



Azienda pubblica di servizi alla persona
“OPERA PIA COIANIZ” - TARCENTO

**REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE - ART. 24
“VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE”**

**MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI PROCESSI MESSI IN
ATTO PER LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ED IL
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI -
INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

deliberazione del Consiglio d'Amministrazione n. 13 del 3 agosto 2023

Premesse organizzative, normative e teoriche

Il Regolamento di organizzazione dell'Azienda pone l'accento sui sistemi operativi, ovvero su quegli insiemi organizzati di *regole e principi che rendono operativa la struttura organizzativa, indirizzando le diverse unità verso gli obiettivi aziendali e conferendo dinamicità alla struttura medesima nell'attuazione delle strategie.*

Al sistema operativo che governa la valutazione del personale sono data rilevanza e spazio all'articolo 24, il quale sancisce che *l'Azienda promuove una cultura condivisa della misurazione dei risultati e della valutazione in un'ottica di valorizzazione delle professionalità, di sviluppo delle competenze, di corresponsabilità della direzione sugli obiettivi e di trasparenza e che a tal fine ... implementa un sistema di valutazione delle prestazioni e del raggiungimento degli obiettivi, finalizzato ad assicurare il costante controllo dei risultati e a costituire strumento per la riconoscibilità e l'apprezzabilità del contributo allo sviluppo del singolo dipendente o del singolo servizio incoraggiando il merito tramite l'applicazione del sistema stesso alla quantificazione delle retribuzioni variabili collegate alla produttività.*

L'evoluzione della normativa che regola il rapporto di lavoro dipendente nelle amministrazioni pubbliche, ha portato novità sostanziali sul tema della valutazione e dell'incentivazione con l'applicazione del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, attuativo della L. 4 marzo 2009 n. 15, il quale definisce una nuova disciplina del sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni e prevede, all'art. 3, che la misurazione e la valutazione, *volte*

al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance. L'introduzione di norme che disciplinano la valutazione in ambito pubblicistico rimarca la necessità che ciascuna amministrazione si doti di sistemi che consentano di validare e motivare il collegamento tra il risultato conseguito e il premio ottenuto.

Il sistema di valutazione del personale dipendente è vigente presso l'Azienda fin dal 2003 e, avendo di fatto anticipato molti dei contenuti del D. Lgs. 150/2009, il suo impianto di base ha consentito negli anni di consolidare la percezione da parte del personale dell'esistenza di un collegamento tra le modalità con le quali svolge la propria attività lavorativa e il premio incentivante; non è stato invece altrettanto efficace il riconoscimento del rapporto tra il conseguimento degli obiettivi e il premio stesso, se non per alcune particolari posizioni lavorative.

Nel primo caso, è stato molto utile il lavoro di ridefinizione delle schede di valutazione effettuato negli anni 2008/2009 e, successivamente nel 2018, che ha portato a realizzare degli strumenti valutativi basati sulla predeterminazione delle motivazioni (misurazione) sulla base delle quali viene assegnato il punteggio di *valutazione*, lavoro recepito anche da altre realtà simili a quella dell'Opera Pia Coianiz che hanno adottato nei loro ordinamenti le schede di valutazione elaborate dalla nostra Azienda, anche adattandole agli specifici contesti.

Nel secondo caso invece ha influito negativamente il fatto che la complessità ambientale in cui opera l'Azienda spesso presenta situazioni di emergenza da fronteggiare con immediatezza le quali si sovrappongono e spesso confliggono con la necessità di lavorare per conseguire degli obiettivi predeterminati, oltre al fatto che la fase di strutturazione e comunicazione degli obiettivi stessi non sempre ha potuto essere molto accurata, in particolare in alcune Aree organizzative.

Sicuramente il sistema che si sta utilizzando ormai da quasi quindici anni ha di fatto eliminato la convinzione che la distribuzione di incentivi al personale possa essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi. Dimostra che l'Opera Pia Coianiz promuove l'azione individuale e collettiva, attraverso l'utilizzo del sistema di valutazione e valorizza i dipendenti attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti.

La misurazione e la valutazione dei processi mediante i quali vengono effettuate le attività e del conseguimento degli obiettivi si riferisce all'amministrazione nel suo complesso, alle unità operative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, dei quali l'Azienda dovrà valutare l'apporto specifico al miglioramento dei processi produttivi. Come è previsto dal Regolamento di organizzazione i processi di misurazione e valutazione possono anche essere estesi ad attività dell'Azienda non collegate all'apporto del personale.

Le capacità e la professionalità profusi nel processo di attuazione delle attività lavorative e di conseguimento degli obiettivi sono incentivati - dopo essere stati misurati e valutati - utilizzando sia strumenti volti ad incrementare in modo diretto ed immediato l'ammontare della retribuzione del dipendente, sia strumenti volti ad esaltare il ruolo e l'importanza del singolo all'interno dell'organizzazione. Sorge pertanto l'esigenza di costruire sulle basi del "Sistema di valutazione permanente - La valutazione delle prestazioni del personale dipendente" approvato nel 2003, un più ampio sistema operativo che comprenda e definisca tutte le occasioni in cui si rende necessario misurare e valutare l'attività del personale dipendente, prevedendo che

i contenuti del medesimo possano essere estesi anche a necessità di valutazione di attività aziendali diverse dalla gestione del personale dipendente, quali ad esempio valutazione di collaboratori, di appalti caratterizzati da elevata intensità di partecipazione delle risorse umane e altri.

PARTE PRIMA

- I SOGGETTI E GLI STRUMENTI -

La prestazione del singolo dipendente è sottoposta a valutazione in diversi momenti della vita lavorativa. Ogni anno le modalità che il singolo dipendente mette in atto per svolgere la propria mansione e contemporaneamente mirare a conseguire gli obiettivi assegnati sono misurate e valutate con la finalità di stabilire l'entità del premio incentivante, ma ciò avviene anche in altri momenti e con altre finalità, come ad esempio al termine del periodo di prova per decretarne o meno il superamento o al termine di un incarico temporaneamente assegnato, per valutare se debba esserci o meno una prosecuzione.

Art. 1. La misurazione e la valutazione dal punto di vista del dipendente da valutare

1. Il sistema operativo di valutazione e incentivazione, fin da prima dell'entrata in vigore del D. Lgs. 150/2009, ha previsto che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sia contemporaneamente collegata alla dimensione degli *obiettivi* (ob) e alla dimensione delle *abilità* (ab), pertanto, tradotto utilizzando le espressioni di cui alla norma citata:
 - *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali - (ob);*
 - *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Unità Operativa/ del Servizio di appartenenza - (ab);*
 - *alle competenze professionali, relazionali e organizzative dimostrate - (ab).*
2. Il procedimento di valutazione è messo in atto con la piena consapevolezza del dipendente che viene valutato, al quale è noto:
 - che la valutazione è in atto;
 - chi è il suo valutatore, che coincide sempre con il soggetto che assegna gli obiettivi;
 - che il risultato della sua valutazione è misurato anche rispetto al proprio contributo nel conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.
3. Il dipendente valutato è coinvolto nel processo di valutazione delle sue prestazioni, sia durante la valutazione intermedia che durante quella annuale definitiva, e a tal fine viene convocato per un colloquio sugli esiti e sulle motivazioni delle valutazioni stesse, in modo tale che questo strumento sia utile al fine di correggere in itinere eventuali comportamenti non conformi.

Art. 2. La misurazione e la valutazione dal punto di vista del valutatore

1. La misurazione e la valutazione sono attuate secondo il principio della diretta conoscenza delle attività del valutato da parte del valutatore; sono effettuate dal Direttore responsabile dell'Area di assegnazione del dipendente, il quale si avvale dei dipendenti incaricati di funzioni di coordinamento o di responsabilità intermedie che corrispondono nel CCNL agli incaricati di funzione organizzativa e professionale. I valutatori, nel caso in cui non siano di fatto in grado di conoscere adeguatamente il valutato (per esempio in caso di spostamento di un dipendente da un'Unità Operativa all'altra in corso d'anno), si fanno

supportare da altri superiori dello stesso, che nel periodo preso in considerazione abbiano coordinato il dipendente da valutare.

2. Nella valutazione della prestazione individuale del Direttore generale, dei titolari di funzione organizzativa e professionale, si tiene conto:
 - dell'efficacia organizzativa relativa alla Direzione/Area/Unità Operativa/Servizio di sua diretta responsabilità;
 - della capacità dimostrata a perseguire specifici obiettivi individuali;
 - della capacità di motivare la valutazione dei propri collaboratori;
 - delle competenze professionali, organizzativo-manageriali e di gestione delle risorse umane assegnate, dimostrate durante il periodo di valutazione.
3. Nella valutazione della prestazione individuale dei responsabili integratori, si tiene conto:
 - dell'efficacia organizzativa relativa all'Unità Operativa/Servizio di diretta responsabilità;
 - della capacità dimostrata a perseguire specifici obiettivi individuali;
 - del valore aggiunto in termini di efficacia apportato all'organizzazione in seguito all'assegnazione della responsabilità.

Art. 3. Il Coordinatore del sistema operativo di valutazione e incentivazione

1. Il Direttore Generale, nella sua qualità di responsabile del presente sistema operativo, individua un Responsabile integratore denominato "Coordinatore del sistema operativo di valutazione e incentivazione", che ha il compito di seguire i procedimenti collegati alla valutazione in tutte le sue fasi.
2. Il Coordinatore, in particolare, ha il compito di:
 - stimolare i soggetti attivi del sistema, segnalando al Direttore Generale eventuali situazioni di inerzia, con particolare riferimento alla fase di assegnazione degli obiettivi;
 - coadiuvare e sostenere i valutatori nell'elaborazione dello strumento destinato a misurare il conseguimento degli obiettivi, anche utilizzando conoscenze di tipo informatico;
 - fornisce indicazioni ai valutati in merito alle regole generali e particolari del presente sistema;
 - utilizzare le proprie conoscenze informatiche per elaborare i prospetti di ripartizione dei premi per la produttività collettiva;
 - mantenere i necessari rapporti con il Servizio Organizzazione e gestione del personale ed il Servizio Contabile, in merito a quanto del presente sistema possa in qualche modo dipendere dai due servizi od influenzare il loro operato;
 - proporre al Direttore Generale l'importo disponibile per l'attribuzione di differenziali economici di professionalità;
 - coadiuvare il Direttore Generale nella assegnazione dei budget, fornendo indicazioni sui contingenti di personale, sulle azioni strategiche, sulle attribuzioni di figure di coordinamento e responsabili integratori;
 - curare l'archiviazione in appositi fascicoli digitali delle relazioni inerenti il grado di raggiungimento degli obiettivi e delle schede di valutazione.

Art. 4. L' Organismo indipendente di valutazione

1. L'Organismo indipendente di valutazione svolge le attività individuate dall'art. 14 del Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i., dalle delibere ed atti di indirizzo già adottati e che saranno adottati dall' Autorità Nazionale Anticorruzione.
2. In relazione ai più specifici adempimenti collegati ai sistemi di valutazione, l'Organismo indipendente di valutazione si occupa della validazione del presente documento, avendo

espresso il suo parere in merito alla progettazione del medesimo.

3. Affianca attivamente il Consiglio d'amministrazione nella valutazione del conseguimento degli obiettivi di valore pubblico e valida la Relazione della performance prevista dal Piano integrato di attività e organizzazione - sezione: Monitoraggio.
4. Nello svolgimento delle proprie funzioni, l'Organismo indipendente di valutazione ha garanzia della propria indipendenza poiché opera in posizione autonoma, senza vincolo di subordinazione e risponde direttamente al Consiglio d'amministrazione, pur confrontandosi con il Direttore Generale al fine di garantire l'espletamento dell'incarico e può dotarsi di autonomi strumenti di misurazione.

Art. 5. Gli strumenti di misurazione e valutazione: la scheda di valutazione

1. La scheda di valutazione:
 - fornisce agli attori della valutazione (il valutatore ed il valutato) una guida di riferimento per la condivisione delle votazioni in quanto contiene la definizione delle competenze oggetto della valutazione ed il significato delle scale di punteggio e/o indicatori di carattere qualitativo;
 - garantisce criteri di valutazione affidabili, prefissati e chiariti anticipatamente;
 - mira a ridurre gli eccessi di soggettività valutativa per promuovere l'unitarietà della valutazione;
 - costituisce uno strumento di gratificazione personale in caso di *performance* positiva o di critica motivata in caso contrario, ed in questo caso fornisce consigli per migliorare;
 - è l'occasione per ogni dipendente di essere ascoltato e per comunicare la sua opinione su ciò che non funziona nell'organizzazione e su ciò che influisce negativamente sulla sua prestazione lavorativa.
2. La valutazione attuata mediante le schede ha per oggetto la misurazione delle **abilità individuali**, ovvero il contributo individuale, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi acquisiti anche mediante percorsi di crescita professionale e formativa, che ciascun dipendente profonde nell'effettuazione delle proprie mansioni e messe anche a disposizione dell'Unità Operativa/Servizio al fine comune del raggiungimento degli obiettivi - definite come *competenze professionali, relazionali e organizzative dimostrate* all'art. 9 del D. Lgs. 150/2009.
3. Le **schede per la valutazione** declinate per i diversi profili professionali sono state elaborate dal Gruppo di progetto nominato con determinazione del Direttore Generale n. 76 del 10.06.2008, nell'anno 2008 e successivamente revisionate negli anni 2011 e 2018, e sono allegate al presente documento formandone parte integrante e sostanziale.
4. La valutazione che ha per oggetto la misurazione del conseguimento degli obiettivi si avvale di strumenti di volta in volta differenziati come previsto nella Parte Seconda.

PARTE SECONDA - IL PROCEDIMENTO -

Il procedimento di valutazione, come si è visto nella parte prima, coinvolge i soggetti valutatori ed i soggetti valutati con la piena consapevolezza di entrambi, rispetto alla sussistenza del processo in atto ed alle sue conseguenze.

La misurazione e la valutazione delle caratteristiche che sono state definite abilità è normalmente attuata semplicemente implementando la scheda di valutazione di riferimento. Quando invece la valutazione delle abilità deve essere coniugata con la valutazione del

conseguimento di obiettivi o quando si debba procedere esclusivamente a questo secondo tipo di valutazione è necessario pianificare alcune fasi preliminari e alcuni strumenti ulteriori che siano di volta in volta indicati a seconda di come possa essere misurabile il genere di obiettivo che si deve conseguire.

Art. 6. Il processo di misurazione e valutazione del conseguimento degli obiettivi

1. Il processo di misurazione e valutazione di conseguimento degli obiettivi è articolato in tre fasi:
 - a) pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
 - b) gestione e monitoraggio delle attività;
 - c) rendicontazione dei risultati.
2. Il ciclo corrispondente al processo descritto in questa parte del sistema è un processo continuo, che si ripete con cadenza annuale e che deve essere portato a termine efficacemente in modo da costituire un fattore di crescita professionale del personale e da contribuire al miglioramento complessivo dei servizi erogati dall'Azienda.

Art. 7. Gli obiettivi: caratteristiche

1. Gli obiettivi rientrano nelle seguenti tipologie:
 - obiettivi di valore pubblico: riguardano l'attività di supervisione, impulso, e facilitazione effettuata dalla Direzione generale (Direttore generale e Coordinatore) per garantire il conseguimento degli obiettivi fissati dal Consiglio d'amministrazione per accrescere il valore pubblico generato dall'Azienda;
 - obiettivi individuali (anche comuni a più incaricati): obiettivi direttamente connessi al ruolo di quelle figure professionali cui - per effetto di scelte aziendali - sono conferiti incarichi di funzione organizzativa e professionale, nonché ai Responsabili integratori;
 - obiettivi collettivi diretti: riguardano una sola Unità Operativa;
 - obiettivi collettivi trasversali: riguardano un Servizio - raggruppamento aggregato in base alla sua caratteristica di soddisfare necessità omogenee, così come identificato nel "Regolamento di organizzazione" - e quindi alla sua realizzazione contribuiscono più soggetti afferenti a diverse Unità Operative;
2. Gli obiettivi di valore pubblico sono approvati con deliberazione del Consiglio d'amministrazione contestualmente all'approvazione del Piano integrato di attività e organizzazione (titoli: Valore pubblico e *Performance*) e conseguentemente attribuiti alla Direzione generale.
3. Gli obiettivi di qualunque altra tipologia sono assegnati con provvedimenti dei Direttori d'Area in relazione alle specifiche competenze e validati dal Direttore Generale.
4. All'atto dell'assegnazione degli obiettivi di cui al comma precedente è necessario verificare che i medesimi risultino:
 - coerenti con gli obiettivi di valore pubblico;
 - rilevanti, adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni dell'utenza;
 - coerenti con le attribuzioni delle Unità Operative/Servizi e le responsabilità dei ruoli, esplicitati nel Regolamento di Organizzazione o negli atti di esecuzione dello stesso;
 - specifici e misurabili in termini concreti e chiari tramite indicatori esplicitati contestualmente all'assegnazione degli obiettivi stessi (possibilmente definendo fasi temporali, modalità previste di realizzazione e risultati attesi senza però che il valutatore indichi una via precostituita per raggiungerli);
 - suscettibili di promuovere significativi miglioramenti della qualità dei servizi erogati;

- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- ragionevolmente realizzabili e correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 8. Pianificazione degli obiettivi di valore pubblico

1. Gli obiettivi di valore pubblico vengono definiti e approvati dal Consiglio d'amministrazione all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione. Il piano è approvato entro il 31 gennaio e gli obiettivi di valore pubblico sono definiti con una durata triennale e vengono aggiornati annualmente.
2. Gli obiettivi di valore pubblico sono assegnati alla Direzione generale contestualmente all'approvazione del Piano integrato di attività e organizzazione.

Art. 9. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi individuali e collettivi

1. Il Direttore Generale, in vista dell'approvazione del Piano integrato di attività e organizzazione promuove una riunione con i Direttori d'Area ed il Coordinatore del sistema operativo di valutazione e incentivazione, nel corso della quale si dà avvio al procedimento descritto in questa seconda parte, informando dei primi orientamenti espressi dal Consiglio d'amministrazione ed esplicitando quelli ritenuti qualificanti dal Direttore Generale medesimo.
2. Successivamente alla riunione, entro termini ragionevolmente compatibili con la scadenza del 31 gennaio, i soggetti preposti pianificano gli obiettivi e li sottopongono alla validazione del Direttore generale.
3. Gli obiettivi individuali e collettivi, come validati dal Direttore generale, hanno orizzonte temporale annuale e vengono inseriti nel Piano integrato di attività e organizzazione (titolo: *Performance*); successivamente il Direttore generale procede con determinazione alla loro assegnazione e i Direttori d'Area all'illustrazione degli obiettivi al personale.
4. Al fine di permettere agli operatori una conoscenza più approfondita degli obiettivi ed un'autovalutazione della propria prestazione potrà essere consegnata una trattazione schematica degli obiettivi assegnati.

Art. 10. Gestione e monitoraggio dell'avanzamento delle attività. Eventuale ridefinizione degli obiettivi

1. Il processo di valutazione deve essere monitorato costantemente nel limite del possibile: si ritiene infatti utile prevedere nel corso dell'anno periodiche verifiche e riflessioni sullo stato di attuazione degli obiettivi e su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.
2. Eventuali significative modificazioni organizzative e gestionali verificatesi per cause non prevedibili al momento dell'assegnazione degli obiettivi possono indurre ad una ridefinizione degli obiettivi stessi, che può comportare l'eliminazione di obiettivi o di parti di essi, l'introduzione di nuovi obiettivi o la modifica delle scale di misurazione.
3. La ridefinizione è negoziata con i dipendenti cui l'obiettivo è assegnato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati a inizio d'anno.

Art. 11. Valutazione dei risultati

1. La valutazione dei risultati consiste nel misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi ed è fatta utilizzando gli strumenti di misurazione di volta in volta predisposti dal Direttore

Generale o dai Direttori d'Area, esplicitati in sede di predisposizione degli obiettivi, prediligendo la modalità consistente nell'elaborazione di una relazione descrittiva da parte del valutato o del responsabile dell'unità operativa/servizio da mettere a disposizione del valutatore.

2. Al termine della misurazione, il valutatore identificherà il grado di raggiungimento dell'obiettivo, che corrisponderà ad uno dei seguenti valori:

	valore di raggiungimento dell'obiettivo
obiettivo totalmente raggiunto secondo i tempi e le modalità del progetto (lo strumento utilizzato per la misurazione dà un risultato che in forma diretta oppure per mezzo di una trasposizione numerica indica una percentuale di raggiungimento da 76% a 100%)	A
obiettivo raggiunto in maniera parziale, ma comunque in un grado o con modalità tali da costituire una base efficace per un suo prossimo completamento (lo strumento utilizzato per la misurazione dà un risultato che in forma diretta oppure per mezzo di una trasposizione numerica indica una percentuale di raggiungimento da 51% a 75%)	B
obiettivo non raggiunto o raggiunto in maniera parziale o avviato e concluso con risultati scarsamente apprezzabili (lo strumento utilizzato per la misurazione dà un risultato che in forma diretta oppure per mezzo di una trasposizione numerica indica una percentuale di raggiungimento da 0 a 50%)	C

3. A scelta del valutatore, le risultanze sono comunicate al valutato nel corso di un colloquio (quando si tratta di obiettivi individuali) o di una riunione (quando si tratta di obiettivi collettivi) o ancora mediante una comunicazione scritta.
4. La relazione descrittiva di cui al comma 1 darà eventualmente ragione di eventi e situazioni non previste e non controllabili che abbiano ostacolato il conseguimento degli obiettivi, in modo che il valutatore possa tenerne conto.

Art. 12. Misurazione e valutazione delle abilità individuali

1. La valutazione delle abilità individuali definite con i termini del D. Lgs. 150/2009 come *competenze professionali, relazionali e organizzative dimostrate* è attuata dal valutatore semplicemente misurando i singoli aspetti presenti nella scheda di valutazione di cui all'art. 5, compilando quindi la medesima e ottenendo un risultato in termini di punteggio numerico.
2. In termini generali, al fine di ricondurre il presente sistema a principi di uniformità e certezza delle risultanze, vengono individuati i limiti numerici previsti per la valutazione positiva, come da tabella sottostante:

Area C.C.N.L. Comparto Sanità 2.11.2022	Punteggio massimo scheda di valutazione	Valutazione non positiva
del personale di supporto (<i>ex</i> cat. A e B)	18	12-0
degli operatori (<i>ex</i> cat. Bs)	18	12-0
degli assistenti (<i>ex</i> cat. C)	21	14-0
dei professionisti della salute e dei funzionari (<i>ex</i> cat. D e Ds)	21	14-0

3. La conseguenza della valutazione non positiva assume diverso significato in relazione alle

diverse occasioni per le quali la valutazione è richiesta e può pertanto comportare:

- la mancata erogazione della quota individuale della produttività collettiva;
 - il mancato rinnovo di un incarico;
 - il mancato superamento del periodo di prova.
4. Per la valutazione di particolari posizioni potrà essere specificata la necessità di una valutazione più qualificante rispetto al minimo previsto per la valutazione non positiva, all'interno degli atti di avvio della valutazione medesima.
 5. La valutazione descritta nel presente articolo deve preferibilmente prevedere una fase intermedia i cui tempi sono stabiliti dal valutatore, e durante la quale il soggetto valutato ottiene riscontro della misurazione delle proprie abilità in modo da poter utilizzare il periodo rimanente per migliorare o consolidare i propri punteggi.
 5. Il valutatore effettua con il valutato il colloquio individuale relativo alle prestazioni rese nell'anno precedente, durante il quale motiva i giudizi conclusivi ed i relativi punteggi; il dipendente valutato attesta il ricevimento mediante la funzione di accettazione presente nel Portale Dipendenti. Il colloquio deve concludersi con una eventuale pianificazione per conseguire un miglioramento delle prestazioni.
 6. La scheda di valutazione va comunque accettata per presa visione dal valutato. La mancata accettazione nella forma sopra indicata per impossibilità materiale o rifiuto, non consente l'avvio della procedura di conciliazione dimodoché la valutazione della performance individuale è definita nei termini formulati dal valutatore senza alcuna possibilità di revisione.

Art. 13. Procedure di conciliazione

1. Il dipendente valutato, qualora non condivide la valutazione ricevuta può richiederne la revisione al valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della stessa, formulando una richiesta di riesame della propria valutazione in forma scritta, dove indicherà i punteggi contestati e fornirà le proprie motivazioni al riguardo.
2. Il valutatore, entro i successivi 10 giorni, fornisce risposta scritta e motivata, nella quale può ribadire le valutazioni iniziali, oppure rivedere la scheda prendendo atto in tutto o in parte delle osservazioni fatte dal dipendente.
3. Qualora anche dopo questa procedura permanga la non condivisione della valutazione, il dipendente potrà ricorrere al Direttore Generale, il quale esaminerà la richiesta di riesame e la risposta del valutatore. Il dipendente ricorrente, nella sua istanza al Direttore Generale, può chiedere di essere invitato per un colloquio tendente ad illustrare anche a voce le ragioni di non condivisione della valutazione ricevuta, eventualmente facendosi assistere da persona di fiducia o da rappresentante sindacale.
4. La decisione del Direttore Generale non è impugnabile per mezzo di ulteriori atti procedimentali interni.
5. Trascorso il periodo di cui al punto 1 senza che siano intervenuti reclami e ricorsi, la valutazione si intende definitiva.
6. Le procedure descritte in questo paragrafo valgono per tutti i procedimenti di misurazione e valutazione disciplinati all'interno del presente documento.

PARTE TERZA

- LA VALUTAZIONE DEI PREMI ANNUALI COLLEGATI AD OBIETTIVI COLLETTIVI -

Il processo di valutazione e misurazione degli obiettivi e delle abilità individuali finora descritto è utilizzato annualmente, in sede di erogazione della produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali, oggi riferita al Fondo premialità e condizioni di lavoro (CCNL 2 novembre 2022, art. 103).

Le modalità di distribuzione delle quote individuali di tale premio possono essere collegate alla prestazione individuale dimostrata nella partecipazione a processi collettivi, oppure alla prestazione individuale collegata a responsabilità di servizio. Entrambe le modalità sono disciplinate anche in sede di Contratto Collettivo Integrativo.

Art. 14. Valore della prestazione organizzativa collegata al conseguimento di obiettivi operativi assegnati al servizio o all'unità operativa

1. La parte del fondo - attualmente disciplinata dall'art. 103 del C.C.N.L. Comparto Sanità 2.11.2022 - identificata come "premialità" è in parte collegata al conseguimento di obiettivi operativi collettivi assegnati al servizio o all'unità operativa; la Direzione generale e i Direttori d'Area identificano in base al "Regolamento di Organizzazione" i Servizi - o in casi particolari le Unità Operative - ai quali assegnare obiettivi di breve termine o segmenti di obiettivi di medio-lungo termine da conseguire nell'anno di riferimento.
2. La valutazione degli obiettivi raggiunti nell'anno precedente è fatta nel periodo che va dal 15 febbraio al 28 febbraio di ciascun anno.
3. Il conseguimento del risultato collettivo si traduce in assegnazione del budget in base alla seguente tabella:

grado di conseguimento dell'obiettivo	percentuale di budget assegnato
A	100%
B	60%
C	40%

dando atto che ciascun obiettivo prevede una scala descrittiva o numerica per identificare in quale categoria si colloca il risultato conseguito.

4. Valutato il grado di conseguimento dell'obiettivo e stabilito quindi quale parte del budget potrà essere assegnato allo stesso, la quota di spettanza del singolo dipendente verrà assegnata utilizzando un moltiplicatore corrispondente al prodotto tra il **punteggio relativo della scheda di valutazione** delle abilità e il **coefficiente di presenza**.
5. Il punteggio relativo della scheda è quello derivante dalla somma dei punteggi ottenuti in due item selezionati dal dipendente all'inizio dell'anno, sui quali il medesimo sceglie di essere valutato e altri scelti immediatamente dopo dal valutatore
6. Il numero di item a scelta del valutatore è differenziato in relazione aree di classificazione professionale secondo quanto riportato nella tabella successiva:

Area C.C.N.L. Comparto Sanità 2.11.2022	Items scelti dal dip.	Items scelti dal RUO	Punteggio max. ragg.
del personale di supporto (ex cat. A e B)	2	2	12
degli operatori (ex cat. Bs)	2	2	12
degli assistenti (ex cat. C)	2	3	15
dei professionisti della salute e dei funzionari (ex cat. D e Ds)	2	3	15

7. Il dipendente può decidere di demandare al valutatore anche la scelta dei due item di propria competenza.
8. In ogni caso il dipendente deve fare la scelta rispettando la regola che almeno uno dei due item di sua competenza deve essere diverso da quelli che aveva scelto nell'anno precedente.
9. Le schede di valutazione utilizzate per gli scopi di cui al presente articolo sono quelle realizzate nel corso dell'anno 2018 dal Gruppo di Progetto costituito in esecuzione alla determinazione del Direttore Generale n. 11/2018.
10. Il **coefficiente di presenza** si ottiene sottraendo al monte ore teorico annuo del singolo dipendente un numero di ore pari al totale complessivo delle assenze per: malattia, infortunio, congedi di maternità/paternità e parentali, aspettative e permessi di ogni genere. Si dà atto che la partecipazione a corsi di formazione obbligatori è considerata servizio effettivo.
11. Il premio viene erogato anche al personale con rapporto di lavoro a tempo determinato, in rapporto alla durata del proprio contratto. In caso di rapporto di lavoro a tempo parziale il dipendente percepisce il premio in proporzione alle ore lavorate.

PARTE QUARTA

- LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI RESPONSABILI DI AREE O SERVIZI E RESPONSABILI INTEGRATORI -

I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui sono attribuiti incarichi di responsabili integratori o di responsabilità di servizi sono soggetti a specifiche e periodiche valutazioni in diversi momenti dell'attività lavorativa e per diverse ragioni:

Valutazione annuale delle abilità individuali: ai fini della valutazione del periodo di prova e dell'assegnazione di differenziali economici;

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi: ai fini dell'erogazione di parte del fondo premialità;

Valutazione complessiva di fine incarico, finalizzata alla conferma o revoca dell'incarico, o di persistenza delle condizioni organizzative che giustifichino il mantenimento della posizione stessa.

Art. 15. Valutazione del periodo di prova

1. Ai fini della conferma del rapporto di lavoro nei casi di nuove assunzioni a tempo determinato ed indeterminato, il Direttore responsabile dell'Area di assegnazione del dipendente (o, nel caso, il Coordinatore) procedono alla valutazione delle mansioni e delle capacità lavorative dimostrate dal dipendente durante il periodo di prova, mediante l'utilizzo della scheda di valutazione di cui all'art. 5..
2. Una scheda di valutazione con punteggio inferiore al minimo è tenuta in seria considerazione ai fini della prosecuzione del rapporto di lavoro.
3. Al termine del periodo di prova - la cui durata è stabilita dal C.C.N.L. Comparto Sanità - il valutatore effettua un colloquio con il valutato e consegna la scheda di valutazione.

Art. 16. Valore della prestazione organizzativa collegata al conseguimento di obiettivi operativi assegnati al servizio o all'unità operativa

1. Ai fini dell'erogazione della parte del fondo premialità collegata alle responsabilità di servizio o al ruolo di responsabili integratori ai sensi del Regolamento di organizzazione

l'assegnazione degli obiettivi e i titolari della valutazione saranno esplicitati all'atto dell'incarico e poi di anno in anno.

2. L'incaricato produrrà la relazione descrittiva in merito al raggiungimento degli obiettivi assegnati.
3. Il conseguimento del risultato individuale si traduce in assegnazione del budget in base alla seguente tabella:

grado di conseguimento dell'obiettivo	percentuale di budget assegnato
A	100%
B	60%
C	40%

dando atto che ciascun obiettivo prevede una scala numerica o descrittiva per identificare in quale categoria si colloca il risultato conseguito.

4. I dipendenti che percepiscono il premio di cui al presente articolo, qualora afferenti ad un servizio cui sono attribuite retribuzioni per obiettivi collettivi, non concorrono all'erogazione della produttività collettiva legata al loro servizio di appartenenza.

Art. 17. Valutazione degli incarichi

1. La valutazione degli incarichi terrà conto dei risultati delle valutazioni annuali delle abilità e degli obiettivi.
2. La valutazione viene effettuata una prima volta dopo sei mesi e poi alla fine dell'incarico: in entrambi i casi, qualora negativa, può comportare la revoca dell'incarico medesimo.
3. Considerato che le diverse aree di valutazione della scheda individuale hanno il punteggio massimo raggiungibile uguale ma hanno pesi differenziati, la valutazione positiva per il rinnovo dell'incarico organizzativo si ottiene con:
 - i seguenti punteggi minimi, qualora presenti nella schede di valutazione dell'incaricato:

<i>Area di valutazione</i>	<i>Punteggio minimo</i>
Gestione dei collaboratori	3
Attitudine alla leadership e capacità organizzativa	3
Precisione e qualità delle prestazioni, organizzazione del lavoro	2
Orientamento alla collaborazione, gestione delle relazioni e stile relazionale	2
Capacità di innovazione	2
Capacità di analisi e di adattamento operativo	2
Competenze tecnico-professionale e trasferimento delle conoscenze	2
Gestione della sicurezza	2
Aggiornamento continuo	2

- il seguente grado medio di conseguimento degli obiettivi di un biennio: 87,50%.
4. Il rinnovo dell'incarico professionale è valutato con apposite schede allegate al presente documento e si ottiene con:
 - punteggio minimo pari a 7;
 - il seguente grado medio di conseguimento degli obiettivi di un biennio: 87,50%.
 5. Il giudizio finale è reso considerando altresì altri elementi connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa ed alle responsabilità gestionali, quali:
 - collocazione organizzativa e rilevanza strategica delle posizioni/responsabilità nell'Organizzazione aziendale;
 - personale gestito e relativa qualificazione;
 - grado di complessità e diversità delle relazioni permanenti con soggetti interni ed esterni;

- caratteristiche delle funzioni svolte e il livello di precisione richiesta nello svolgimento delle stesse;
 - grado di programmazione necessario per l'assolvimento dei compiti;
 - complessità dei procedimenti gestiti;
 - livello di previsione richiesto nello svolgimento dell'incarico;
 - il grado di coinvolgimento della stessa in attività proprie di altri organi istituzionali.
6. Prima di formalizzare una valutazione negativa, i valutatori convocano l'assegnatario dell'incarico in un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le necessarie controdeduzioni del dipendente.
 7. L'esito della valutazione costituisce presupposto per la conferma/revoca dell'incarico ed è riportato nel fascicolo personale dei dipendenti interessati. Di esso si tiene conto nell'affidamento di altri incarichi.

PARTE QUINTA

- L'ATTRIBUZIONE DI DIFFERENZIALI ECONOMICI -

Art. 18. Riferimenti negoziali

1. L'istituto del differenziale economico di professionalità, introdotto dall'art. 19 del CCNL Comparto Sanità 2.11.2022 in sostituzione della progressione economica orizzontale, all'interno dell'area professionale, è finalizzato a promuovere il merito attraverso l'attribuzione di incentivi economici di natura fissa e continuativa.
2. I differenziali sono attribuiti in relazione a quanto previsto dal suddetto art. 19 e successivamente alla scadenza del citato contratto, in relazione a quanto prevederanno in materia i CCNL successivi.
3. L'attribuzione dei differenziali stipendiali avrà sempre decorrenza dal 1° gennaio dell'anno in cui sono istituite secondo quanto previsto al successivo comma.
4. L'attribuzione dei differenziali economici si attiva con la stipulazione del Contratto Collettivo Integrativo, nel limite delle risorse finanziarie esistenti e disponibili sul fondo denominato Fondo incarichi, progressioni economiche e indennità professionali di cui all'art. 102 del C.C.N.L. citato.
5. Nell'ambito delle risorse destinate al fondo di cui al comma precedente, viene determinato l'importo delle quote da assegnare per ciascun profilo professionale, nel rispetto di un equilibrio complessivo tra i vari profili ricompresi nelle diverse aree professionali.

Art. 19. Requisiti per concorrere alla selezione

1. L'assegnazione dei differenziali economici avviene mediante selezione interna a seguito di notizia dell'avvio del procedimento fatta a tutti i dipendenti a tempo indeterminato che risultino in posizione utile in base agli atti in possesso dell'Azienda.
2. Per il riconoscimento del diritto alla partecipazione della selezione, il dipendente deve essere in possesso, dei requisiti previsti dal CCNL.
3. L'ammissione dei dipendenti in possesso dei requisiti richiesti dal CCNL per la partecipazione alle selezioni avviene d'ufficio sulla base della documentazione esistente agli atti del "Servizio Organizzazione e gestione del personale".

Art. 20. Formazione della graduatoria

1. L'istruttoria ha come esito una graduatoria fatta sommando, per ciascun dipendente:
 - per una quota pari al 70%, la media delle ultime tre valutazioni individuali annuali conseguite o comunque le ultime tre valutazioni disponibili in ordine cronologico, qualora non sia stato possibile effettuare la valutazione a causa di assenza dal servizio in relazione ad una delle annualità. Il punteggio considerato è quello totale della scheda di valutazione e non quello parziale che si utilizza per i premi annuali;
 - per una quota pari al 10%, la valutazione dell'esperienza professionale maturata: servizi prestati, anche a tempo determinato e a tempo parziale, presso Aziende od Enti del comparto Sanità nonché presso altre amministrazioni di comparti diversi, nel medesimo o corrispondente profilo;
 - per una quota pari al 20%, la valutazione delle capacità professionali acquisite: funzioni di coordinamento o incarichi specifici formalmente conferiti; attività comportanti particolari responsabilità o richiedenti attitudini specifiche.
2. I differenziali economici di professionalità sono attribuiti ai dipendenti secondo le regole previsti dal CCNL
3. Le graduatorie sono approvate con determinazione del Direttore Generale a conclusione del procedimento.

SCHEDE DI VALUTAZIONE

(ultima revisione 2018)

AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO

PROFILI: Operatore tecnico - cuoco; Operatore tecnico - aiutocuoco; Operatore tecnico - lavanderia e guardaroba

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Utilizzo di attrezzature	Capacità di utilizzare e conservare con cura e perizia gli strumenti necessari per l'operatività	Non sempre è attento alle istruzioni d'uso e alle prescrizioni che gli sono state impartite ai fini del corretto utilizzo.	Usa in maniera corretta gli strumenti di lavoro e li conserva con cura e secondo le prescrizioni	È molto scrupoloso nella cura degli strumenti di lavoro che utilizza osservando le istruzioni e verificandone preventivamente lo stato di usura
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adoperava per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Precisione e qualità delle prestazioni	Accuratezza nel lavoro svolto e attenzione al livello qualitativo delle prestazioni rese	Lavora con sufficiente precisione, ma alcune volte si rende necessario intervenire per correggere errori e imperfezioni nel risultato del lavoro	È preciso e accurato: Dimostra attenzione ai problemi che gli si presentano nel corso della prestazione e li risolve correttamente.	Lavora con notevole scrupolo, precisione e sollecitudine anche in caso di notevoli carichi di lavoro.
4	Collaborazione nell'équipe di lavoro	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro attraverso il confronto, la costruzione di legami positivi e la disponibilità ad effettuare sostituzioni e cambi turno	Adotta modalità collaborative in maniera discontinua oppure solo con determinati colleghi. È disponibile a sostituzioni solo su richiesta	Interagisce correttamente con i diversi profili, partecipa alle riunioni di reparto ed è disponibile alle sostituzioni.	Collabora regolarmente con profili diversi e favorisce la diffusione delle informazioni relative alle attività connesse con il proprio ruolo, partecipa attivamente alle riunioni di reparto e si propone autonomamente per le sostituzioni
5	Orientamento al lavoro in sicurezza	Attenzione alla salute e alla sicurezza nell'effettuazione delle prestazioni	Non mostra attenzione alla sicurezza quando organizza ed effettua il proprio lavoro e quando utilizza gli strumenti	Possiede un atteggiamento generale di attenzione alla salute e sicurezza con riferimento ai propri comportamenti	Agisce scrupolosamente e attua le prescrizioni di sicurezza in modo completo segnalando l'eventuale stato di usura e obsolescenza degli strumenti in utilizzo.

6	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili
---	-------------------	---	--	--	---

PROFILO: Operatore assistenziale

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Relazione con ospiti e familiari	Capacità di comunicare in modo appropriato e di stabilire relazioni positive con ospiti e familiari	Non sempre si relaziona in modo chiaro e comprensibile con ospiti e parenti.	Comunica con gli ospiti e i familiari in modo professionale e rispettoso fornendo indicazioni chiare e comprensibili.	Partecipa al raggiungimento del benessere psico-fisico dell'ospite coinvolgendo anche il familiare
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Precisione e qualità nell'assistenza agli ospiti	Accuratezza, precisione e puntualità nelle attività di competenza	Nello svolgimento delle attività si attiene ai protocolli e alle linee guida	Dimostra attenzione ai bisogni degli ospiti e segnala eventuali problemi	Valuta i risultati raggiunti e propone miglioramenti nell'assistenza
4	Collaborazione nell'équipe di lavoro	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro attraverso il confronto, la costruzione di legami positivi e la disponibilità ad effettuare sostituzioni e cambi turno	Adotta modalità collaborative in maniera discontinua oppure solo con determinati colleghi. È disponibile a sostituzioni solo su richiesta quando il suo turno è compatibile	Interagisce correttamente con i diversi profili, partecipa alle riunioni di reparto ed è disponibile quando il suo turno è compatibile.	Collabora regolarmente con profili diversi e favorisce la diffusione delle informazioni relative alle attività connesse con il proprio ruolo, partecipa attivamente alle riunioni di reparto e si propone autonomamente per le sostituzioni
5	Trattamento di dati personali	Correttezza e trasparenza nei confronti dei dati personali di utenti e altri interessati che si vengano a trattare nell'ambito della propria attività di competenza	Rispetta le indicazioni date dal titolare del trattamento per garantire la sicurezza e l'integrità dei dati trattati	Si adopera affinché la tutela e la sicurezza dei dati trattati sia garantita in tutte le fasi del trattamento	Individua modalità efficaci di protezione dei dati che è tenuto a trattare e suggerisce soluzioni per migliorare la sicurezza e la minimizzazione del trattamento oltre che l'integrità dei dati
6	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili

PROFILO: Coadiutore amministrativo

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Relazioni con l'utenza esterna	Cortesìa, disponibilità e sollecitudine nelle relazioni nei confronti degli utenti esterni.	Non sempre si relaziona in modo chiaro e comprensibile con l'utenza esterna.	Si relaziona con competenza fornendo indicazioni chiare e comprensibili	Propone soluzioni ai problemi tecnici e organizzativi, relazionandosi in modo positivo e costruttivo
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Precisione e qualità delle prestazioni	Accuratezza nel lavoro svolto e attenzione al livello qualitativo delle prestazioni rese	Esegue le attività di propria competenza. Non sempre rispetta i protocolli e/o le disposizioni di gestione di farmaci e presidi	È preciso ed accurato. Dimostra attenzione ai problemi che gli si presentano e li risolve correttamente	Lavora con notevole scrupolo, precisione e sollecitudine anche in caso di notevoli carichi di lavoro. Propone soluzioni di miglioramento per il suo servizio.
4	Collaborazione con gli altri operatori	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione con gli operatori di altri servizi dell'azienda	Dimostra difficoltà nel rapportarsi e nel collaborare con gli altri; ha reazioni conflittuali	Collabora attivamente con gli altri; sa controllarsi in situazioni difficili e gestire le reazioni negative altrui	Promuove relazioni di tipo collaborativo. Raccoglie le segnalazioni e si adopera per la loro soluzione
5	Trattamento di dati personali	Correttezza e trasparenza nei confronti dei dati personali di utenti e altri interessati che si vengano a trattare nell'ambito della propria attività di competenza	Rispetta le indicazioni date dal titolare del trattamento per garantire la sicurezza e l'integrità dei dati trattati	Si adopera affinché la tutela e la sicurezza dei dati trattati sia garantita in tutte le fasi del trattamento	Individua modalità efficaci di protezione dei dati che è tenuto a trattare e suggerisce soluzioni per migliorare la sicurezza e la minimizzazione del trattamento oltre che l'integrità dei dati
6	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili

AREA DEGLI OPERATORI**PROFILO: Operatore socio sanitario**

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Relazione con ospiti e familiari	Capacità di comunicare in modo appropriato e di stabilire relazioni positive con ospiti e familiari	Non sempre si relaziona in modo chiaro e comprensibile con ospiti e parenti.	Comunica con gli ospiti e i familiari in modo professionale e rispettoso fornendo indicazioni chiare e comprensibili.	Partecipa al raggiungimento del benessere psico-fisico dell'ospite coinvolgendo anche il familiare
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Precisione e qualità nell'assistenza agli ospiti	Accuratezza, precisione e puntualità nelle attività di competenza	Nello svolgimento delle attività si attiene ai protocolli e alle linee guida	Dimostra attenzione ai bisogni degli ospiti e segnala eventuali problemi	Valuta i risultati raggiunti e propone miglioramenti nell'assistenza
4	Collaborazione nell'équipe di lavoro	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro attraverso il confronto, la costruzione di legami positivi e la disponibilità ad effettuare sostituzioni e cambi turno	Adotta modalità collaborative in maniera discontinua oppure solo con determinati colleghi. E disponibile a sostituzioni solo su richiesta quando il suo turno è compatibile	Interagisce correttamente con i diversi profili, partecipa alle riunioni di reparto ed è disponibile quando il suo turno è compatibile.	Collabora regolarmente con profili diversi e favorisce la diffusione delle informazioni relative alle attività connesse con il proprio ruolo, partecipa attivamente alle riunioni di reparto e si propone autonomamente per le sostituzioni
5	Trattamento di dati personali	Correttezza e trasparenza nei confronti dei dati personali di utenti e altri interessati che si vengano a trattare nell'ambito della propria attività di competenza	Rispetta le indicazioni date dal titolare del trattamento per garantire la sicurezza e l'integrità dei dati trattati	Si adopera affinché la tutela e la sicurezza dei dati trattati sia garantita in tutte le fasi del trattamento	Individua modalità efficaci di protezione dei dati che è tenuto a trattare e suggerisce soluzioni per migliorare la sicurezza e la minimizzazione del trattamento oltre che l'integrità dei dati

6	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili
---	-------------------	---	--	--	---

PROFILO: Operatore tecnico specializzato - Capocuoco

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Utilizzo di attrezzature	Capacità di utilizzare e conservare con cura e perizia gli strumenti necessari per l'operatività	Non sempre è attento alle istruzioni d'uso e alle prescrizioni che gli sono state impartite ai fini del corretto utilizzo.	Usa in maniera corretta gli strumenti di lavoro e li conserva con cura e secondo le prescrizioni	È molto scrupoloso nella cura degli strumenti di lavoro che utilizza osservando le istruzioni e verificandone preventivamente lo stato di usura
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Precisione e qualità delle prestazioni	Accuratezza nel lavoro svolto e attenzione al livello qualitativo delle prestazioni rese	Lavora con sufficiente precisione, ma alcune volte si rende necessario intervenire per correggere errori e imperfezioni nel risultato del lavoro	È preciso e accurato: Dimostra attenzione ai problemi che gli si presentano nel corso della prestazione e li risolve correttamente.	Lavora con notevole scrupolo, precisione e sollecitudine anche in caso di notevoli carichi di lavoro.
4	Collaborazione nell'équipe di lavoro	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro attraverso il confronto, la costruzione di legami positivi e la disponibilità ad effettuare sostituzioni e cambi turno	Adotta modalità collaborative in maniera discontinua oppure solo con determinati colleghi. È disponibile a sostituzioni solo su richiesta	Interagisce correttamente con i diversi profili, partecipa alle riunioni di reparto ed è disponibile alle sostituzioni.	Collabora regolarmente con profili diversi e favorisce la diffusione delle informazioni relative alle attività connesse con il proprio ruolo, partecipa attivamente alle riunioni di reparto e si propone autonomamente per le sostituzioni
5	Orientamento al lavoro in sicurezza	Attenzione alla salute e alla sicurezza nell'effettuazione delle prestazioni	Non mostra attenzione alla sicurezza quando organizza ed effettua il proprio lavoro e quando utilizza gli strumenti	Possiede un atteggiamento generale di attenzione alla salute e sicurezza con riferimento ai propri comportamenti	Agisce scrupolosamente e attua le prescrizioni di sicurezza in modo completo segnalando l'eventuale stato di usura e obsolescenza degli strumenti in utilizzo.

6	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili
---	-------------------	---	--	--	---

PROFILO: Operatore tecnico specializzato - addetto alle manutenzioni

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Utilizzo di attrezzature e macchinari	Capacità di utilizzare e conservare con cura e perizia gli strumenti necessari per l'operatività	Non sempre è attento alle istruzioni d'uso e alle prescrizioni che gli sono state impartite ai fini del corretto utilizzo.	Usa in maniera corretta gli strumenti di lavoro e li conserva con cura e secondo le prescrizioni	È molto scrupoloso nella cura degli strumenti di lavoro che utilizza osservando le istruzioni e verificandone preventivamente lo stato di usura
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adoperava per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Precisione e qualità delle prestazioni	Accuratezza nel lavoro svolto e attenzione al livello qualitativo delle prestazioni rese	Lavora con sufficiente precisione, ma alcune volte si rende necessario intervenire per correggere errori e imperfezioni nel risultato del lavoro	È preciso e accurato: Dimostra attenzione ai problemi che gli si presentano nel corso della prestazione e li risolve correttamente.	Lavora con notevole scrupolo, precisione e sollecitudine anche in caso di notevoli carichi di lavoro.
4	Collaborazione nell'équipe di lavoro	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro attraverso il confronto, la costruzione di legami positivi e la disponibilità ad effettuare sostituzioni e cambi turno	Adotta modalità collaborative in maniera discontinua oppure solo con determinati colleghi. È disponibile a sostituzioni solo su richiesta	Interagisce correttamente con i diversi profili, partecipa alle riunioni di reparto ed è disponibile alle sostituzioni.	Collabora regolarmente con profili diversi e favorisce la diffusione delle informazioni relative alle attività connesse con il proprio ruolo, partecipa attivamente alle riunioni di reparto e si propone autonomamente per le sostituzioni
5	Orientamento al lavoro in sicurezza	Attenzione alla salute e alla sicurezza nell'effettuazione delle prestazioni	Non mostra attenzione alla sicurezza quando organizza ed effettua il proprio lavoro e quando utilizza gli strumenti	Possiede un atteggiamento generale di attenzione alla salute e sicurezza con riferimento ai propri comportamenti	Agisce scrupolosamente e attua le prescrizioni di sicurezza in modo completo segnalando l'eventuale stato di usura e obsolescenza degli strumenti in utilizzo.

6	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili
---	-------------------	---	--	--	---

AREA DEGLI ASSISTENTI**PROFIL: Assistente tecnico; Assistente amministrativo**

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Relazioni con l'utenza esterna	Cortesìa, disponibilit� e sollecitudine nelle relazioni nei confronti degli utenti esterni.	Non sempre si relaziona in modo chiaro e comprensibile con l'utenza esterna.	Si relaziona con competenza fornendo indicazioni chiare e comprensibili	Propone soluzioni ai problemi tecnici e organizzativi, relazionandosi in modo positivo e costruttivo
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalit� consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui pu� agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticit� riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; in quei casi riferisce sempre quanto messo in atto.
3	Organizzazione del lavoro	Organizzazione quotidiana del lavoro nel proprio ambito di competenza ed osservanza delle norme di sicurezza	Non sempre organizza le attivit� di sua competenza e/o non rispetta in modo attento le norme di sicurezza	Organizza le attivit� quotidiane con il dovuto riguardo per i tempi e le necessit� dei diversi servizi e reparti anche esterni all'Azienda. Rispetta le norme di sicurezza	Organizza la propria attivit� con efficacia di tempi e metodi, effettuando periodici monitoraggi che trasmette alla direzione. Segnala possibili migliorie con riferimento alla sicurezza
4	Precisione e qualit� delle prestazioni	Accuratezza nel lavoro svolto e attenzione al livello qualitativo delle prestazioni rese	Esegue le attivit� di propria competenza. Non sempre i relativi output risultano effettuati con la dovuta precisione	� preciso ed accurato. Dimostra attenzione ai problemi che gli si presentano e li risolve correttamente	Lavora con notevole scrupolo, precisione e sollecitudine anche in caso di notevoli carichi di lavoro. Propone soluzioni di miglioramento per il suo servizio.
5	Collaborazione con gli altri operatori	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione con gli operatori di altri servizi dell'azienda	Dimostra difficolt� nel rapportarsi e nel collaborare con gli altri; ha reazioni conflittuali	Collabora attivamente con gli altri; sa controllarsi in situazioni difficili e gestire le reazioni negative altrui	Promuove relazioni di tipo collaborativo. Raccoglie le segnalazioni e si adopera per la loro soluzione

6	Trattamento di dati personali	Correttezza e trasparenza nei confronti dei dati personali di utenti e altri interessati che si vengano a trattare nell'ambito della propria attività di competenza	Rispetta le indicazioni date dal titolare del trattamento per garantire la sicurezza e l'integrità dei dati trattati	Si adopera affinché la tutela e la sicurezza dei dati trattati sia garantita in tutte le fasi del trattamento	Individua modalità efficaci di protezione dei dati che è tenuto a trattare e suggerisce soluzioni per migliorare la sicurezza e la minimizzazione del trattamento oltre che l'integrità dei dati
7	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili

AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI
PROFILO: Fisioterapista

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Relazione con ospiti e familiari	Capacità di comunicare in modo appropriato e di stabilire relazioni positive con ospiti e familiari	Non sempre si relaziona in modo chiaro e comprensibile con ospiti e parenti.	Comunica con gli ospiti e i familiari in modo professionale e rispettoso fornendo indicazioni chiare e comprensibili.	Stimola e supporta gli ospiti al trattamento riabilitativo; fornisce indicazioni ai familiari per la gestione dell'ospite e il raggiungimento degli obiettivi
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Organizzazione del lavoro	Comprensione dei bisogni e delle esigenze degli ospiti e loro soddisfazione, svolgimento dell'attività programmata e personalizzazione del trattamento riabilitativo	Svolge regolarmente l'attività programmata, ma a volte non è attento ai bisogni e alle esigenze personali degli ospiti	Svolge regolarmente il trattamento riabilitativo individuando i bisogni e ascoltando le esigenze degli ospiti	Adatta la propria attività ai bisogni e alle esigenze degli ospiti, informandoli e coinvolgendoli attivamente nel proprio trattamento riabilitativo
4	Trasferimento delle conoscenze	Istruzione all'utilizzo di ausili, posture e trattamenti preventivi	Descrive l'utilizzo di ausili, posture e trattamenti preventivi in modo poco chiaro e superficiale	Istruisce sull'utilizzo di ausili, posture e trattamenti preventivi gli ospiti, i familiari e le altre figure professionali	Promuove e motiva nuove tecniche e informazioni apprese dai corsi di aggiornamento
5	Collaborazione nell'équipe di lavoro	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro attraverso il confronto e la costruzione di legami positivi	Prevalenza di atteggiamento poco collaborativo	Favorisce la diffusione delle informazioni attraverso gli strumenti a disposizione	Propone adattamenti operativi, propone un clima positivo, motiva e coinvolge i componenti dell'équipe.
6	Trattamento di dati personali	Correttezza e trasparenza nei confronti dei dati personali di utenti e altri interessati che si vengano a trattare nell'ambito della propria attività di competenza	Rispetta le indicazioni date dal titolare del trattamento per garantire la sicurezza e l'integrità dei dati trattati	Si adopera affinché la tutela e la sicurezza dei dati trattati sia garantita in tutte le fasi del trattamento	Individua modalità efficaci di protezione dei dati che è tenuto a trattare e suggerisce soluzioni per migliorare la sicurezza e la minimizzazione del trattamento oltre che l'integrità dei dati

7	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili
---	-------------------	---	--	--	---

PROFILO: Infermiere

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Relazione con ospiti e familiari	Capacità di comunicare in modo appropriato e di stabilire relazioni positive con ospiti e familiari	Non sempre si relaziona in modo chiaro e comprensibile con ospiti e parenti.	Comunica con gli ospiti e i familiari in modo professionale e rispettoso fornendo indicazioni chiare e comprensibili.	Supporta e ascolta gli ospiti e i familiari; coinvolge attivamente i familiari nella gestione dell'ospite e nel raggiungimento degli obiettivi
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalità consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui può agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticità riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; riferisce sempre quanto messo in atto e ne effettua la registrazione scritta.
3	Organizzazione del lavoro	Organizzazione quotidiana del lavoro in reparto ed osservanza delle norme di sicurezza	Non sempre organizza le attività infermieristiche di sua competenza e/o non rispetta in modo attento le norme di sicurezza	Organizza le attività quotidiane in base alle risorse disponibili e ai bisogni degli ospiti e rispetta le norme di sicurezza	Verifica il corretto svolgimento delle attività; propone nuove soluzioni ai problemi organizzativi, anche a lungo termine. Segnala carenze e/o inadempienze relative alla sicurezza
4	Precisione e qualità nell'assistenza infermieristica agli ospiti	Accuratezza e precisione nell'accertamento dei bisogni, nella pianificazione degli interventi e nella valutazione dei risultati. Applicazione accurata delle prescrizioni diagnostiche e terapeutiche.	Nello svolgimento delle attività si attiene ai protocolli e alle linee guida, identifica i bisogni degli ospiti e applica le prescrizioni diagnostiche e terapeutiche	Pianifica gli interventi; segnala eventuali modificazioni delle condizioni cliniche	Valuta i risultati raggiunti e propone miglioramenti nell'assistenza
5	Collaborazione nell'équipe di lavoro	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro attraverso il confronto, la costruzione di legami positivi e la disponibilità ad effettuare sostituzioni e cambi turno	Adotta modalità collaborative in maniera discontinua oppure solo con determinati colleghi. È disponibile a sostituzioni solo su richiesta quando il suo turno è compatibile	Interagisce correttamente con i diversi profili, partecipa alle riunioni di reparto ed è disponibile quando il suo turno è compatibile.	Collabora regolarmente con profili diversi e favorisce la diffusione delle informazioni relative alle attività connesse con il proprio ruolo, partecipa attivamente alle riunioni di reparto e si propone autonomamente per le sostituzioni

6	Trattamento di dati personali	Correttezza e trasparenza nei confronti dei dati personali di utenti e altri interessati che si vengano a trattare nell'ambito della propria attività di competenza	Rispetta le indicazioni date dal titolare del trattamento per garantire la sicurezza e l'integrità dei dati trattati	Si adopera affinché la tutela e la sicurezza dei dati trattati sia garantita in tutte le fasi del trattamento	Individua modalità efficaci di protezione dei dati che è tenuto a trattare e suggerisce soluzioni per migliorare la sicurezza e la minimizzazione del trattamento oltre che l'integrità dei dati
7	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili

PROFILO: Collaboratore amministrativo-professionale-Coordiatore di Direzione generale

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Relazioni con l'utenza esterna	Cortesìa, disponibilit� e sollecitudine nelle relazioni nei confronti degli utenti esterni.	Non sempre si relaziona in modo chiaro e comprensibile con l'utenza esterna.	Si relaziona con competenza fornendo indicazioni chiare e comprensibili	Propone soluzioni ai problemi tecnici e organizzativi, relazionandosi in modo positivo e costruttivo
2	Autonomia professionale	Corretto utilizzo degli spazi di autonomia che la specifica professionalit� consente	Ha timore a svolgere le operazioni di competenza in autonomia e ha bisogno di rassicurazione continua	Conosce gli ambiti in cui pu� agire in maniera autonoma e si adopera per attuarli.	In situazioni di criticit� riesce a prendere decisioni di propria competenza in autonomia; in quei casi riferisce sempre quanto messo in atto.
3	Organizzazione del lavoro	Organizzazione quotidiana del lavoro nel proprio ambito di competenza ed osservanza delle norme di sicurezza	Non sempre organizza le attivit� di sua competenza e/o non rispetta in modo attento le norme di sicurezza	Organizza le attivit� quotidiane con il dovuto riguardo per i tempi e le necessit� dei diversi servizi e reparti anche esterni all'Azienda. Rispetta le norme di sicurezza	Organizza la propria attivit� con efficacia di tempi e metodi, effettuando periodici monitoraggi che trasmette alla direzione. Segnala possibili migliorie con riferimento alla sicurezza
4	Precisione e qualit� delle prestazioni	Accuratezza nel lavoro svolto e attenzione al livello qualitativo delle prestazioni rese	Esegue le attivit� di propria competenza. Non sempre i relativi output risultano effettuati con la dovuta precisione	� preciso ed accurato. Dimostra attenzione ai problemi che gli si presentano e li risolve correttamente	Lavora con notevole scrupolo, precisione e sollecitudine anche in caso di notevoli carichi di lavoro. Propone soluzioni di miglioramento per il suo servizio.
5	Collaborazione con gli altri operatori	Impegno nel mantenere e promuovere la collaborazione con gli operatori di altri servizi dell'azienda	Dimostra difficolt� nel rapportarsi e nel collaborare con gli altri; ha reazioni conflittuali	Collabora attivamente con gli altri; sa controllarsi in situazioni difficili e gestire le reazioni negative altrui	Promuove relazioni di tipo collaborativo. Raccoglie le segnalazioni e si adopera per la loro soluzione
6	Trattamento di dati personali	Correttezza e trasparenza nei confronti dei dati personali di utenti e altri interessati che si vengano a trattare nell'ambito della propria attivit� di competenza	Rispetta le indicazioni date dal titolare del trattamento per garantire la sicurezza e l'integrit� dei dati trattati	Si adopera affin� la tutela e la sicurezza dei dati trattati sia garantita in tutte le fasi del trattamento	Individua modalit� efficaci di protezione dei dati che � tenuto a trattare e suggerisce soluzioni per migliorare la sicurezza e la minimizzazione del trattamento oltre che l'integrit� dei dati

7	Formazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Dimostra scarso interesse nei confronti della formazione; le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle proprie modalità operative	Trasferisce le nozioni acquisite ai propri colleghi e agli altri operatori di diversi profili
---	-------------------	---	--	--	---

PROFILO: Collaboratore amministrativo-professionale-Direttore d'Area delle cure sanitarie e sociosanitarie; Collaboratore amministrativo-professionale-Direttore d'Area delle funzioni residenziali

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Gestione risorse umane	Capacità di avvalersi in modo efficace del personale assegnato alla propria area organizzativa	Gestisce le risorse umane assegnate, ma è difficile identificare un modello di riferimento chiaro e costante	Dimostra capacità di gestire il personale con la dovuta equità e ottenendone la collaborazione	Gestisce le risorse umane ispirandosi ad un modello costante, riconoscibile da parte dei propri collaboratori e attento a valorizzare le specificità di ognuno.
2	Gestione risorse materiali	Capacità di gestire con modalità efficaci le risorse materiali assegnate alla propria area organizzativa	Mostra limitata attenzione nella gestione e nella custodia delle risorse materiali assegnate	Custodisce e gestisce le risorse materiali mostrando anche ai collaboratori le corrette modalità	Gestisce le necessità materiali dell'area organizzativa con capacità e costanza ispirandosi ad un utilizzo efficace e sicuro insieme ai suoi collaboratori
3	Attenzione alla qualità delle prestazioni	Attenzione al livello qualitativo delle prestazioni che si effettuano nella propria area organizzativa	Non sempre ha cura che gli output della propria unità area organizzativa risultino effettuati con la dovuta precisione	Ispira il lavoro dell'unità area organizzativa alla precisione e all'accuratezza delle prestazioni.	Promuove scrupolo, precisione e sollecitudine nell'effettuare le operazioni anche in caso di notevoli carichi di lavoro. Individua soluzioni consolidate per il miglioramento qualitativo della propria area organizzativa.
4	Integrazione e collaborazione all'interno dell'Azienda	Impegno nel mantenere e promuovere l'integrazione e la collaborazione con le altre aree organizzative dell'azienda	Dimostra difficoltà di collaborazione all'esterno della propria unità area organizzativa; ha reazioni conflittuali, partecipa alle riunioni di coordinamento senza portare significativi contributi	Collabora attivamente con altre unità organizzative e servizi; sa controllarsi in situazioni difficili e gestire eventuali reazioni negative altrui	Promuove relazioni di tipo collaborativo. Partecipa attivamente al miglioramento qualitativo delle relazioni interne ed esterne all'Azienda anche mediante una partecipazione attiva alle riunioni di coordinamento
5	Integrazione e collaborazione con organismi esterni che interagiscono con l'Azienda	Capacità di collaborare attivamente nell'integrazione secondo il modello di rete	Prende parte alle occasioni di incontro con altri organismi ed enti che collaborano con l'Azienda	Nelle riunioni di integrazione esprime le posizioni dell'Azienda in modo chiaro	Collabora attivamente alla creazione della rete di servizi e al buon andamento delle attività a favore dei cittadini che richiedono un elevato grado di integrazione

6	Supporto alla transizione al digitale	Capacità di collaborare nella transizione al digitale dell'Azienda relativamente alle attività dell'area organizzativa di competenza	Prevalenza di atteggiamento orientato ai modelli tradizionali analogici e cartacei	Favorisce la diffusione dei modelli e dei sistemi digitali, compatibilmente con le possibilità offerte dal sistema informativo aziendale	Collabora attivamente a favorire la transizione al digitale dell'area organizzativa di propria competenza compatibilmente con le possibilità offerte dal sistema informativo aziendale.
7	Formazione e specializzazione	Disponibilità ad aggiornarsi e ad applicare quanto appreso nei corsi e in formazione sul campo (<i>learning by doing</i>) alle attività di competenza	Le sue modalità operative non si evolvono per effetto della formazione	Interessato alla formazione che mette in pratica evidenziando positive modifiche alle modalità operative dell'unità area organizzativa di competenza	Utilizza la formazione propria e dei propri collaboratori come strumento di operatività e di crescita del livello qualitativo dell'area organizzativa, promuove la specializzazione ove compatibile con l'organizzazione aziendale

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI PROFESSIONALI

item	Area di valutazione	Definizione	1	2	3
1	Attenzione alla qualità degli interventi	Attenzione al livello quali-quantitativo degli interventi che caratterizzano l'incarico	Esegue le attività di competenza dell'incarico ma non sempre cura che gli output risultino effettuati con la dovuta precisione	Ispira il proprio lavoro al fine di portare a compimento l'incarico alla precisione e all'accuratezza.	Agisce con scrupolo, precisione e sollecitudine nel portare a termine l'incarico. Individua soluzioni per il miglioramento qualitativo del meccanismo organizzativo governato.
2	Integrazione e collaborazione all'interno dell'Azienda	Capacità di svolgere il proprio incarico mantenendo e promuovendo l'integrazione e la collaborazione con le altre unità organizzative dell'azienda	Dimostra difficoltà di collaborazione con le unità organizzative di volta in volta interessate dal proprio intervento; ha reazioni conflittuali	Collabora attivamente con altre unità organizzative e servizi; sa controllarsi in situazioni difficili e gestire eventuali reazioni negative altrui	Promuove relazioni di tipo collaborativo. Partecipa attivamente al miglioramento qualitativo delle relazioni interne ed esterne all'Azienda
3	Supporto alla transizione al digitale	Capacità di collaborare nella transizione al digitale dell'Azienda relativamente alle attività dell'unità organizzativa di competenza	Prevalenza di atteggiamento orientato ai modelli tradizionali analogici e cartacei	Favorisce la diffusione dei modelli e dei sistemi digitali, compatibilmente con le possibilità offerte dal sistema informativo aziendale	Collabora attivamente a favorire la transizione al digitale delle attività di previste dall'incarico compatibilmente con le possibilità offerte dal sistema informativo aziendale.