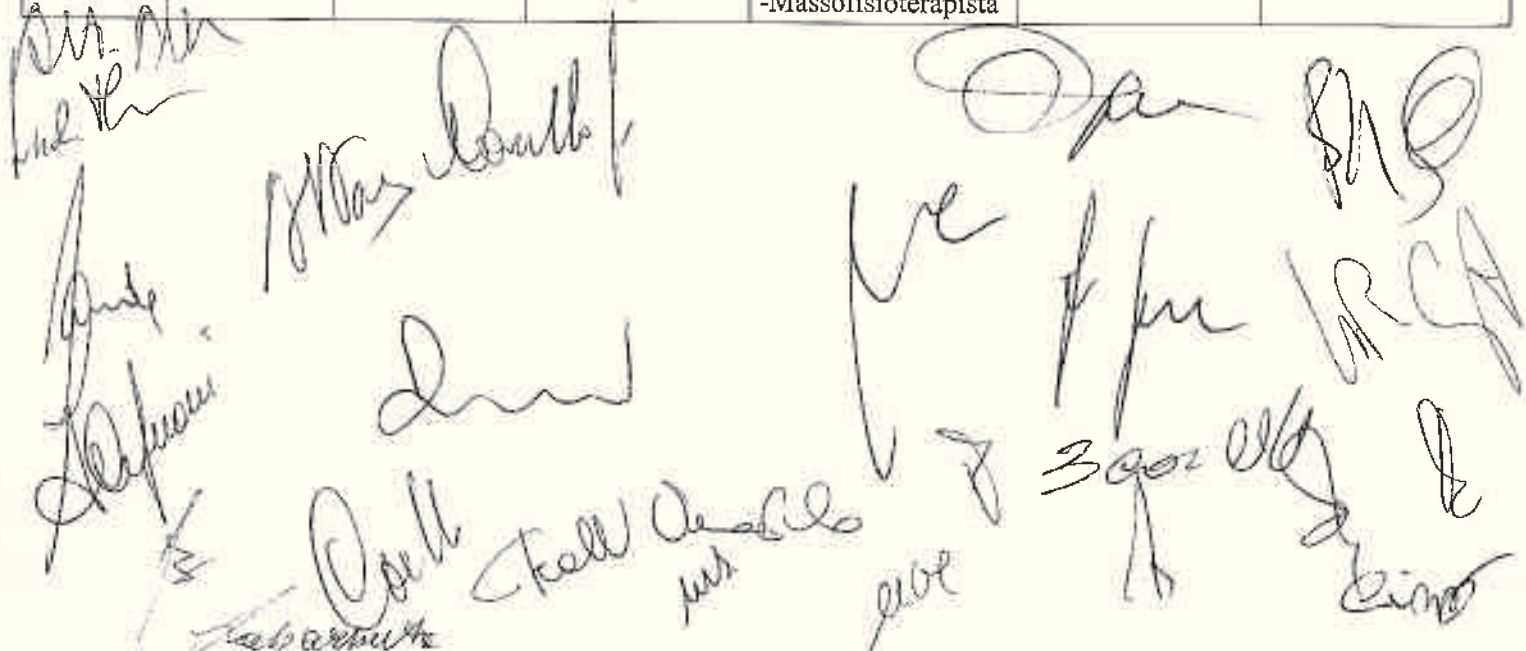

 The bottom section of the document contains several handwritten signatures and notes. On the left, there are names like "M. M.", "G. V.", "L. M.", "A. M.", and "M. M.". In the center, there are names like "M. M.", "L. M.", "A. M.", "M. M.", and "M. M.". On the right, there are names like "O. P.", "S. M.", "M. M.", "L. M.", "A. M.", and "M. M.". There are also some illegible handwritten notes and initials scattered throughout the bottom half of the page.

TABELLA 2

**CRITERI DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTALI
(CRITERI PER POSIZIONE / RUOLO)**

	A	B	Bs	C	D	Ds	D -DS Coord. e/o PO
MAX PUNTI	27	27	30	45	54	54	66
A1 Impegno lavorativo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
A2 Qualità della prestazione in relazione al ruolo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
A3 Adattamento ai cambiamenti organizzativi	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
A4 Orientamento all'utente interno / esterno	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
A5 Grado di coinvolgimento nei processi aziendali	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
A6 Iniziativa personale – capacità da proporre soluzioni migliorative / innovative	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
A7 Capacità pianificazione e controllo dei Processi /progetti	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI
A8 Capacità tutoring / didattica	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI
A9 Capacità di gestione dei conflitti	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI
A10 Capacità professionale	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
SOLO PER COORDINATORI E/O POSIZIONI ORGANIZZATIVE							
A11 Capacità relazionali, gestione sviluppo dei collaboratori	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
A12 Conoscenza delle procedure Aziendali Amministrative Tecniche - Sanitarie	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
A13 Conoscenze delle Legislazioni (Regionali – Nazionali) che regolano l'attività aziendale	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
A14 Obiettivi Aziendali	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI

TABELLA 3

CRITERI DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTALI RIFERITI ALLA POSIZIONE/RUOLO FASCE CORRISPONDENTI								
		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
1)	IMPEGNO LAVORATIVO							
A	Raramente porta a termine le attività assegnate.	1						
B	Porta a termine le attività assegnate con media precisione ed attenzione, anche rispetto ai tempi programmati.	2						
C	Porta a termine con puntualità e precisione le attività assegnate nei termini prescritti	3						

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
2)	QUALITA' DELLA PRESTAZIONE							
A	Scarsamente competente rispetto alle attività da svolgere e/o previste dal profilo di appartenenza	1						
B	Competente rispetto alle attività da svolgere e/o previste dal profilo di appartenenza, si limita a quanto gli viene richiesto	2						
C	Competente rispetto alle attività da svolgere e/o previste dal profilo di appartenenza, è attivamente orientato al miglioramento professionale	3						

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
3)	ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI							
A	Si adatta all'organizzazione, attenendosi rigidamente al ruolo ricoperto	1						
B	Si adatta solo alle modifiche organizzative che possono coinvolgerlo direttamente.	2						
C	E' attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e propone soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	3						

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
4)	ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE							
A	Si limita ad eseguire le attività assegnate senza alcuna attenzione alle esigenze del richiedente/destinatario, né a quelle dettate dall'organizzazione.	1						
B	Si preoccupa di portare a termine le attività previste con attenzione esclusiva verso le esigenze interne dell'organizzazione	2						
C	Nel realizzare le attività previste, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative del cliente operando con puntualità attenzione e cortesia	3						

Handwritten notes and signatures:

- Left margin: "ms. 1/10", "ms. 2/10", "ms. 3/10", "ms. 4/10", "ms. 5/10", "ms. 6/10", "ms. 7/10", "ms. 8/10", "ms. 9/10", "ms. 10/10"
- Right margin: "ms. 1/10", "ms. 2/10", "ms. 3/10", "ms. 4/10", "ms. 5/10", "ms. 6/10", "ms. 7/10", "ms. 8/10", "ms. 9/10", "ms. 10/10"
- Bottom: "ms. 1/10", "ms. 2/10", "ms. 3/10", "ms. 4/10", "ms. 5/10", "ms. 6/10", "ms. 7/10", "ms. 8/10", "ms. 9/10", "ms. 10/10"

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
5)	GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI							
A	Si limita ad eseguire le attività previste, senza coordinarsi con colleghi e superiori	1						
B	Si lascia coinvolgere nei processi aziendali solo se direttamente interessato o sollecitato.	2						
C	Mantiene costanti collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi programmati.	3						

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
6)	INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE/MIGLIORATIVE							
A	Svolge le attività programmate.	1						
B	Nella realizzazione delle attività, si preoccupa di rispettare regole e procedure già definite	2						
C	Nella realizzazione delle attività è attento alla verifica ed al rispetto delle procedure esistenti per raggiungere l'obiettivo definito; qualora riscontri delle problematiche o delle incoerenze, si occupa attivamente della loro soluzione in collegamento con colleghi e superiori	3						

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
7)	CAPACITA' DI GESTIONE DI PROGETTI/PROCESSI							
A	Nella conduzione di un progetto, si preoccupa di non invadere competenze professionali di altri partecipanti, di uguale o diverso profilo; non controlla tempi e fasi del raggiungimento dell'obiettivo	1						
B	Nella conduzione di un progetto, si occupa di gestire il coordinamento delle diverse professionalità coinvolte e di controllare le risorse impiegate, a consuntivo, ricorrendo frequentemente ai superiori per la soluzione di eventuali problemi	2						
C	Nella conduzione di un progetto, si occupa del coordinamento delle diverse professionalità coinvolte, monitorando costantemente le fasi del processo, verificando costantemente l'impiego delle risorse e collegandosi con superiori e colleghi, prospettando soluzioni autonome ai problemi riscontrati	3						

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
8)	CAPACITA' DI TUTORING E DIDATTICA							
A	Si attiene soltanto formalmente alla funzione di tutoraggio verso il neoassunto ed eventuali altri colleghi in momenti dedicati alla didattica.	1						
B	Affida compiti progressivamente complessi e organizza momenti di didattica all'interno dell'unità operativa	2						
C	Affida compiti progressivamente complessi, verificando con l'interessato gli obiettivi formativi raggiunti, svolgendo direttamente attività didattica e formativa all'interno dell'unità operativa e verso altre realtà operative ed altri professionisti.	3						

Handwritten notes and signatures on the left margin:
 - Top: *Spina*
 - Middle: *U. V. L.*
 - Lower: *Handwritten signature*
 - Bottom: *Handwritten signature*

Handwritten notes and signatures on the right margin:
 - Top: *Handwritten signature*
 - Middle: *Handwritten signature*
 - Bottom: *Handwritten signature*

Large handwritten notes and signatures at the bottom of the page:
 - *Colle*
 - *Handwritten signature*
 - *Handwritten signature*
 - *Handwritten signature*
 - *Handwritten signature*

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
9)	CAPACITA' DI GESTIONE DEI CONFLITTI							
A	Nell'attività di coordinamento e di gestione di competenza, viene coinvolto in problemi di conflitto di competenze e/o persone, per i quali assume le decisioni opportune, a volte anche in maniera direttiva	1						
B	Nell'attività di coordinamento e di gestione di competenza, tende a risolvere i conflitti di competenza e/o di persone, adoperandosi attivamente e personalmente per la loro soluzione mediata e consensuale.	2						
C	Nell'attività di coordinamento e di gestione di competenza, previene costantemente i conflitti ricercando la condivisione di regole e valori di riferimento nonché la tensione verso obiettivi comuni	3						

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
10)	CAPACITA' PROFESSIONALE							
10.1	COMPORAMENTO DI FRONTE AI PROPRI ERRORI							
A	Accetta passivamente la correzione dei propri errori	1						
B	Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori	2						
C	Utilizza i propri errori per migliorare	3						
10.2	RISPETTO DELLE PROCEDURE / PROTOCOLLI IN ATTO							
A	Non sempre applica le procedure e/o protocolli previsti	1						
B	Si limita ad applicare le procedure e/o protocolli previsti	2						
C	Conosce, applica e trasmette agli altri le procedure e/o protocolli previsti proponendo eventuali aggiornamenti.	3						
10.3	COLLABORAZIONE INTERDISCIPLINARE							
A	Non si integra con le altre professioni	1						
B	Mantiene Relazioni con altre Professioni	2						
C	Sviluppa e ricerca l'integrazione professionale e la utilizza all'interno della U.O. per migliorare l'efficacia della prestazione del gruppo di lavoro.	3						
10.4	INTRODUZIONE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE							
A	Accetta passivamente l'inserimento di nuove metodiche	1						
B	Accetta le nuove metodiche e le applica con puntualità.	2						
C	Propone costantemente nuove tecniche e metodologie e contribuisce alla loro verifica critica.	3						

DA
WA
L. Conelli
L. Conelli
L. Conelli

Handwritten signatures and initials on the right side of the page, including a large signature at the top right and several smaller ones below.

Handwritten notes and signatures at the bottom of the page, including the name 'L. Conelli' and other illegible signatures.

		Punti	A	B	Bs	C	D	Ds
10.5	AGGIORNAMENTO							
A	Non sempre si dimostra interessato all'aggiornamento professionale.	1						
B	Partecipa ai momenti di aggiornamento programmati.	2						
C	Propone momenti di aggiornamento utili e diffonde agli altri quanto di nuovo ha imparato	3						
10.6	INTEGRAZIONE PROFESSIONALE DIPARTIMENTALE							
A	Dimostra difficoltà nel tenere relazioni professionali al di fuori dell' U.O. di appartenenza	1						
B	Ha relazioni professionali efficaci anche al di fuori della propria U.O.	2						
C	Sviluppa , ricerca relazioni professionali e le utilizza per proporre innovazioni e/o miglioramenti utili all'organizzazione ed alla collettività	3						
10.7	FLESSIBILITA' ALL'ORGANIZZAZIONE E ADATTAMENTO							
A	Si attiene solo formalmente all'organizzazione creando, a volte, problemi organizzativi	1						
B	Si adatta all'organizzazione rispondendo con puntualità	2						
C	Risponde con rigore e flessibilità alle esigenze dell'organizzazione prevenendo eventuali problemi con alto senso di appartenenza all'azienda .	3						
10.8	CAPACITA' E PUNTUALITA' NELLA RACCOLTA E FORNITURA DATI							
A	Non e in grado di raccogliere dati	1						
B	Fornisce dati come richiesti	2						
C	Individua indicatori di attività e fornisce dati con puntualità nei tempi previsti.	3						
10.9	CONOSCENZE RELATIVE ALLA GESTIONE DELLA SICUREZZA E PREVENZIONE NEI LUOGHI DI LAVORO.							
A	Conosce superficialmente le norme di Tutela e sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro	1						
B	Conosce ma ha difficoltà nell'attuarle	2						
C	Mantiene alta l'attenzione propria e dei collaboratori sulle norme di tutela e sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro e monitorizza costantemente i livelli di sicurezza e prevenzione	3						

DA
MA

Conc

ms.

1 - insoddisfacente

2 - soddisfacente

3 - molto soddisfacente

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including names like "ms.", "Conc", and various illegible signatures.

SOLO PER D - Ds CON INCARICO DI COORDINATORE E/O POSIZIONE ORGANIZZATIVA

11	CAPACITA' RELAZIONALI, GESTIONALI E DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI	Punti	Coordinatori e Posizioni Organizzative	
			D	Ds
A	Si attiene solo alla programmazione delle attività dei collaboratori	1		
B	Garantisce la programmazione condivisa e lo sviluppo professionale dei collaboratori	2		
C	Favorisce costantemente un buon clima organizzativo e stimola la crescita professionale di tutto il gruppo di lavoro.	3		
12	CONOSCENZE DELLE PROCEDURE AZIENDALI. AMMINISTRATIVE - TECNICHE - SANITARIE	Punti	Coordinatori e Posizioni Organizzative	
			D	Ds
A	Conosce le procedure	1		
B	Conosce le procedure ma ha difficoltà nell'attuarle	2		
C	Mette in atto costantemente e con puntualità tutte le procedure Aziendali	3		
13	CONOSCENZE DELLE LEGISLAZIONI (REGIONALI - NAZIONALI) CHE REGOLANO L'ATTIVITA' AZIENDALE	Punti	Coordinatori e Posizioni Organizzative	
			D	Ds
A	Conosce solo superficialmente la legislazione e i regolamenti sanitari	1		
B	Conosce la legislazione, attuandone le indicazioni con difficoltà.	2		
C	Conosce perfettamente la legislazione collaborando all'interpretazione corretta e attua i regolamenti aziendali	3		
14	OBIETTIVI AZIENDALI	Punti	Coordinatori e Posizioni Organizzative	
			D	Ds
A	Conosce superficialmente gli obiettivi aziendali	1		
B	Conosce gli obiettivi aziendali e collabora per attuarne la realizzazione	2		
C	Condivide, diffonde e raggiunge gli Obiettivi aziendali secondo i livelli di responsabilità.	3		

1 - insoddisfacente 2 - soddisfacente 3 - molto soddisfacente

RIEPILOGO

Categorie	A	B	BS	C	D	DS	D-Ds Coord./PO
VALUTAZIONE COMPORTAMENTALE (riferita alla posizione ed al ruolo)	27	27	30	45	54	54	66
ANZIANITA' DI SERVIZIO	50	50	35	25	10	5	5
TITOLI DI STUDIO (diverso da quello di accesso alla CTG)	10	10	10	10	10	10	10
FORMAZIONE PERMANENTE ED AGGIORNAMENTO	13	13	25	26	26	35	19
TOTALE GENERALE	100	100	100	100	100	100	100

Handwritten notes and signatures on the left margin.

Handwritten notes and signatures on the right margin.

Handwritten notes and signatures at the bottom of the page.

TABELLA 4

CRITERI DI VALUTAZIONE RIFERITI ALLA COMPETENZA E ARRICCHIMENTO PROF./LE

CATEGORIE	A	B	Bs	C	D	Ds
B. ESPERIENZA LAVORATIVA	100%	100%	60%	40%	20%	10%
C. FORMAZIONE MATERIA ATTINENTI PROFESSIONE	SI	SI	SI	SI	SI 50%	10%
D. FORMAZIONE MATERIA ATTINENTI ALL'INCARICO SPECIFICO SVOLTO	NO	NO	SI	SI	SI 50%	SI 100%

Alc
MVA

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Large handwritten signature]

[Handwritten signature]

ALLEGATO 1

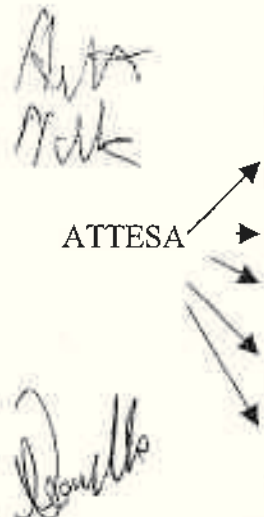
SOLO PER DIPENDENTI DI CAT. D - Ds CON INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione dell'incaricato tiene conto del risultato annuale atteso e dell'andamento della prestazione

VALUTAZIONE STATICA ALLA DATA DEL.....		
PRESTAZIONE	ESITO	GIUDIZIO
Spiccata rilevante	Largamente superiore all'attesa	Ottimo***** (5)
Considerevole significativa	Superiore all'attesa	Buono**** (4)
Normale regolare	In linea con l'attesa	Sufficiente*** (3)
Mediocre modesta	Inferiore all'attesa	Mediocre ** (2)
Limitata inadeguata	Largamente inferiore all'attesa	Scarso * (1)



VALUTAZIONE DINAMICA (ANDAMENTO NEL TEMPO)	
Andamento della prestazione	Giudizio
In forte crescita	Ottimo ***** (5)
In via di miglioramento	Buono **** (4)
Stabile	Sufficiente *** (3)
In flessione	Mediocre ** (2)
In netto peggioramento	Scarso * (1)



Il calcolo del punteggio si effettua sommando il valore numerico delle stelle (5. 4. 3. 2. 1.) attribuite nel corso della valutazione

[Handwritten signatures and notes at the bottom of the page, including names like 'Pinto', 'Lind...', 'M...', 'F...', 'D...', 'S...', 'C...', 'T...', 'B...', 'G...']

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PER LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Dipendente.....
 Profilo professionale.....
 Categoria.....
 Unità operativa.....
 Titolare dell'incarico di.....
 Decorrenza dell'incarico dal..... al.....
 Periodo Valutato dal..... al.....

AREA 1			
COMPETENZE ED ATTITUDINI PROFESSIONALI		Giudizio	Valore numerico
A	Grado di conoscenza professionale e di esperienza nell'espletamento dei compiti assegnati		
B	Propensione allo sviluppo professionale e all'aggiornamento		
C	Attitudini ad individuare ed applicare soluzioni tecnico-professionali di tipo innovativo		
D	Attitudine a svolgere le attività proprie del profilo di appartenenza		

Punteggio Medio di Area

AREA 2			
COMPORTEAMENTO ED IMPEGNO GLOBALE NEL LAVORO		Giudizio	Valore numerico
A	Capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità		
B	Propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa		
C	Capacità di contribuire al miglioramento della organizzazione e della resa produttiva		
D	Capacità di adattamento ai cambiamenti procedurali ed organizzativi		

Punteggio Medio di Area

AREA 3			
STILE RELAZIONALE		Giudizio	Valore numerico
A	Capacità di relazionarsi con utenti e colleghi in modo garbato e disponibile		
B	Capacità di dare informazioni chiare ed esaurienti sugli argomenti rientranti nella propria competenza		
C	Capacità di promuovere il proprio decoro personale e l'immagine sia dell'unità operativa di appartenenza che dell'azienda		
D	Capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità di pensiero		

Punteggio Medio di Area

[Handwritten notes and signatures on the left margin]

[Handwritten notes and signatures on the right margin]

[Handwritten signatures and notes at the bottom of the page]

