



OPERA PIA COIANIZ – TARCENTO

SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE

Sezione Prima

LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DIPENDENTE

determinazione del Direttore n. 57 del 6 maggio 2003

L'importanza di un sistema di valutazione comune e riconoscibile da parte di tutte le componenti di un Ente diventa evidente quando si vuole improntare le attività dell'Ente stesso ad un'ottica di miglioramento della qualità, intesa non in senso generico, bensì nel senso di garanzia costante del raggiungimento di obiettivi prefissati in ciascun periodo di osservazione.

Quando poi si considerano importanti variabili organizzative quali quelle introdotte dai più recenti Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro del nostro Comparto - in tema ad esempio di posizioni organizzative, progressione economica ed erogazioni di fondi premianti la produttività individuale e collettiva - si deve necessariamente concludere che il sistema di valutazione riveste un ruolo fondamentale: l'assenza, l'incompletezza o (peggio) l'incongruenza del sistema di valutazione vanificherebbero infatti qualsiasi sforzo verso la qualità.

In generale si può dire che per essere funzionale un sistema di valutazione deve avere carattere di:

- **continuità**, non deve essere variato con frequenza nei suoi elementi fondamentali;
- **uniformità**, deve prevedere per tutti gli stessi criteri di valutazione, adottando solo delle varianti per i differenti livelli di responsabilità e di posizione all'interno dell'organizzazione;
- **semplicità**, nel senso che deve essere di immediata comprensione sia per chi valuta sia per chi deve essere valutato;
- **specificità**, nel senso che deve rispondere alle esigenze dell'ambiente in cui viene applicato ed evitare pericolose teorizzazioni generalizzanti;
- **univocità del risultato**, il risultato della valutazione deve essere espresso in maniera inequivocabile;

Seguendo questi principi si il presente documento propone un sistema di valutazione permanente dell'Opera Pia Coianiz da utilizzarsi per tutte quelle necessità dell'Ente che presuppongono una valutazione degli operatori.

PARTE PRIMA - IL SISTEMA

UN SISTEMA BIDIMENSIONALE

La Direzione, come è già accennato nell'introduzione, prende in considerazione il miglioramento qualitativo non solo in termini di mantenimento di un sistema certificato a monte come sistema di qualità, ma anche e soprattutto in termini di assicurazione del graduale conseguimento di obiettivi di sviluppo di volta in volta prefissati.

Questa premessa individua subito una prima dimensione della valutazione: **gli obiettivi. Gli obiettivi prefissati devono infatti essere valutati *a posteriori* in relazione al grado di conseguimento** dell'obiettivo stesso.

Il sistema di valutazione deve quindi innanzitutto fornire uno strumento che affermi in maniera inequivocabile in quale percentuale un obiettivo assegnato, sia stato raggiunto.

Questa particolare dimensione della valutazione non ha direttamente per oggetto una persona o un gruppo di persone, tuttavia nel dare una valutazione dell'obiettivo, viene data indirettamente una valutazione di chi ha lavorato per il suo conseguimento.

Questa dimensione valutativa può riguardare pertanto un individuo o un gruppo, a seconda che per il raggiungimento dell'obiettivo fossero state *a priori* individuate una sola persona oppure più persone.

Senza correre il rischio di teorizzare eccessivamente si può affermare che la valutazione dell'obiettivo tenderà ad interessare gruppi di persone sempre più ristretti, sino ad arrivare a valutazioni individuali, tanto più l'obiettivo assegnato rivesta carattere di specializzazione e richieda per il suo conseguimento elevati gradi di autonomia.

Si può dire inoltre che quando l'obiettivo debba essere conseguito da un gruppo di persone sarà meglio individuare questo gruppo come un *équipe* piuttosto che come un gruppo di persone con le stesse mansioni o tipo di professionalità, dal momento che la maggior parte delle attività sanitarie e assistenziali tendono ad avere una valenza multidisciplinare.

La persona che mette a disposizione il proprio lavoro con la finalità di raggiungere uno o più obiettivi lo fa utilizzando **un proprio patrimonio individuale di caratteristiche personali che potremmo definire *abilità***.

I percorsi che portano al conseguimento degli obiettivi in un'organizzazione moderna tendono infatti ad essere poco standardizzati dal punto di vista dei comportamenti. Ne deriva che ciascuno dei partecipanti al conseguimento dell'obiettivo, a prescindere dal grado di raggiungimento ottenuto, l'avrà fatto utilizzando alcune sue abilità.

La seconda dimensione del sistema di valutazione è quindi quella di **valutare le *abilità* e la *professionalità* della persona**, quando esse sono ritenute importanti nello svolgimento.

La soluzione bidimensionale ha lo scopo di esaltare i limiti che deriverebbero dall'adozione di un sistema di valutazione unicamente incentrato sul raggiungimento di risultati o unicamente incentrato sulla rilevazione delle abilità.

Tuttavia, come si vedrà, nelle sue applicazioni il sistema potrà essere utilizzato sia in maniera completa che in maniera parziale, utilizzando le due dimensioni in forma congiunta oppure disgiunta, con una delle due dimensioni prevalente sull'altra o addirittura con una delle due dimensioni che diventa criterio esclusivo di valutazione.

LA DIMENSIONE DEGLI OBIETTIVI

Nella dimensione degli obiettivi il sistema presenta una complessità strutturale legata al fatto che gli indicatori da utilizzare per valutare il grado di conseguimento sono differenti a seconda del tipo di obiettivo assegnato.

Un altro fattore di complessità deriva dal fatto che, stante la diversa natura degli obiettivi, gli indicatori potranno essere sia di tipo quantitativo-matematico, sia di tipo qualitativo-descrittivo.

La complessità sopra esposta è tale da rischiare di compromettere l'applicabilità del sistema. Tale effetto viene tuttavia mitigato riducendo i gradi di conseguimento degli obiettivi a tre fasce.

In poche parole a prescindere dal tipo di indicatore utilizzato, il risultato della valutazione potrà essere sempre e soltanto A, B o C.

Gli indicatori di tipo qualitativo-descrittivo verranno elaborati in modo da soddisfare questo tipo di classificazione.

Per indicatori di tipo quantitativo-matematico varrà la regola generale:

A	da 0,76 a 1
B	da 0,51 a 0,75
C	da 0 a 0,50

La formalizzazione degli indicatori accompagnerà di volta in volta tutte le definizioni di obiettivi che verranno adottate dall'Ente.

LA DIMENSIONE DELLE ABILITA'

Sull'altro versante del sistema di valutazione è necessario prima di tutto stabilire quali capacità individuali sono rilevanti per l'Ente rispetto alle singole professionalità e possono essere pertanto definite abilità, tenendo presente che anche in questo caso tali abilità devono essere uniformi per tutte le posizioni individuali, ma devono prevedere una differenziazione legata al diverso grado di autonomia e responsabilità che ciascuna posizione comporta.

Al fine di introdurre nel sistema questa differenziazione le abilità ritenute rilevanti hanno un numero più elevato per le categorie retributive più elevate: le categorie A e B vengono valutate in base a 6 aree di abilità, la categoria Bs in base a 7 aree e le categorie C e D in base a 8.

Un'ulteriore distinzione si rende necessaria in base al settore di attività in cui il dipendente è occupato.

In particolare risulta distintiva la valutazione rispetto all'orientamento all'utenza esterna che, pur essendo di estrema importanza per la maggior parte dei servizi offerti dall'Ente, non lo è affatto per alcuni altri che con l'utenza esterna non sono a contatto - vedi Servizio Tecnico.

Nel caso specifico di questo Servizio peraltro risulta, d'altro canto, importante valutare proprio il grado di competenza tecnica con cui vengono effettuati gli interventi.

Questo significa che le aree di abilità sono uniformate per tutto l'Ente, ma che la combinazione in base alla quale ciascuno dei dipendenti viene valutato, è diversa in relazione alla categoria di appartenenza e al servizio di appartenenza.

Seguendo un'elencazione già utilizzata presso altri Enti Pubblici, temperata con le esigenze del nostro Ente si possono evidenziare le seguenti abilità all'interno di nove aree di competenza generale:

- ⇒ **precisione e qualità**
- ⇒ **adattamento operativo**
- ⇒ **orientamento all'utenza**
- ⇒ **competenza tecnica**
- ⇒ **orientamento alla collaborazione**
- ⇒ **organizzazione**
- ⇒ **competenze professionali**
- ⇒ **disponibilità verso l'organizzazione**
- ⇒ **partecipazione ad attività rilevanti**

Ciascuna di queste aree è valutata in base a 2 diversi *items di abilità*, assegnando a ciascuno un punteggio da 1 a 3, dove 1 significa carenza dell'abilità e 3 significa che l'abilità è molto spiccata.

Vediamo ad esempio le schede di valutazione dell'Area Sanitaria e Socio-assistenziale insieme al Servizio Amministrativo e Ufficio di Segreteria Generale e Direzione, e le schede di valutazione del Servizio Tecnico.

**Area Sanitaria e Socio-assistenziale – Servizio Amministrativo
Ufficio di Segreteria Generale e Direzione**

Area 1 precisione e qualità 1 1 accuratezza nelle prestazioni 1 2 tensione al risultato di qualità	cat. B Bs C D
Area 2 adattamento operativo 2 1 disponibilità al cambiamento 2 2 assunzione in proprio degli impegni	cat. B Bs C D
Area 3 orientamento all'utenza 3 1 attenzione nei confronti dell'utente 3 2 cortesia nei rapporti con l'utenza	cat. B Bs C D
Area 4 orientamento alla collaborazione 4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali 4 2 collaborazione all'interno del gruppo	cat. B Bs C D
Area 5 organizzazione 5 1 proposta di soluzioni innovative 5 2 capacità di organizzare il proprio lavoro	cat. Bs C D
Area 6 competenze professionali 6 1 competenze professionali di eccellenza 6 2 tensione all'innovazione nella professione	cat. C D
Area 7 disponibilità verso l'organizzazione 7 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze 7 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	cat. B Bs C D
Area 8 partecipazione ad attività rilevanti 8 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate 8 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	cat. B Bs C D

Servizio Tecnico

Area 1 precisione e qualità 1 1 accuratezza nelle prestazioni 1 2 tensione al risultato di qualità	cat. A B Bs
Area 2 adattamento operativo 2 1 disponibilità al cambiamento 2 2 assunzione in proprio degli impegni	cat. A B Bs
Area 3 competenza tecnica 3 1 competenze tecniche di eccellenza 3 2 ricerca di innovazione	cat. A B Bs
Area 4 orientamento alla collaborazione 4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali 4 2 collaborazione all'interno del gruppo	cat. A B Bs
Area 5 organizzazione 5 1 proposta di soluzioni innovative 5 2 capacità di organizzare il loro lavoro	cat. Bs
Area 6 disponibilità verso l'organizzazione 6 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze 6 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	cat. A B Bs
Area 7 partecipazione ad attività rilevanti 7 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate 7 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	cat. A B Bs

Volendo provare ad esemplificare i risultati della valutazione possiamo osservare che un dipendente di qualsiasi servizio appartenente alla categoria A o B può raggiungere un punteggio massimo di 36, uno della categoria Bs 42, uno della categoria C o D 48.

Questo accorgimento è importante per vari motivi.

Quando la valutazione deve essere applicata ad attività quali l'erogazione del fondo per il miglioramento dei servizi il maggior numero di abilità che devono essere valutate per i livelli più alti contribuisce a fare in modo che venga mantenuta una corretta

differenziazione tra le categorie nella distribuzione del fondo (nel precedentemente utilizzato sistema questo risultato era garantito dall'applicazione del parametro retributivo).

VERSATILITA' DEL SISTEMA

Il sistema così descritto è unico, ma viene utilizzato in maniera diversa a seconda della finalità.

Possiamo fare l'esempio delle tre finalità per le quali, in base al C.C.N.L., è prevista la valutazione del dipendente, ai fini dell'assegnazione dei compensi legati al miglioramento dei servizi, dell'attribuzione di fasce retributive, della conferma o revoca di posizioni organizzative. A questa ultima finalità possiamo associare la valutazione relativa all'assegnazione della parte variabile dell'indennità di coordinamento e l'assegnazione di parti della produttività collettiva nel caso in cui l'obiettivo debba essere portato a termine da un individuo anziché da un gruppo.

L'art. 47 del C.C.N.L. 1.9.1995 che disciplina l'erogazione del fondo per il miglioramento dei servizi richiede, ai fini dell'assegnazione del compenso, non solo una valutazione del raggiungimento di *obiettivi generali dell'Ente* ma anche una valutazione legata *alla collocazione organizzativa e professionale dei dipendenti interessati e della funzionalità della loro partecipazione ai singoli progetti e obiettivi assegnati e al grado di partecipazione individuale nel raggiungimento degli obiettivi stessi*.

In questo caso è quindi necessario usare il sistema che è stato descritto attivando entrambe le dimensioni.

Quando invece si valutano i dipendenti ai fini della progressione economica è importante mettere in rilievo il curriculum lavorativo della persona senza tener conto del raggiungimento di obiettivi - passati o presenti - poiché quest'ultima circostanza potrebbe essere non direttamente dipendente dall'attività della persona valutata.

D'altro lato la valutazione finalizzata alla retribuzione delle posizioni organizzative ecc... dipende esclusivamente dai risultati ottenuti come da articolo 21 comma 4 del C.C.N.L. 7.4.1999.

Il funzionamento del sistema può essere descritto grazie alla sottoriportata matrice:

	produttività collettiva	posiz. organiz. - inden. coord - posiz. indiv	progressioni economiche
valut. obiettivi	identificano la parte di budget che viene assegnato a consuntivo	individuano un grado di conseguimento che deve essere superiore a quello stabilito per ottenere il beneficio	nessuna rilevanza
valut. abilità	identificano la parte di fondo assegnato al gruppo che viene data al singolo	nessuna rilevanza	da' il risultato annuo da utilizzare per le selezioni

Ovviamente nei casi sopra descritti la materia è stata completata e regolamentata in sede di contrattazione collettiva integrativa.

Un altro elemento di versatilità del sistema è quello di permettere che il sistema stesso possa essere integrato con aggiunte e correttivi nei casi in cui si renda necessario. Per esempio in alcuni casi il risultato della valutazione effettuata con il sistema descritto dovrà essere integrato con dati relativi alla presenza in servizio del dipendente o ai titoli di studio od altre variabili.

PARTE SECONDA – ESEMPI DI APPLICABILITA' DEL SISTEMA

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE NELL'ASSEGNAZIONE DEI COMPENSI PER IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

Come si è già evidenziato nella prima parte, l'assegnazione dei compensi per il miglioramento dei servizi dipende da normativa contrattuale e deve rispondere pertanto a quanto previsto dal contratto collettivo.

L'assegnazione dei compensi per il miglioramento dei servizi è inoltre materia di contrattazione integrativa, pertanto quella che segue è il risultato della relativa trattativa.

Sia l'articolo 47 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 1°9.1995, sia l'organizzazione dell'Ente danno grande importanza al conseguimento degli obiettivi prefissati.

Nel caso che stiamo esaminando quindi il raggiungimento degli obiettivi costituisce il fattore di valutazione principale, nel senso che il punteggio pieno può essere assegnato solo ed esclusivamente a conseguimento pieno dell'obiettivo, mentre nel caso di raggiungimenti dell'obiettivo non completi, il budget previsto per ciascuna Unità Operativa viene rivisto in ribasso.

Richiamando quanto già descritto nella prima parte si può proporre la seguente tabella:

grado di conseguimento dell'obiettivo	percentuale di budget assegnato
A	100%
B	75%
C	50%

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

Questo metodo serve a sottolineare che il messaggio più forte quando si assegna questo tipo di beneficio economico è **l'orientamento al risultato**.

Inoltre quando il conseguimento dell'obiettivo dipende dall'impegno di un'*équipe* questo metodo fa sì che il beneficio economico individuale risulti più alto quando il gruppo riesce ad instaurare subito dei livelli comunicativi e operativi tesi all'integrazione tra le varie figure professionali o tra le varie componenti del gruppo stesso.

Una volta deciso quale parte del budget di Unità Operativa potrà essere assegnato alla stessa, è necessario assegnare al singolo operatore la sua quota utilizzando la dimensione delle abilità unitamente ad una variabile esogena rispetto al sistema di valutazione: il calcolo delle assenze.

Per quanto riguarda la valutazione delle abilità e della professionalità si deve necessariamente fare riferimento alla scheda di valutazione del dipendente.

Tale scheda viene però utilizzata in forma ridotta.

Quando si utilizza la scheda ai fini dell'assegnazione del compenso di produttività, infatti, non viene presa in considerazione l'ultima area di abilità, ovvero quella relativa alla partecipazione del dipendente ad attività progettuali rilevanti (es. Gruppo per la redazione della carta dei servizi) poiché tali attività non hanno carattere continuativo.

In base alla somma dei punteggi ottenuti nelle singole abilità prese in esame, verranno ottenuti i punteggi individuali.

La valutazione delle abilità è effettuata dagli organi indicati nell'allegato 2.

L'altro fattore da tenere in considerazione è quello delle assenze, poiché il dipendente assente non contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo.

Tecnicamente quindi il meccanismo di assegnazione del fondo avviene in questo modo:

1. viene assegnato all'inizio dell'esercizio un budget di Unità Operativa o di Servizio;
2. il budget iniziale viene mantenuto o ridimensionato in seguito alla verifica del conseguimento degli obiettivi di reparto;
3. l'organo preposto alle valutazioni assegna a ciascun dipendente un punteggio utilizzando la scheda di valutazione - il punteggio che viene considerato ai fini della produttività è quello intermedio che non prende in considerazione l'ultima delle aree di abilità;

4. in base ai conteggi delle assenze effettuati dal Servizio Amministrativo a ciascun dipendente viene assegnato il relativo coefficiente;
5. la disponibilità di reparto viene distribuita tra il personale dell'Unità Operativa rendendo proporzionale il risultato della valutazione alle ore effettivamente lavorate.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE NELL'ASSEGNAZIONE DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE

Nel caso delle progressioni economiche il sistema di valutazione viene utilizzato solo nella dimensione che riguarda le abilità.

Il perché è intuitivo: non sarebbe corretto subordinare un percorso di carriera individuale al conseguimento di obiettivi collettivi. La dimensione degli obiettivi viene quindi in questo caso completamente tralasciata.

D'altro lato l'elencazione delle abilità fatta nel relativo paragrafo è particolarmente rispondente ai principi previsti nell'articolo 35 del C.C.N.L..

Fissati pertanto anno per anno i contingenti relativi ai passaggi di fascia per ciascuna categoria e per ciascuna fascia, verrà predisposta una graduatoria in base alla media dei punteggi ottenuti da ciascun dipendente negli ultimi 4 anni e le fasce verranno assegnate alle posizioni utili in questa graduatoria.

Il punteggio così ottenuto verrà integrato con una variabile esogena definita valutazione delle esperienze, dove vengono presi in esame elementi legati all'anzianità di servizio, alle funzioni particolari di cui il dipendente è stato formalmente investito, alle attività effettuate al di fuori della propria unità operativa.

Bisogna poi vedere distintamente per quanto riguarda questa fattispecie, i tre casi previsti dall'art. 15 del C.C.N.L. 7.4.1999 - oltre che per quanto riguarda la differenziazione tra i procedimenti di progressione fino alla 3^a fascia retributiva e quelli dalla 3^a fascia alla 4^a.

La trattazione è delineata in maniera specifica nel Regolamento delle progressioni di carriera.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE NELLE POSIZIONI INDIVIDUALI

Si tratta dei casi in cui un singolo individuo sia responsabile del raggiungimento di obiettivi prefissati. Questo avviene nel caso delle posizioni organizzative, nel caso di indennità *ad personam* quali l'indennità di coordinamento del C.C.N.L., oppure nel caso in cui, all'interno del budget per il miglioramento dei servizi, siano state isolate somme destinate al raggiungimento degli obiettivi di un singolo individuo posto in una posizione di particolare rilievo.

I dipendenti che si trovano in queste posizioni, vi si trovano proprio perché sono già stati valutati favorevolmente rispetto alle loro attività oppure perché i requisiti di accesso alla posizione erano tali da evidenziare un sicuro grado di professionalità.

Da queste persone pertanto ci si aspetta esclusivamente che essi siano in grado di raggiungere gli obiettivi assegnati loro. Si può dire che le abilità e la professionalità sono già state valutate in sede di selezione o di concorso, pertanto il riconoscimento economico va valutato esclusivamente in base alla loro capacità di conseguire il risultato.

PARTE TERZA – I VALUTATORI

LA VALUTAZIONE INTERNA

L'ultima parte della trattazione si occupa dei valutatori, ovvero degli organi cui spettano le valutazioni richiamate nel presente documento.

Nella maggior parte dei casi la valutazione è un procedimento interno all'Ente ed è effettuata dagli organi sovraordinati cui spetta l'organizzazione ed il controllo delle attività.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è insita nelle funzioni dei dirigenti, pertanto è ripartita tra le due posizioni apicali, secondo il seguente schema (Allegato 1 – Organi preposti alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi):

obiettivi individuali, di Unità Operative e Servizi afferenti all'Area Amministrativa e Tecnica	Direttore
obiettivi di Unità Operative e Servizi afferenti all'Area Sanitaria e Socioassistenziale	Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale
obiettivi di posizioni individuali afferenti all'Area Sanitaria e Socioassistenziale	Direttore e Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Per quanto riguarda invece la valutazione delle posizioni individuali, che si esplica nella compilazione delle schede di valutazione, nell'Allegato 2 – Organi preposti alla valutazione dei dipendenti - sono elencate le diverse posizioni da valutare con accanto l'organo incaricato della valutazione.

E' altresì prevista la possibilità per il dipendente di esaminare in contraddittorio la propria valutazione. L'organo cui rivolgersi per il contraddittorio è il Direttore, presso il quale va depositata richiesta scritta di riesame della valutazione entro dieci giorni dal ricevimento della scheda.

Il Direttore potrà riesaminare la valutazione esclusivamente per questioni di legittimità o in base a sue conoscenze dirette dei fatti o a prove inconfutabili.

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Nel caso delle posizioni gerarchicamente più elevate, la valutazione degli obiettivi è demandata ad un organismo di staff denominato Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione è presieduto dal Direttore ed è costituito da altri due membri scelti dal Direttore stesso tra dirigenti di altre Pubbliche Amministrazioni in possesso di competenze e capacità professionali di eccellenza nelle aree tematiche in cui deve essere condotta la valutazione.

Il Nucleo di valutazione si attiene ai criteri generali delineati nel presente Regolamento, per quanto riguarda la graduazione del risultato, tuttavia applica metodologie autogestite per rilevare il grado di conseguimento, privilegiando quei metodi che comportano il contatto diretto con l'incaricato della posizione oggetto di valutazione.

La sua attività è disciplinata dal "Regolamento delle posizioni organizzative, del coordinamento, delle indennità di funzione e della retribuzione di risultato" e dai singoli atti che il Nucleo vorrà adottare quali linee guida per la valutazione.



OPERA PIA COIANIZ – TARCENTO

ORGANI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Servizio - Unità Operativa - Posizione

Organo di valutazione

Obiettivi finalizzati all'erogazione della produttività collettiva

Servizio Infermieristico Assistenziale

Unità Operativa del reparto Prima Infermeria

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Unità Operativa del reparto Seconda Infermeria

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Unità Operativa del reparto Principale

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Unità Operativa del Padiglione Ovest

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Unità Operativa Modulo RSA

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Servizio di Riabilitazione e Animazione

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Servizio di Farmacia e Archivio Sanitario

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Servizio Amministrativo

Direttore

Servizio Tecnico

Unità operativa Guardaroba e Lavanderia

Direttore

Unità operativa Cucina

Direttore

Unità operativa Manutenzioni

Direttore

Obiettivi finalizzati all'erogazione della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale
Coordinatore di Area Amministrativa e Tecnica

Nucleo di valutazione nominato con determinazione del Direttore
Nucleo di valutazione nominato con determinazione del Direttore

Obiettivi finalizzati all'erogazione della retribuzione di risultato delle posizioni individuali

Collaboratore di Segreteria Generale e Direzione
Capo Cuoco

Nucleo di valutazione nominato con determinazione del Direttore
Direttore

Obiettivi finalizzati all'erogazione della retribuzione di risultato delle funzioni di coordinamento

Infermiere Referente Unità Operativa Prima e Terza Infermeria
Infermiere Referente Unità Operativa Seconda Infermeria
Infermiere Referente Unità Operativa Principale e Pad. Ovest

Direttore, Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale
Direttore, Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale
Direttore, Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

ORGANI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Servizio - Unità Operativa - Posizione

Organo di valutazione

Scheda di valutazione

Servizio Infermieristico Assistenziale

Unità Operativa del reparto Prima Infermeria

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale, Infermiere Referente

Unità Operativa del reparto Seconda Infermeria

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale, Infermiere Referente

Unità Operativa del reparto Principale

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale, Infermiere Referente

Unità Operativa del Padiglione Ovest

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale, Infermiere Referente

Unità Operativa Modulo RSA

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Servizio di Riabilitazione e Animazione

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Servizio di Farmacia e Archivio Sanitario

Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale

Servizio Amministrativo

Coordinatore di Area Amministrativa e Tecnica

Servizio Tecnico

Unità operativa Guardaroba e Lavanderia

Coordinatore di Area Amministrativa e Tecnica

Unità operativa Cucina

Coordinatore di Area Amministrativa e Tecnica, CapoCuoco

Unità operativa Manutenzioni

Coordinatore di Area Amministrativa e Tecnica

Infermiere Referente Unità Operativa Prima e Terza Infermeria	Direttore, Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale
Infermiere Referente Unità Operativa Seconda Infermeria	Direttore, Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale
Infermiere Referente Unità Operativa Principale e Pad. Ovest	Direttore, Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale
Capo Cuoco	Direttore, Coordinatore di Area Amministrativa e Tecnica
Dirigente d'Area Sanitaria e Socioassistenziale	Direttore
Coordinatore di Area Amministrativa e Tecnica	Direttore
Collaboratore di Segreteria Generale e Direzione	Direttore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. **B**

Area Sanitaria e Socio-assistenziale

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni	1	2	3
1 2 tensione al risultato di qualità	1	2	3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento	1	2	3
2 2 assunzione in proprio degli impegni	1	2	3

Area 3 orientamento all'utenza

3 1 attenzione nei confronti dell'utente	1	2	3
3 2 cortesia nei rapporti con l'utenza	1	2	3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali	1	2	3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo	1	2	3

Area 7 disponibilità verso l'organizzazione

7 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze	1	2	3
7 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	1	2	3

10	20	30
----	----	----

60

Area 8 partecipazione ad attività rilevanti

8 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate	1	2	3
8 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	1	2	3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

12	24	36
----	----	----

72

_____ data ricevimento scheda

_____ Firma dipendente

_____ Firma valutatore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. **Bs**

Area Sanitaria e Socio-assistenziale

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni	1	2	3
1 2 tensione al risultato di qualità	1	2	3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento	1	2	3
2 2 assunzione in proprio degli impegni	1	2	3

Area 3 orientamento all'utenza

3 1 attenzione nei confronti dell'utente	1	2	3
3 2 cortesia nei rapporti con l'utenza	1	2	3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali	1	2	3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo	1	2	3

Area 5 organizzazione

5 1 proposta di soluzioni innovative	1	2	3
5 2 capacità di organizzare il proprio lavoro	1	2	3

Area 7 disponibilità verso l'organizzazione

7 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze	1	2	3
7 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	1	2	3

12	24	36
----	----	----

72

Area 8 partecipazione ad attività rilevanti

8 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate	1	2	3
8 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	1	2	3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

14	28	42
----	----	----

84

_____ data ricevimento scheda

_____ Firma dipendente

_____ Firma valutatore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. C/D/DS

Area Sanitaria e Socio-assistenziale

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni	1	2	3
1 2 tensione al risultato di qualità	1	2	3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento	1	2	3
2 2 assunzione in proprio degli impegni	1	2	3

Area 3 orientamento all'utenza

3 1 attenzione nei confronti dell'utente	1	2	3
3 2 cortesia nei rapporti con l'utenza	1	2	3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali	1	2	3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo	1	2	3

Area 5 organizzazione

5 1 proposta di soluzioni innovative	1	2	3
5 2 capacità di organizzare il proprio lavoro	1	2	3

Area 6 competenze professionali

6 1 competenze professionali di eccellenza	1	2	3
6 2 tensione all'innovazione nella professione	1	2	3

Area 7 disponibilità verso l'organizzazione

7 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze	1	2	3
7 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	1	2	3

14	28	42
----	----	----

84

Area 8 partecipazione ad attività rilevanti

8 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate	1	2	3
8 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	1	2	3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

16	32	48
----	----	----

96

_____ data ricevimento scheda

_____ Firma dipendente

_____ Firma valutatore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. **B**

Servizio Amministrativo

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni	1	2	3
1 2 tensione al risultato di qualità	1	2	3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento	1	2	3
2 2 assunzione in proprio degli impegni	1	2	3

Area 3 orientamento all'utenza

3 1 attenzione nei confronti dell'utente	1	2	3
3 2 cortesia nei rapporti con l'utenza	1	2	3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali	1	2	3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo	1	2	3

Area 7 disponibilità verso l'organizzazione

7 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze	1	2	3
7 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	1	2	3

10	20	30
----	----	----

60

Area 8 partecipazione ad attività rilevanti

8 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate	1	2	3
8 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	1	2	3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

12	24	36
----	----	----

72

_____ data ricevimento scheda

_____ Firma dipendente

_____ Firma valutatore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. **Bs**

Servizio Amministrativo

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni	1	2	3
1 2 tensione al risultato di qualità	1	2	3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento	1	2	3
2 2 assunzione in proprio degli impegni	1	2	3

Area 3 orientamento all'utenza

3 1 attenzione nei confronti dell'utente	1	2	3
3 2 cortesia nei rapporti con l'utenza	1	2	3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali	1	2	3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo	1	2	3

Area 5 organizzazione

5 1 proposta di soluzioni innovative	1	2	3
5 2 capacità di organizzare il proprio lavoro	1	2	3

Area 7 disponibilità verso l'organizzazione

7 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze	1	2	3
7 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	1	2	3

12	24	36
----	----	----

72

Area 8 partecipazione ad attività rilevanti

8 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate	1	2	3
8 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	1	2	3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

14	28	42
----	----	----

84

data ricevimento scheda

Firma dipendente

Firma valutatore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. C/D

Servizio Amministrativo - Ufficio di Segreteria Generale e Direzione

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni 1 2 3
1 2 tensione al risultato di qualità 1 2 3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento 1 2 3
2 2 assunzione in proprio degli impegni 1 2 3

Area 3 orientamento all'utenza

3 1 attenzione nei confronti dell'utente 1 2 3
3 2 cortesia nei rapporti con l'utenza 1 2 3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali 1 2 3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo 1 2 3

Area 5 organizzazione

5 1 proposta di soluzioni innovative 1 2 3
5 2 capacità di organizzare il proprio lavoro 1 2 3

Area 6 competenze professionali

6 1 competenze professionali di eccellenza 1 2 3
6 2 tensione all'innovazione nella professione 1 2 3

Area 7 disponibilità verso l'organizzazione

7 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze 1 2 3
7 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative 1 2 3

14	28	42
----	----	----

84

Area 8 partecipazione ad attività rilevanti

8 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate 1 2 3
8 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti 1 2 3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

16	32	48
----	----	----

96

_____ data ricevimento scheda

_____ Firma dipendente

_____ Firma valutatore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. A/B

Area Tecnica

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni	1	2	3
1 2 tensione al risultato di qualità	1	2	3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento	1	2	3
2 2 assunzione in proprio degli impegni	1	2	3

Area 3 competenza tecnica

3 1 competenze tecniche di eccellenza	1	2	3
3 2 ricerca di innovazione	1	2	3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali	1	2	3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo	1	2	3

Area 6 disponibilità verso l'organizzazione

6 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze	1	2	3
6 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	1	2	3

10	20	30
----	----	----

60

Area 7 partecipazione ad attività rilevanti

7 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate	1	2	3
7 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	1	2	3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

12	24	36
----	----	----

72

_____ data ricevimento scheda

_____ Firma dipendente

_____ Firma valutatore



OPERA PIA COIANIZ - TARCENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente cat. **Bs**

Area Tecnica

Area 1 precisione e qualità

1 1 accuratezza nelle prestazioni	1	2	3
1 2 tensione al risultato di qualità	1	2	3

Area 2 adattamento operativo

2 1 disponibilità al cambiamento	1	2	3
2 2 assunzione in proprio degli impegni	1	2	3

Area 3 competenza tecnica

3 1 competenze tecniche di eccellenza	1	2	3
3 2 ricerca di innovazione	1	2	3

Area 4 orientamento alla collaborazione

4 1 correttezza nelle relazioni interpersonali	1	2	3
4 2 collaborazione all'interno del gruppo	1	2	3

Area 5 organizzazione

5 1 proposta di soluzioni innovative	1	2	3
5 2 capacità di organizzare il proprio lavoro	1	2	3

Area 6 disponibilità verso l'organizzazione

6 1 disponibilità a fronteggiare imprevisti ed emergenze	1	2	3
6 2 disponibilità ad adattare orari e presenze alle necessità organizzative	1	2	3

12	24	36
----	----	----

72

Area 7 partecipazione ad attività rilevanti

7 1 partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni strutturate	1	2	3
7 2 ruoli di supplenza o di referente di contratti	1	2	3

2	4	6
---	---	---

TOTALE VALUTAZIONE

14	28	42
----	----	----

84

_____ data ricevimento scheda

_____ Firma dipendente

_____ Firma valutatore