

Sistema per l'applicazione della valutazione individuale del personale dipendente

(CCNL comparto Regioni e Autonomie Locali e SSN)

Con le OO.SS. e la RSU aziendale si è concordato di procedere con un nuovo sistema di valutazione professionale del personale del comparto SSN e EELL, strutturando e formalizzando il percorso di valutazione per tutti i dipendenti. Il sistema di valutazione è stato realizzato avendo quale obiettivo primario la crescita professionale di tutto il personale.

L'Azienda – in collaborazione con alcuni rappresentanti dei lavoratori – ha elaborato una specifica procedura con la finalità di orientare e facilitare la valutazione del personale rendendo trasparente e conosciuto a tutti il sistema di valutazione, attraverso una descrizione dei presupposti, delle regole e delle modalità operative di funzionamento dell'intero processo valutativo. La procedura che è stata elaborata è uno strumento rivolto ai valutati e ai valutatori e risponde, dal punto di vista dei contenuti e della terminologia, allo specifico contesto dell'Azienda Speciale Comunale Cremona Solidale. Il sistema di valutazione è un insieme di attività e azioni utili per misurare, conoscere, valorizzare e premiare il contributo delle persone che operano nei diversi ambiti e luoghi di lavoro dell'Azienda.

In particolare con la valutazione si tende a:

- coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'Azienda, rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta e agli obiettivi da perseguire;
- migliorare le competenze individuali e di gruppo, fornendo ai collaboratori l'occasione di confrontarsi con il proprio responsabile in merito agli aspetti positivi o maggiormente critici nello svolgimento del lavoro;
- fare emergere bisogni formativi permettendo l'individuazione di percorsi di crescita delle persone;
- raccogliere continue e rilevanti informazioni sul funzionamento delle strutture organizzative.

La valutazione diventa - in sintesi - uno strumento a sostegno dei processi di sviluppo individuale ed organizzativo. Nel concreto, consente di stimolare e motivare i lavoratori facendo emergere i loro punti di forza e - nel caso di valutazioni negative - individuare i motivi che ne sono alla base, allo scopo di determinare azioni che mirino a risolvere le situazioni critiche.

Partendo da queste considerazioni, è possibile andare oltre l'idea di un sistema di valutazione come strumento a caratterizzazione prevalentemente negativa e punitiva, restituendo alla valutazione la reale finalità che l'Azienda intende perseguire: *utile occasione per conoscersi e dialogare in modo costruttivo nei luoghi di lavoro*. In un sistema di valutazione risulta quindi fondamentale tener conto di alcuni aspetti che lo qualificano e lo rendono concreto e realmente applicabile. Di seguito si evidenziano quelli ritenuti più importanti e maggiormente incisivi per poter parlare di una "buona" valutazione:

- a) La valutazione deve concretizzarsi in un processo che pone al centro il confronto e il colloquio tra i soggetti coinvolti. È importante che la valutazione sia concepita come *un'occasione per dare feedback ai collaboratori*, consentendo di mantenere aperto un

canale ufficiale di comunicazione. I momenti di incontro permettono sia al valutato che al valutatore di cogliere importanti opportunità. Il valutatore può avere occasioni strutturate e sistematiche per:

- confrontarsi con i propri collaboratori e non essere costretto a parlare di valutazione solo in caso di "malfunzionamenti";
- conoscere, in maniera più approfondita, il lavoro e i progetti dei propri collaboratori; individuare interventi di formazione e sviluppo mirati e necessari per supportare i collaboratori nello svolgimento della loro attività;
- disporre di uno strumento utile che contribuisca al raggiungimento dei risultati organizzativi della struttura.

Il valutato può:

- conoscere in maniera più approfondita le aspettative dell'organizzazione e indirizzare al meglio la propria prestazione lavorativa;
- avere una verifica esplicita della propria prestazione e del proprio "essere" nell'organizzazione;
- ricevere informazioni sulla struttura e le sue finalità, al fine di comprendere la propria collocazione e il proprio coinvolgimento nelle linee di sviluppo dell'intera unità di lavoro;
- avere riscontri diretti sul proprio lavoro evitando di scoprire improvvisamente cosa non va; riflettere sulle proprie capacità e potenzialità, migliorare e consolidare la professionalità necessaria per ricoprire il proprio ruolo.

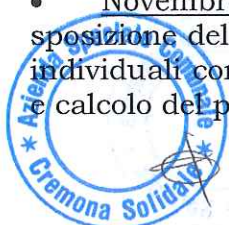
b) In qualsiasi contesto di lavoro la valutazione costituisce un momento necessario, un processo organico e continuo che coinvolge quotidianamente tutte le persone dell'organizzazione durante l'intera vita lavorativa. Ciò che distingue la valutazione di tipo quotidiano e informale da quella *formale* è la presenza di un orientamento strategico e strutturato, che neutralizzi l'occasionalità, la molteplicità, la contraddittorietà e la volubilità della valutazione informale.

c) La valutazione deve riferirsi al comportamento organizzativo delle singole persone e si basa, in particolare, sul confronto tra comportamento lavorativo atteso e comportamento lavorativo effettivo. In altri termini, deve essere espressa riferendosi ai comportamenti che i soggetti manifestano nell'ambito della propria attività lavorativa e non al carattere o alle caratteristiche personali in sé. Ne deriva che la valutazione deve essere necessariamente legata a fatti, eventi, situazioni concretamente identificabili e all'occorrenza richiamabili.

Il presente sistema di valutazione entra in vigore dal **1° gennaio 2017**. Per tutto quanto non espressamente indicato nel presente regolamento si rimanda alla contrattazione collettiva decentrata.

Si allegano al presente documento le "schede di valutazione" che si andranno ad utilizzare a partire dall'esercizio 2017, secondo il calendario così articolato:

- Ottobre 2016 - Presentazione da parte del Direttore Generale delle schede di valutazione al personale con ruolo di valutatore e formazione interna sulle modalità di applicazione delle stesse;
- Novembre/Dicembre 2016 - Presentazione al personale dello strumento di valutazione e delle finalità sottostanti il sistema;
- Maggio/Giugno 2017 - Verifica intermedia: predisposizione del calendario degli incontri con i singoli dipendenti per la verifica intermedia degli obiettivi (autovalutazione);
- Novembre/Dicembre 2017 - Valutazione finale per l'anno (etero valutazione): predisposizione del calendario degli incontri con i singoli dipendenti per la verifica dei risultati individuali conseguiti; assegnazione del punteggio raggiunto per ogni area di valutazione e calcolo del punteggio totale conseguito;



- Gennaio 2018 - Validazione delle valutazioni e invio delle schede all'ufficio personale: le schede di valutazione compilate vengono consegnate all'ufficio personale, che le archivia nel fascicolo del singolo dipendente e avvia la procedura dell'eventuale liquidazione produttività/retribuzione di risultato in base alla performance conseguita.

Lo stesso percorso e le stesse schede di valutazione verranno utilizzate anche per gli anni successivi, salvo diversi accordi sindacali.

Il sistema di valutazione

Il sistema di valutazione adottato è di tipo misto, in cui la valutazione complessiva delle prestazioni (esprimibile in centesimi) è legata a tre aree:

- i comportamenti individuali (che concorrono alla valutazione complessiva per un 40%);
- il conseguimento di obiettivi di gruppo (che concorrono alla valutazione complessiva per un 20%);
- la presenza in servizio (che concorre alla valutazione complessiva per un 40%).

a) I comportamenti individuali

Si sono individuati – per famiglia professionale – un set di parametri di valutazione, creando un mix tra parametri specifici (tecnico-professionali) e trasversali:

- lo strumento sarà utilizzato per tutti gli operatori che ricoprono il medesimo ruolo¹, garantendo una valutazione continua nel corso del tempo;
- i parametri di valutazione sono stati descritti per essere univocamente interpretati dal valutato e dal valutatore. Sarà cura dell'Azienda illustrare al personale e prima di ogni ciclo di valutazione i contenuti della scheda;
- ogni parametro/item della scheda prevede una scala di valutazione che va da 1 (giudizio "Gravemente insufficiente") a 5 (giudizio "Ottimo"). E' stato previsto il "Non valutabile" nel caso in cui – per questioni oggettive, legate alla persona e/o al servizio – non è possibile esprimere un giudizio su uno specifico item;
- il sistema consente di elaborare un giudizio finale sintetico (calcolato attraverso la media delle valutazioni espresse per ogni parametro), prevedendo aree di sviluppo e percorsi di miglioramento, anche grazie a un'applicazione che prevede uno step intermedio di auto-valutazione.

Il sistema di valutazione prevede che il dipendente sia valutato da un team di persone, garantendo in tale modo una maggiore imparzialità e neutralità nell'elaborazione del giudizio:

- il Direttore Generale e il Direttore Sanitario valutano le posizioni apicali (responsabili di servizio/presidio, posizioni organizzative e dirigenti medici);
- i responsabili di servizio/presidio e il medico di reparto valutano i coordinatori infermieristici e/o riabilitativi afferenti;
- il responsabile di servizio/presidio ed il coordinatore infermieristico e/o riabilitativo (eventualmente affiancati dal medico di reparto) valutano il personale assegnato (personale infermieristico; personale riabilitativo; personale ASA/OSS);
- il responsabile gerarchico e il responsabile delle risorse umane (o altro soggetto indicato) valutano il personale amministrativo e addetto ai servizi generali.

¹ Personale infermieristico; personale riabilitativo (fisioterapisti; masso-fisioterapisti; logopedista); personale educatore/animatore; personale ASA/OSS; personale OSS a supporto degli infermieri; personale coordinatore infermieristico o riabilitativo; addetti ai servizi di supporto (cucina; pulizie generali; farmacia; lavanderia e guardaroba; accoglienza e portineria; etc.); personale amministrativo; posizioni apicali (posizioni organizzative).



Per il personale assegnato a più reparti/servizi la valutazione seguirà il criterio della prevalenza, precisando che si renderà necessaria la doppia valutazione nell'ipotesi in cui l'afferenza sia equamente distribuita su più centri di attività.

Sarà considerato non valutabile esclusivamente il dipendente che non sia mai stato presente durante tutto il periodo di valutazione o che non abbia effettuato almeno tre mesi di servizio nel periodo considerato.

E' prevista la facoltà da parte del valutato di apporre note sintetiche in calce alla scheda di valutazione.

Le fasce utilizzate per l'assegnazione o meno del premio di produttività rispetto ai comportamenti individuali sono le seguenti:

- Punteggio medio tra 4-5 → 40 punti dei 40 disponibili
- Punteggio medio tra 3- 3,99 → 30 punti dei 40 disponibili
- Punteggio medio tra 2-2,99 → 10 punti dei 40 disponibili
- Punteggio medio tra 1-1,99 → 0 punti dei 40 disponibili
- Dipendente non valutabile (periodo di presenza < a mesi tre) → 0 punti

Verranno applicate riduzioni per *provvedimenti disciplinari*:

- richiamo verbale punti 1
- richiamo scritto punti 2
- multa fino a quattro ore punti 5
- sospensione dal servizio fino a dieci giorni punti 10
- sospensione dal servizio superiore a dieci giorni punti 20

b) Conseguimento degli obiettivi di gruppo

Al fine di garantire una migliore integrazione tra le diverse figure professionali che operano all'interno dell'Azienda, si è deciso di *assegnare annualmente degli obiettivi di gruppo*. Tali obiettivi verranno definiti e comunicati a inizio anno – e la misurazione degli stessi può essere di tipo raggiunto/non raggiunto o prevedere una graduazione del livello di conseguimento.

Ogni obiettivo previsto dovrà essere declinato nei seguenti tre elementi:

- enunciazione descrittiva dell'obiettivo;
- parametro di misurazione per verificarne il livello di conseguimento o non conseguimento e target assegnato;
- eventuale ponderazione (attribuzione di peso).

Per l'anno 2017 la direzione generale ha deciso di assegnare un unico obiettivo aziendale corrispondente al conseguimento di un livello di soddisfazione medio espresso dagli utenti e dai familiari di tutti i servizi offerti almeno pari al punteggio di 3,5 (su una scala di valutazione 1 – 5). Il sistema di misurazione di tale performance avverrà nei primi mesi del 2018 attraverso la somministrazione della *customer satisfaction*.

Le fasce utilizzate per l'assegnazione o meno del premio di produttività rispetto al conseguimento di tale obiettivo sono le seguenti:

- Punteggio medio uguale o superiore al 3,5 → obiettivo conseguito → 20 punti dei 20 disponibili
- Punteggio medio inferiore al 3,5 → obiettivo non conseguito → 0 punti dei 20 disponibili



c) Presenza in servizio

La presenza in servizio è calcolata sommando alle ore effettivamente lavorate risultanti dalle timbrature le ore di assenza per :

- infortuni;
- partecipazione ad iniziative formative concordate con l'Azienda;
- permessi sindacali;
- maternità obbligatoria
- giorni di assenza dovuti alle terapie salvavita (inclusa la chemioterapia)

Le fasce utilizzate per l'assegnazione o meno del premio di produttività rispetto a questa specifica area di valutazione, sono così articolate:

- da 0 a 10 gg di assenza → 40 punti dei 40 disponibili
- da 11 a 15 gg di assenza → 33 punti dei 40 disponibili
- da 16 a 20 gg di assenza → 20 punti dei 40 disponibili
- da 21 a 30 gg di assenza → 10 punti dei 40 disponibili
- oltre 31 gg. di assenza → 0 punti dei 40 disponibili

Le fasce precedentemente esposte fanno riferimento a un rapporto di lavoro full-time calcolato su base annua. Nei casi differenti (rapporti a tempo determinato inferiori all'anno; pensionamenti; part-time; etc.) dovranno essere ricalcolate proporzionalmente al monte ore teorico di ore lavorative dovute all'Azienda.

Assegnazione di eventuali compensi per produttività collettiva e/o retribuzione di risultato

Le risorse disponibili per la contrattazione decentrata saranno quelle che risulteranno dai fondi del personale dipendente, costituiti ai sensi dei CCNL vigenti applicati per i dipendenti dei comparti :

- Regioni e Autonomie Locali
- SSN

Per poter accedere alla liquidazione del premio è necessario aver prestato servizio per almeno tre mesi nell'arco dell'anno solare considerato, eccezione fatta per i pensionamenti e le dimissioni presentate da personale di ruolo al quale l'accesso al premio è garantito indipendentemente dal numero di mesi di servizio nell'anno solare.

Determinazione del compenso massimo attribuibile

- Per le posizioni organizzative del CCNL Regioni e Autonomie Locali il valore massimo della retribuzione di risultato è determinato in riferimento a quanto previsto dall'art.10 secondo comma del CCNL 31.03.1999
- Per il personale dei comparti – comprese le posizioni organizzative del comparto SSN – verrà calcolato dividendo il monte complessivo risultante dai fondi per il numero di dipendenti che accedono al premio.

Calcolo del premio individuale

Per ogni dipendente verranno assegnati punteggi nelle tre aree sotto riportate e meglio descritte nelle pagine precedenti. Riepilogando per :

- i comportamenti individuali saranno disponibili massimo 40 punti decurtabili per provvedimenti disciplinari conclusi nell'anno di valutazione:
 - richiamo verbale punti 1
 - richiamo scritto punti 2
 - multa fino a quattro ore punti 5



- sospensione dal servizio fino a dieci giorni punti 10
- sospensione dal servizio superiore a dieci giorni punti 20
- la presenza in servizio massimo 40 punti;
- gli obiettivi di gruppo massimo 20 punti.

La somma del punteggio ottenuto dal dipendente per le tre aree costituirà la base del punteggio da applicare in percentuale al valore massimo del premio individuale.

Il premio così calcolato verrà proporzionalmente rideterminato sulla base delle ore teoriche previste dal contratto individuale di lavoro sottoscritto (assunzione a tempo determinato; pensionamenti; part-time versus full-time; etc.).

Resti dei fondi

Posizioni organizzative EE.LL.

I Resti derivanti da minori premi di risultato per il personale titolare di Posizione organizzativa di cui al CCNL Regioni e Autonomie Locali verrà acquisito nelle risorse del fondo destinato alla produttività collettiva del personale del comparto.

Personale dei comparti EE.LL e SSN e posizioni organizzative personale SSN

I resti derivanti da minori performance organizzative, verranno suddivisi in parti uguali, quale “premio comportamento individuale” e corrisposto a quei dipendenti che nella valutazione individuale di fine anno avranno ottenuto un punteggio superiore o uguale a 3,5, rapportato al periodo di servizio effettivamente prestato (tempi determinati, assunti/cessati in corso d'anno).

Tempi di erogazione dei premi

Gli eventuali premi di produttività saranno erogati entro giugno dell'anno successivo in base al punteggio complessivo determinato secondo i criteri precedentemente descritti, salvo particolari problemi da comunicare alla delegazione sindacale e ai dipendenti.

Personale dirigente

Per quanto concerne la scheda di valutazione del personale dirigente si precisa che sarà oggetto di specifica presentazione ai rispettivi tavoli di trattativa della dirigenza.

Cremona, 30 Novembre 2016

Per Azienda Speciale Comunale
Cremona Solidale

IL DIRETTORE GENERALE
(Dott. Emilio Tanzi)






SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE ASA/OSS						
Data ____ / ____ / ____						
Cognome _____ Nome _____						
Competenze tecnico/professionali						
Accoglie il paziente all'ingresso informando anche i familiari sugli aspetti organizzativi	1	2	3	4	5	Nv
Sa rilevare i bisogni del paziente ed è tempestivo nel segnalare all'equipe quanto evidenziato al fine di attuare interventi mirati	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di eseguire in modo corretto la movimentazione dell'ospite, le manovre di igiene della persona e tutte le attività connesse all'assistenza di tipo alberghiero	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
Applica in modo corretto e puntuale le indicazioni contenute nella scheda assistenziale	1	2	3	4	5	Nv
Competenze organizzativo/gestionali						
Assume un ruolo propositivo e collaborativo all'interno del gruppo, condividendo le proprie competenze e stimolando l'apporto di tutti per il raggiungimento dei risultati	1	2	3	4	5	Nv
Gestisce le situazioni critiche di emergenza/urgenza ed è in grado di affrontare e risolvere i problemi	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabilire priorità e organizzare le proprie attività in base al proprio piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di fronteggiare le esigenze di servizio non prevedibili, dimostrando flessibilità	1	2	3	4	5	Nv
Competenze relazionali						
Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
E' capace di ascoltare gli utenti e i loro familiari	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di <i>mentoring</i>)	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni qualificate, relative all'attività lavorativa	1	2	3	4	5	Nv
Competenze innovative						
Propone e sviluppa soluzioni creative	1	2	3	4	5	Nv
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv
Garantisce continuità, precisione, puntualità nell'impegno professionale <i>in progress</i>	1	2	3	4	5	Nv
Si rende disponibile per la partecipazione a gruppi di lavoro per la creazione di nuovi protocolli o per la ricerca	1	2	3	4	5	Nv
Competenze emotive						
E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Ha capacità di negoziazione e - attraverso la mediazione - è in grado di risolvere situazioni di disaccordo	1	2	3	4	5	Nv
Scala di valutazione: 1: <i>Gravemente insufficiente</i> 2: <i>Insufficiente</i> 3: <i>Sufficiente</i> 4: <i>Buono</i> 5: <i>Ottimo</i>						
Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari): 						
Valutazione finale / Punteggio medio = La valutazione del periodo risulta essere: <input type="radio"/> Positiva <input type="radio"/> Negativa						
Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento: 						
Firma dipendente _____						
Firma capo presidio _____						
Firma coordinatore infermieristico _____						



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE OSS A SUPPORTO DEL PERSONALE INFERMIERISTICO

Data ____/____/____

Cognome _____ Nome _____

Competenze tecnico/professionali						
Accoglie il paziente all'ingresso fornendo al personale infermieristico le necessarie informazioni	1	2	3	4	5	Nv
Ascolta le esigenze dell'utenza, le approfondisce e risponde efficacemente monitorandone il livello di soddisfazione.	1	2	3	4	5	Nv
Mette in atto con precisione e con la corretta tempistica le attività e le prestazioni previste dal piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
Pone attenzione alla custodia degli strumenti e delle attrezzature, evita gli sprechi e segnala carenze e guasti	1	2	3	4	5	Nv
Competenze organizzativo/gestionali						
Assume un ruolo propositivo e collaborativo all'interno del gruppo, condividendo le proprie competenze e stimolando l'apporto di tutti per il raggiungimento dei risultati	1	2	3	4	5	Nv
Gestisce le situazioni critiche di emergenza/urgenza ed è in grado di affrontare e risolvere i problemi	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabile priorità e organizzare le proprie attività in base al proprio piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di fronteggiare le esigenze di servizio non prevedibili, dimostrando flessibilità	1	2	3	4	5	Nv
Competenze relazionali						
Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
E' capace di ascoltare gli utenti e i loro familiari	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di <i>mentoring</i>)	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni qualificate, relative all'attività lavorativa	1	2	3	4	5	Nv
Competenze innovative						
Propone e sviluppa soluzioni creative	1	2	3	4	5	Nv
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv
Garantisce continuità, precisione, puntualità nell'impegno professionale <i>in progress</i>	1	2	3	4	5	Nv
Si rende disponibile per la partecipazione a gruppi di lavoro per la creazione di nuovi protocolli o per la ricerca	1	2	3	4	5	Nv
Competenze emotive						
E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Ha capacità di negoziazione e - attraverso la mediazione - è in grado di risolvere situazioni di disaccordo	1	2	3	4	5	Nv

Scala di valutazione:
 1: *Gravemente insufficiente*
 2: *Insufficiente*
 3: *Sufficiente*
 4: *Buono*
 5: *Ottimo*

Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari):

Valutazione finale / Punteggio medio =
 La valutazione del periodo risulta essere:
 Positiva
 Negativa

Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento:

Firma dipendente _____

Firma capo presidio _____

Firma coordinatore infermieristico _____



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE ADDETTO AI SERVIZI DI SUPPORTO (farmacia; cucina; lavanderia e guardaroba; accoglienza; parrucchiere; manutentore; giardiniere)

Data ____ / ____ / ____

Cognome _____ Nome _____

Competenze tecnico/professionali						
All'avvio dell'attività è puntualmente operativo rispetto al piano di lavoro previsto	1	2	3	4	5	Nv
Mette in atto con precisione e con la corretta tempistica le attività e le prestazioni previste dal piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
Pone attenzione alla custodia degli strumenti e delle attrezzature, evita gli sprechi e segnala carenze e guasti	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
Competenze organizzativo/gestionali						
E' disponibile a modificare i propri comportamenti professionali per rispondere alle richieste che provengono dall'utenza, dai colleghi e dai responsabili	1	2	3	4	5	Nv
Accoglie con disponibilità richieste di variazioni dei compiti dovute ad esigenze organizzative, collaborando ed adeguandosi in modo propositivo e costruttivo	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabilire priorità e organizzare le proprie attività in base al proprio piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di fronteggiare le esigenze di servizio non prevedibili, dimostrando flessibilità	1	2	3	4	5	Nv
Competenze relazionali						
Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
Agisce considerando la propria funzione come componente di una più ampia organizzazione	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di <i>mentoring</i>)	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni relative all'attività lavorativa	1	2	3	4	5	Nv
Competenze innovative						
Propone e sviluppa soluzioni creative	1	2	3	4	5	Nv
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv
Competenze emotive						
E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Ha capacità di negoziazione e - attraverso la mediazione - è in grado di risolvere situazioni di disaccordo	1	2	3	4	5	Nv

Scala di valutazione:

- 1: Gravemente insufficiente
- 2: Insufficiente
- 3: Sufficiente
- 4: Buono
- 5: Ottimo

osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari):

Valutazione finale / Punteggio medio =
 La valutazione del periodo risulta essere:
 Positiva
 Negativa

Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento:

Firma dipendente _____

Firma responsabile _____

Firma responsabile risorse umane _____



SCHEDA DI VALUTAZIONE EDUCATORE/ANIMATORE						
Data ____ / ____ / ____						
Cognome _____			Nome _____			
Competenze tecnico/professionali						
Attua la presa in carico del paziente al suo ingresso in struttura e ne valuta il fabbisogno	1	2	3	4	5	Nv
Individua in modo corretto e puntuale i bisogni elaborando il piano di intervento e verificandone i risultati	1	2	3	4	5	Nv
Nell'ambito della propria competenza gestisce le comunicazioni con tatto e cortesia cercando di porsi nella prospettiva di ascolto dell'ospite e del familiare nel rispetto dell'immagine dell'organizzazione	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
Indirizza la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti fornendo un livello adeguato alla loro importanza e natura	1	2	3	4	5	Nv
Competenze organizzativo/gestionali						
Assume un ruolo propositivo e collaborativo all'interno del gruppo condividendo le proprie competenze e stimolando l'apporto di tutti per il raggiungimento dei risultati	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabilire priorità e organizzare le attività in base al proprio piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
Agisce in una logica di interdisciplinarietà considerando la propria funzione come componente di una più ampia organizzazione	1	2	3	4	5	Nv
Competenze relazionali						
Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e favorisce la circolazione di informazioni qualificate relative alla propria attività con ospiti e parenti	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di <i>mentoring</i>)	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni qualificate relative all'attività lavorativa	1	2	3	4	5	Nv
Competenze innovative						
Propone e sviluppa soluzioni creative	1	2	3	4	5	Nv
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv
Garantisce continuità, precisione, puntualità nell'impegno professionale <i>in progress</i>	1	2	3	4	5	Nv
Si rende disponibile per la partecipazione a gruppi di lavoro per la creazione di nuovi protocolli o per la ricerca	1	2	3	4	5	Nv
Competenze emotive						
E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Ha capacità di negoziazione e - attraverso la mediazione - è in grado di risolvere situazioni di disaccordo	1	2	3	4	5	Nv
Scala di valutazione: 1: Gravemente insufficiente 2: Insufficiente 3: Sufficiente 4: Buono 5: Ottimo						
Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari):						
Valutazione finale / Punteggio medio = La valutazione del periodo risulta essere: O Positiva O Negativa						
Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento:						
Firma dipendente _____ Firma capo presidio _____ Firma coordinatore sociale _____						



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE INFERMIERISTICO						
Data ____ / ____ / ____						
Cognome _____ Nome _____						
Competenze tecnico/professionali						
Attua la presa in carico del paziente al suo ingresso in struttura e ne valuta il fabbisogno educativo	1	2	3	4	5	Nv
Individua in modo corretto e puntuale i bisogni, rilevandone i segni, sintomi e parametri vitali	1	2	3	4	5	Nv
Redige l'accertamento infermieristico, elabora la pianificazione assistenziale e - in condivisione con le altre figure professionali - collabora alla stesura del progetto individuale, impiegando in modo corretto la modulistica, con un uso delle scale appropriate previste dall'ATS e/o dall'Azienda e degli strumenti informativi	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
Applica le prescrizioni disagnostico-terapeutiche, con particolare riferimento alla corretta esecuzione della terapia, delle medicazioni avanzate, del cateterismo vescicale, della broncoaspirazione, della gestione di tracheostomia, PEG, CVC, apparecchi ventilatori ed elettrocardiografi	1	2	3	4	5	Nv
Competenze organizzativo/gestionali						
Coordina e organizza in modo puntuale le attività attribuite al personale di supporto	1	2	3	4	5	Nv
Gestisce situazioni critiche di emergenza/urgenza ed è in grado di affrontare e risolvere i problemi	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabilire priorità e organizzare le attività in base al proprio piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di fronteggiare le esigenze di servizio non prevedibili, dimostrando flessibilità	1	2	3	4	5	Nv
(Per le cure intermedie) Gestisce la dimissione protetta, attivandosi per l'addestramento del paziente e del caregiver all'autocura e al recupero funzionale	1	2	3	4	5	Nv
(Per gli altri servizi) Gestisce la fase di accompagnamento al fine vita, garantendo un adeguato sostegno emotivo alla rete parentale dell'ospite	1	2	3	4	5	Nv
Competenze relazionali						
Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
E' capace di ascoltare gli utenti e i loro familiari	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di mentoring)	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni qualificate, relative all'attività lavorativa	1	2	3	4	5	Nv
Competenze innovative						
Propone e sviluppa soluzioni creative	1	2	3	4	5	Nv
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv
Garantisce continuità, precisione, puntualità nell'impegno professionale <i>In progress</i>	1	2	3	4	5	Nv
Si rende disponibile per la partecipazione a gruppi di lavoro per la creazione di nuovi protocolli o per la ricerca	1	2	3	4	5	Nv
Competenze emotive						
E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Ha capacità di negoziazione e - attraverso la mediazione - è in grado di risolvere situazioni di disaccordo	1	2	3	4	5	Nv
Scala di valutazione: 1: Gravemente insufficiente 2: Insufficiente 3: Sufficiente 4: Buono 5: Ottimo						
Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari): 						
Valutazione finale / Punteggio medio = La valutazione del periodo risulta essere: O Positiva O Negativa						
Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento: 						
Firma dipendente _____						
Firma capo presidio _____						
Firma coordinatore infermieristico _____						



SCHEDA DI VALUTAZIONE COORDINATORE INFERMIERISTICO E RIABILITATIVO						
Data ____ / ____ / ____						
Cognome _____ Nome _____						
Competenze tecnico/professionali						
Agisce con professionalità e determinazione all'interno del gruppo; sa pianificare il lavoro per se e per gli altri rappresentando un punto di riferimento	1	2	3	4	5	Nv
Si dimostra disponibile ai cambiamenti dettati dalle esigenze della struttura adeguandosi in maniera propositiva e costruttiva	1	2	3	4	5	Nv
E' disponibile ad adeguare i propri comportamenti professionali rispondendo alle richieste/feedback motivati formulati dall'utenza, dai colleghi e dal responsabile	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali ed il codice comportamentale vigenti	1	2	3	4	5	Nv
Competenze organizzativo/gestionali						
Coordina e organizza in modo puntuale le attività attribuite al personale	1	2	3	4	5	Nv
Gestisce situazioni critiche di emergenza/urgenza ed è in grado di affrontare e risolvere i problemi	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabilire priorità e organizzare le attività in base al piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di fronteggiare le esigenze di servizio non prevedibili, dimostrando flessibilità	1	2	3	4	5	Nv
Dimostra autonomia decisionale nello svolgere i compiti assegnati, riassume efficacemente i termini di un problema proponendo azioni efficaci per il raggiungimento del risultato	1	2	3	4	5	Nv
Competenze relazionali						
Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
Osserva l'ambiente e vigila su di esso, intervenendo dove necessario con azioni migliorative	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di <i>mentoring</i>)	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni qualificate, relative all'attività lavorativa	1	2	3	4	5	Nv
Competenze innovative						
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv
Garantisce continuità, precisione, puntualità nell'impegno professionale <i>in progress</i>	1	2	3	4	5	Nv
Si rende disponibile per la partecipazione a gruppi di lavoro per la creazione di nuovi protocolli o per la ricerca	1	2	3	4	5	Nv
Competenze emotive						
E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Collabora attivamente alla riduzione di tensioni e alla gestione dei conflitti, cerca soluzioni ponendosi in modo rispettoso verso le persone, cercando di cogliere e valorizzare i diversi punti di vista	1	2	3	4	5	Nv
Scala di valutazione: 1: Gravemente insufficiente 2: Insufficiente 3: Sufficiente 4: Buono 5: Ottimo						
Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari): _____ _____ _____ _____						
Valutazione finale / Punteggio medio = La valutazione del periodo risulta essere: <input type="radio"/> Positiva <input type="radio"/> Negativa						
Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento: _____ _____ _____						
Firma dipendente _____ Firma capo presidio _____ Firma medico di reparto _____						



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE RIABILITATIVO (fisioterapisti; massofisioterapisti; logopedista)						
Data ____ / ____ / ____						
Cognome _____ Nome _____						
Competenze tecnico/professionali						
Attua la presa in carico del paziente al suo ingresso in struttura e ne valuta il fabbisogno riabilitativo	1	2	3	4	5	Nv
Individua in modo corretto e puntuale i bisogni del paziente e i sintomi	1	2	3	4	5	Nv
Redige la valutazione fisioterapica, elabora la pianificazione assistenziale e - in condivisione con le altre figure professionali - collabora alla stesura del progetto riabilitativo individuale, impiegando in modo corretto la modulistica, con un uso delle scale appropriate previste dall'ATS e/o dall'Azienda e degli strumenti informativi	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
E' capace di scegliere ed eseguire correttamente le diverse tecniche coerentemente ai programmi fisioterapici, verificando la rispondenza delle metodologie attuate agli obiettivi di mantenimento/recupero funzionale dell'ospite	1	2	3	4	5	Nv
Competenze organizzativo/gestionali						
Organizza in modo puntuale le attività riabilitative	1	2	3	4	5	Nv
Gestisce situazioni critiche di emergenza/urgenza ed è in grado di affrontarle e risolvere i problemi	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabilire priorità e organizzare le attività in base al proprio piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di fronteggiare le esigenze di servizio non prevedibili, dimostrando flessibilità	1	2	3	4	5	Nv
(Per le cure intermedie) Gestisce la dimissione protetta, attivandosi per l'addestramento del paziente e del caregiver all'autocura e al recupero funzionale	1	2	3	4	5	Nv
Competenze relazionali						
Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
E' capace di ascoltare gli utenti e i loro familiari	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di <i>mentoring</i>)	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni qualificate, relative all'attività lavorativa	1	2	3	4	5	Nv
Competenze innovative						
Propone e sviluppa soluzioni creative	1	2	3	4	5	Nv
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv
Garantisce continuità, precisione, puntualità nell'impegno professionale <i>in progress</i>	1	2	3	4	5	Nv
Si rende disponibile per la partecipazione a gruppi di lavoro per la creazione di nuovi protocolli o per la ricerca	1	2	3	4	5	Nv
Competenze emotive						
E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Ha capacità di negoziazione e - attraverso la mediazione - è in grado di risolvere situazioni di disaccordo	1	2	3	4	5	Nv
Scala di valutazione: 1: Gravemente insufficiente 2: Insufficiente 3: Sufficiente 4: Buono 5: Ottimo						
Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari): _____ _____ _____ _____ _____						
Valutazione finale / Punteggio medio = La valutazione del periodo risulta essere: O Positiva O Negativa						
Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento: _____ _____ _____						
Firma dipendente _____						
Firma capo presidio _____						
Firma coordinatore fisioterapisti _____						
Firma medico di reparto _____						



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE AMMINISTRATIVO

Data ____ / ____ / ____

Cognome _____ Nome _____

Competenze tecnico/professionali

Esercita le funzioni assegnate dimostrando competenza tecnica in materia di procedure e normative	1	2	3	4	5	Nv
Svolge le funzioni assegnate nei tempi previsti rispettando le scadenze e le priorità assegnate	1	2	3	4	5	Nv
Pone attenzione alla custodia degli strumenti e delle attrezzature, evita gli sprechi e segnala carenze e guasti	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
Mostra impegno e disponibilità per raggiungere gli obiettivi previsti anche in situazioni critiche o straordinarie	1	2	3	4	5	Nv

Competenze organizzativo/gestionali

Accoglie con disponibilità richieste di variazioni dei compiti dovute ad esigenze organizzative, collaborando ed adeguandosi in modo propositivo e costruttivo	1	2	3	4	5	Nv
E' in grado di stabilire priorità e organizzare le proprie attività in base al proprio piano di lavoro	1	2	3	4	5	Nv
Dimostra autonomia decisionale nello svolgimento dei propri compiti proponendo soluzioni per il raggiungimento dei risultati	1	2	3	4	5	Nv

Competenze relazionali

Lavora in équipe e collabora con le altre figure professionali	1	2	3	4	5	Nv
Comunica e interagisce con colleghi e superiori	1	2	3	4	5	Nv
Agisce considerando la propria funzione come componente di una più ampia organizzazione	1	2	3	4	5	Nv
Trasmette ai colleghi informazioni qualificate relative all'attività lavorativa,	1	2	3	4	5	Nv
Accompagna il percorso di crescita professionale dei colleghi neo-assunti o neo-inseriti (capacità di <i>mentoring</i>)	1	2	3	4	5	Nv

Competenze innovative

Propone iniziative per migliorare i risultati	1	2	3	4	5	Nv
Mostra disponibilità all'auto-apprendimento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv

Competenze emotive

E' capace di autocontrollarsi, mostrando capacità di gestire i propri impulsi	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Comprende gli altri percependo e rispettando i loro sentimenti, le loro preoccupazioni, le loro esigenze	1	2	3	4	5	Nv
Ha capacità di negoziazione e - attraverso la mediazione - è in grado di risolvere situazioni di disaccordo	1	2	3	4	5	Nv

Scala di valutazione:

- 1: Gravemente insufficiente
- 2: Insufficiente
- 3: Sufficiente
- 4: Buono
- 5: Ottimo

Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari):

Valutazione finale / Punteggio medio =
La valutazione del periodo risulta essere:
 Positiva
 Negativa

Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento:

Firma dipendente _____

Firma responsabile _____

Firma Direttore Generale _____



SCHEDA DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Data ____ / ____ / ____

Cognome _____

Nome _____

Competenze tecnico/professionali

Esercita le funzioni assegnate dimostrando competenza tecnica in materia di procedure e normative	1	2	3	4	5	Nv
Definisce gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto	1	2	3	4	5	Nv
Elabora e prende decisioni senza rimandarle anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo	1	2	3	4	5	Nv
Conosce e applica correttamente i protocolli, le procedure aziendali vigenti, il codice etico e il regolamento di comportamento del personale	1	2	3	4	5	Nv
Decide nell'ambito delle deleghe ricevute assumendosi la responsabilità delle proprie scelte	1	2	3	4	5	Nv

Competenze organizzativo/gestionali

Pone attenzione alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento	1	2	3	4	5	Nv
Ha sensibilità economica rispetto alle attività di pertinenza, attenzione a costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati	1	2	3	4	5	Nv
Valuta le relazioni esistenti tra diverse funzioni al fine di attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	1	2	3	4	5	Nv
Assicura un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	1	2	3	4	5	Nv
Agisce con professionalità all'interno del gruppo, pianifica il lavoro per se e per gli altri rappresentando un punto di riferimento per colleghi e collaboratori	1	2	3	4	5	Nv

Competenze relazionali

Agisce considerando la propria funzione come componente di una più ampia organizzazione	1	2	3	4	5	Nv
Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali	1	2	3	4	5	Nv
Infonde fiducia, usando un approccio incoraggiante e coinvolgente; esprime aspettative positive su tutto il gruppo di lavoro	1	2	3	4	5	Nv

Competenze innovative

Propone iniziative per migliorare i risultati	1	2	3	4	5	Nv
Pone attenzione al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento	1	2	3	4	5	Nv
Sa mettersi in gioco in modo costruttivo e propositivo rispetto a nuove modalità operative adottate	1	2	3	4	5	Nv

Competenze emotive

Collabora attivamente alla riduzione delle tensioni e dei conflitti nel gruppo di lavoro cercando di cogliere e valorizzare tutti i punti di vista	1	2	3	4	5	Nv
Si assume le responsabilità rispetto alle proprie prestazioni	1	2	3	4	5	Nv
Riconosce i propri punti di forza ed i propri limiti	1	2	3	4	5	Nv
Si mostra sempre disponibile all'ascolto evitando atteggiamenti di parzialità, mediando per raggiungere gli obiettivi comuni	1	2	3	4	5	Nv

Scala di valutazione:

- 1: Gravemente insufficiente
- 2: Insufficiente
- 3: Sufficiente
- 4: Buono
- 5: Ottimo

Osservazioni (riportare eventuali provvedimenti disciplinari):

Valutazione finale / Punteggio medio =

La valutazione del periodo risulta essere:

- Positiva
- Negativa

Eventuale percorso formativo consigliato e/o aree di miglioramento:

Firma dipendente _____

Firma Direttore Generale _____

Firma Direttore Sanitario _____