

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLE AZIENDE ED ENTI DEL SERVIZIO SANITARIO  
REGIONALE DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA.****DELIBERA 5*****Sistema di valutazione integrata del personale:  
Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali*****1. Premessa**

La Regione Emilia-Romagna, in attuazione della L.Reg.43/2001 (come modificata dalla L.Reg.26/2013), con la DGR 334/2014 "Approvazione della disciplina per l'attivazione e il funzionamento dell'organismo indipendente di valutazione per gli enti e le aziende del servizio sanitario regionale e per l'agenzia regionale per la prevenzione e l'ambiente (ARPA)" e con la comunicazione prot. PG/2014/385293 del 22.10.2014 (nella quale si definiscono i compiti dell'OIV regionale e le speculari funzioni degli OAS, ovvero gli Organismi Aziendali di Supporto costituiti in ciascuna Azienda ed ente del SSR), ha attribuito all'Organismo Indipendente di Valutazione unico per il SSR (nel seguito, OIV-SSR), oltre ad altre funzioni, anche i seguenti compiti:

- valutazione della correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali:
  - linee guida e di indirizzo, modelli attuativi e verifica del ciclo della performance;
  - linee guida e di indirizzo, modelli attuativi e verifica della correttezza metodologica dei sistemi aziendali di valutazione integrata del personale dipendente.

In tale ambito, l'OIV-SSR ha già fornito "Prime indicazioni metodologiche ed operative alle Aziende e agli OAS" con la Delibera 1/2014 dell'OIV-SSR e, più specificatamente, con l'allegato B di tale delibera "Linee guida per lo sviluppo del sistema aziendale di valutazione integrata del personale degli enti ed aziende del SSR", oltre che con la Delibera 2/2015 dell'OIV-SSR al paragrafo 4 "Il sistema di valutazione del personale".

La presente delibera costituisce un approfondimento rispetto a tali riferimenti ed un aggiornamento (già previsto peraltro nella citata Delibera 2/2015) predisposto alla luce dei recenti processi regionali avviati nell'ambito del Progetto GRU per la predisposizione e adozione di un software unico di gestione per le Risorse Umane delle Aziende Sanitarie della RER (nel seguito SW GRU).

**2. Ambito soggettivo di applicazione**

Le presenti linee guida sono state elaborate dall'OIV-SSR in collaborazione con la Direzione generale cura della persona, salute e welfare (nel seguito DG Sanità) e sulla base del lavoro sviluppato nel corso del 2016 nell'ambito del progetto GRU ed in particolare del Tavolo GRU-Valutazione delle Aziende Sanitarie attivato presso la DG Sanità stessa, al quale hanno partecipato sia i componenti dell'OIV-SSR sia numerose Aziende

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

(con rappresentanti dei Servizi personale, degli OAS e dei Servizi aziendali che si occupano di valutazione del personale).

Esse si applicano a tutti gli Enti sui quali l'OIV-SSR esercita le proprie funzioni, ai sensi della già citata DGR 334/2014, con riferimento al personale dipendente, anche se con modalità differenti:

- alle aziende sanitarie integralmente, tenendo però conto che l'attivazione del SW GRU è prevista in modo differenziato; tale differenziazione impatta evidentemente sui tempi di possibile revisione dei sistemi di valutazione aziendali;
- all'ARPAE solo parzialmente, non essendo l'Agenzia direttamente coinvolta dal processo di adozione del software unico GRU ed avendo il suo personale contratti di lavoro in parte non omogenei a quelli applicati nelle Aziende Sanitarie: l'ARPAE è chiamata quindi a sviluppare i propri sistemi di valutazione tenendo conto di quanto indicato nel presente documento per quanto effettivamente applicabile nel proprio contesto normativo e contrattuale.

Nel seguito del presente documento si farà pertanto riferimento ad "Aziende" per indicare complessivamente gli enti destinatari dello stesso, da intendersi nell'accezione appena indicata.

---

**3. Il sistema aziendale di valutazione integrata del personale**

---

**3.1 Riferimenti contrattuali ed autonomia aziendale**

Le Linee guida e di indirizzo per la realizzazione di un Sistema aziendale di valutazione integrata del personale fornite con la presente delibera dell'OIV-SSR hanno l'obiettivo di fornire un quadro di riferimento metodologico per le Aziende, coerente con precedenti delibere dell'OIV-SSR, che deve trovare una graduale e concreta attuazione nel rispetto della normativa vigente e dei contratti collettivi nazionali di lavoro delle dirigenze e del comparto delle Aziende (nel seguito, complessivamente, CCNL), oltre che dei contratti integrativi aziendali.

Nella predisposizione si è quindi tenuto conto degli attuali riferimenti normativi e contrattuali (come analiticamente riscontrato nel successivo paragrafo "4.6 Coerenza con i CCNL vigenti") e delle buone pratiche già realizzate in questi ambiti, in modo da poter costituire un efficace modello operativo a cui far tendere le Aziende, anche se con diverse gradualità attuative a seconda delle diverse situazioni di partenza esistenti. È evidente inoltre che l'applicazione concreta presso ogni Azienda dovrà tenere conto del necessario ed opportuno coinvolgimento del personale ed anche delle loro rappresentanze sindacali, in particolare nel caso in cui fosse riscontrata l'esigenza di introdurre integrazioni e convergenze agli accordi locali già vigenti. Una maggiore omogeneità di approccio tra le Aziende nella gestione del personale appare d'altra parte auspicabile, anche alla luce del moltiplicarsi di iniziative di integrazione inter-aziendali a livello regionale, che portano sempre più spesso personale dipendente da Aziende diverse ad operare fianco a fianco in servizi, dipartimenti, percorsi, attività comuni.

Il nuovo sistema delineato non impone quindi una soluzione unica valida obbligatoriamente per tutti, ma rappresenta una "cornice" di riferimento comune, con alcune regole essenziali da declinare a livello aziendale; consente però, proprio grazie alla "cornice" di riferimento comune definita ed alla



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

informatizzazione dell'intero processo con un unico applicativo, di leggere sia a livello aziendale sia a livello sovra-aziendale gli approcci adottati ed i risultati conseguiti, consentendo tra l'altro un continuo scambio di esperienze tra le Aziende per il miglioramento delle soluzioni adottate.

**3.2 Il sistema proposto**

L'obiettivo primario dei processi valutativi è migliorare complessivamente i risultati aziendali e la qualità dei servizi prodotti, in un'ottica di valorizzazione e responsabilizzazione del personale verso il pieno svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate alle Aziende.

I sistemi di misurazione, valutazione e sviluppo del personale in atto nelle Aziende sono molto articolati e variegati, frutto di diversi percorsi e storie con stratificazioni temporali diverse che hanno portato all'adozione di differenti approcci e strumenti. Anche all'interno della stessa Azienda, si nota talvolta la mancanza di una regia unica nei vari sistemi di valutazione, essendo tipicamente gestiti da soggetti/strutture diversi a seconda degli ambiti di appartenenza degli operatori e/o della tipologia di valutazione considerata. Tutto ciò rende evidentemente difficile trasmettere al personale messaggi coerenti e che valorizzino positivamente i sistemi di valutazione.

Al riguardo può essere utile richiamare alcuni risultati dell'indagine di clima effettuata nelle Aziende sanitarie della Regione in collaborazione con il MES, durante i mesi di marzo-aprile 2016, relativamente all'impatto finale del processo di valutazione così come viene percepito dai singoli operatori; da tale indagine è emerso infatti che la maggioranza dei partecipanti dichiara di non aver avuto un riscontro sui risultati raggiunti, il 42% di non condividere i criteri di valutazione adottati, il 70% di ritenere che i percorsi di carriera non siano legati al merito, il 79% che la propria Azienda debba migliorare la valorizzazione delle risorse umane.

Il quadro che emerge evidenzia quindi l'opportunità di investire sul significato più profondo del processo di valutazione, sottraendolo dall'ambito di puro adempimento contrattuale per dargli un più ampio orizzonte motivazionale.

In questo contesto, la progressiva adozione a livello regionale del software unico di gestione per le Risorse Umane da parte delle Aziende rappresenta un'opportunità importante per rendere i processi di valutazione in atto più coerenti, sistematici e corretti metodologicamente. Su tale software sono state quindi previste diverse integrazioni per il modulo "valutazione" (e le sue correlazioni sul modulo "formazione" e "business intelligence") per renderlo compatibile con le esigenze di personalizzazione di ogni Azienda, all'interno di una cornice generale di indicazioni metodologiche che vengono riassunte nella presente delibera.

In particolare con il modulo "valutazione" del SW GRU sarà possibile per le Aziende gestire informaticamente, superando così le attuali soluzioni "cartacee":

- tutte le diverse tipologie di valutazione previste dai contratti nazionali ed aziendali;
- la catena aziendale dei valutatori;
- i modelli di schede di valutazione;
- i raggruppamenti di dimensioni valutative ed i singoli item valutativi che li compongono, con le diverse pesature e i diversi gradi di valutazione;

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

- le diverse tipologie di profili professionali a cui applicare la valutazione;
- i processi di valutazione e gli stati di avanzamento della valutazione attraversati dai processi stessi;
- la storicizzazione delle valutazioni e l'estrazione di dati sintetici significativi.

Le valutazioni espresse secondo le metodologie descritte nelle presenti Linee guida potranno essere utilizzate dalle Aziende anche per finalità ulteriori rispetto a quelle qui esplicitamente previste (percorsi di carriera, progressioni, ecc.), nel rispetto della normativa e dei livelli contrattuali vigenti. Il sistema che si verrà così a consolidare rappresenterà una base solida e coerente su cui innestare ulteriori evoluzioni quali, ad esempio, la valutazione a 360°, i piani di sviluppo individualizzati, ecc.

---

**4. Il "Modello a tendere"**

---

Si conferma l'impianto generale del Sistema aziendale di valutazione integrata del personale già definito dall'OIV-SSR:

- nell'Allegato B della delibera 1 dell'OIV-SSR, nel quale vengono descritti: significato, scopo, principi generali, componenti, valutatori, processo e tipologie della valutazione,
- e nel paragrafo 4 della delibera 2 dell'OIV-SSR nel quale vengono descritti: caratteristiche generali, valutazione delle performance individuali, valutazione delle competenze, strumenti, guida alla valutazione del personale, software unico regionale GRU, gradualità d'applicazione.

Gli elementi già presentati in quelle sedi vengono qui ripresi ed approfonditi; vengono inoltre introdotti ulteriori strumenti applicativi e indicazioni operative legati all'introduzione del SW GRU.

**4.1 Tipologie di valutazione e Raggruppamenti di dimensioni valutative**

Le Tipologie di valutazione previste per il personale delle Aziende e considerate nel SW GRU sono le seguenti:

- valutazioni annuali:
  - risultati raggiunti
  - competenze possedute
- valutazioni pluriennali:
  - fine incarico
  - 5-15 anni / equiparazione
- valutazioni periodi di prova.

Come evidenziato nel successivo paragrafo "4.6 Coerenza con i CCNL vigenti", tali Tipologie riprendono quelle previste dai CCNL. In tale contesto risulta evidente che anche la valutazione annuale delle competenze possedute, pur non essendo esplicitamente prevista nei CCNL, rappresenta uno strumento importante essendo predittivo del raggiungimento dei risultati futuri e utile a collegare il sistema di valutazione ai percorsi di sviluppo e formazione del personale (e quindi senza ricadute economiche dirette



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

nell'ambito del sistema premiante annuale come già indicato nelle precedenti delibere dell'OIV-SSR sopra citate); essa consente inoltre di attivare un momento periodico di verifica di aspetti centrali per la valutazione pluriennale del personale, che accanto ai "risultati" considera appunto anche le "competenze".

Per ognuna delle Tipologie di valutazione indicate e a seconda dei profili professionali dei valutati, le Aziende definiscono apposite Schede di valutazione; in tali Schede vengono previsti i diversi Raggruppamenti di dimensioni valutative applicabili e, per ognuno di questi Raggruppamenti, vengono declinati diversi Item valutativi che vi vengono compresi (si veda come esempio l'Allegato 1 "Modello di scheda di valutazione annuale risultati" e l'Allegato 2 "Modello di scheda di valutazione annuale delle competenze").

I Raggruppamenti di dimensioni valutative che sono stati previsti per le diverse Tipologie di valutazione sono quelli indicati nella seguente tabella. Come specificato nel paragrafo seguente 5.2, le Aziende decidono dinamicamente quali Raggruppamenti utilizzare effettivamente, eventualmente differenziando tali scelte sui diversi Modelli di schede.

Tipologia di valutazione	Raggruppamenti di dimensioni valutative
Valutazione annuale dei risultati raggiunti	Obiettivi di Centro Di Responsabilità (CDR) Obiettivi Individuali Contributo individuale fornito (impegno e allineamento)
Valutazione annuale delle competenze possedute	Competenze Professionali Competenze Organizzative Competenze Relazionali Competenze Manageriali (solo per ruoli con responsabilità gestionali)
Valutazione pluriennale di fine incarico	Obiettivi di incarico Risultati conseguiti nel periodo di incarico Competenze dimostrate nel periodo di incarico
Valutazione pluriennale dei 5-15 anni / equiparazione	Risultati conseguiti nel periodo Competenze dimostrate nel periodo
Periodo di Prova	Elementi valutativi del periodo di prova

Si forniscono le seguenti specificazioni su alcuni dei Raggruppamenti sopra indicati:

- gli **Obiettivi di Centro Di Responsabilità (CDR)** si riferiscono agli obiettivi (di gruppo) assegnati a tutti i componenti del CDR nell'ambito del percorso di budget, così come definito dalle apposite Linee guida regionali, e corrisponde alla Performance organizzativa interna prevista dal paragrafo 3 della delibera 3/OIV; è possibile inserire sia gli obiettivi di dettaglio sia un solo obiettivo di sintesi complessivo sia livelli intermedi; essi hanno lo scopo di assicurare un coinvolgimento complessivo

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

di tutti i componenti del CDR verso il raggiungimento di obiettivi comuni, sottolineando quindi la complementarità e l'integrazione che deve caratterizzare il lavoro all'interno del CDR stesso;

- gli **Obiettivi individuali** si riferiscono agli obiettivi assegnati specificamente a singoli, nell'ambito del percorso di budget e/o con percorsi paralleli e complementari rispetto ad esso, e corrisponde alla Performance individuale interna prevista dal paragrafo 3 della delibera 3/OIV; si precisa che in tale ambito è anche possibile assegnare lo stesso obiettivo congiuntamente o disgiuntamente a più persone (ad es. nell'ambito di obiettivi multidisciplinari); essi hanno quindi lo scopo di sottolineare il contributo individuale di ogni professionista all'interno di un CDR per il conseguimento di obiettivi specifici;
- gli **Obiettivi di incarico** si riferiscono agli obiettivi assegnati specificamente nell'ambito dell'incarico conferito al singolo professionista ed oggetto di valutazione. Si è ritenuto opportuno prevedere separatamente la Dimensione valutativa "Risultati conseguiti nel periodo di incarico", che spesso sono esplicitamente previsti nell'incarico stesso, per maggiore chiarezza metodologica e tenuto conto che è teoricamente ipotizzabile gestirli in modo automatico (recuperando le valutazioni già espresse);
- le **Competenze** sono state articolate in 4 Dimensioni valutative, specificando con una Dimensione ad hoc le Competenze manageriali in quanto applicabili solo per figure che abbiano un ruolo gestionale con responsabilità dirette su risorse affidate.

**4.2 Item valutativi e gradi di valutazione**

I Raggruppamenti di dimensioni valutative possono riferirsi principalmente a tre tipologie di elementi specifici da valutare:

- **item di risultato**, che sono relativi ai vari tipi di obiettivi da raggiungere e vanno perciò descritti in modo efficace per renderli ben chiari e specifici, misurabili tramite opportuni indicatori dotati di target, realistici ma giustamente sfidanti, condivisi ed effettivamente conosciuti da chi li deve raggiungere, temporizzati (con una data attesa di raggiungimento) secondo quanto illustrato al paragrafo 4.2 della già citata delibera 2 dell'OIV-SSR;
- **item di contributo individuale**, che sono tesi a esplicitare parametri espliciti di misurazione dell'impegno fornito dalle persone, della loro partecipazione ai progetti aziendali o di struttura, del loro allineamento a piani, codici, regolamenti e direttive aziendali;
- **item di competenze**, che sono relativi ai vari tipi di competenze possedute dalle persone e da loro messe in atto durante lo svolgimento del proprio ruolo e vanno perciò descritti in base a quanto illustrato al paragrafo 4.3 della già citata delibera 2 dell'OIV-SSR.

Gli Item valutativi costituiscono quindi le dimensioni valutative su cui si snodano i diversi Raggruppamenti nella loro applicazione nei diversi Modelli di scheda.

Ogni singolo Item deve prevedere un proprio specifico sistema di misurazione-graduazione (indicatore e ranking); le tipologie di misurazione degli item dipendono infatti dalla natura degli item stessi e dagli indicatori associati; per i tre tipi di item sopra riportati si possono utilizzare i seguenti tipi di graduazione:

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

- **item di risultato:** grado di raggiungimento degli obiettivi misurato in **percentuale** di raggiungimento, oppure in modo digitale (**SI/NO**), oppure **per fasce** di risultato ottenuto;
- **item di contributo individuale:** grado di valutazione misurato **per fasce** che esprimono l'impegno del contributo fornito;
- **item di competenze:** grado di valutazione misurato **per fasce** che esprimono il possesso delle competenze richieste nell'esercizio dei vari ruoli.

Per le prime due tipologie di Item valutativi, il meccanismo di graduazione utilizzato deve prevedere una corrispondente misurazione in termini percentuali (mediante opportuna tabella di correlazione), al fine di consentire di calcolare (come media pesata) il risultato complessivo conseguito. Per il terzo, l'assegnazione di un punteggio percentuale alle fasce e di un peso agli Item può essere utile per ottenere informazioni di sintesi e/o per segnalare l'importanza relativa degli Item stessi.

**4.3 Modelli di Schede di valutazione e Profili valutativi**

Le Aziende definiscono i propri Modelli di Schede di valutazione da utilizzare per ogni combinazione di:

- Tipologia di valutazione che si vuole attivare,
- diversi ruoli assegnati alla popolazione di valutati su cui si intende operare,

e, per ciascuno di essi, individuando gli Item di valutazione da applicare per i diversi Raggruppamenti di dimensioni valutative previste.

Infatti, un certo insieme di persone può richiedere in parallelo l'applicazione di diverse tipologie di valutazione (ad esempio, sia annuale sia per la scadenza di incarico), per ognuna delle quali devono essere utilizzate diverse schede. Per cercare di semplificare e rendere così più facilmente gestibile e manutenibile l'impianto, nel SW GRU si sono raggruppate le diverse tipologie degli operatori delle Aziende in funzione delle Tipologie di valutazione, individuando i seguenti Profili valutativi:

- direttore di Dipartimento o Distretto
- dirigente gestionale
- dirigente professional
- posizioni organizzative o coordinamenti
- categorie A, B, Bs, C, D, Ds

Come detto, ogni Azienda quindi può definire propri Modelli di scheda in corrispondenza alle combinazioni significative tra Tipologie di valutazione e Profili valutativi, ossia quelli indicati con X nella matrice riportata nell'Allegato 3.

In ogni Modello di scheda, i diversi Raggruppamenti di dimensioni valutative previsti nel paragrafo precedente possono essere bilanciati fra loro tramite un apposito sistema di pesatura percentuale a somma cento (eventualmente anche ponendo pari a ZERO il peso di uno specifico Raggruppamento, ossia decidendo di fatto di non utilizzarlo); analogamente avviene per i singoli Item valutativi compresi in ognuno dei Raggruppamenti previsti (la cui definizione resta, come detto, di competenza aziendale).

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

**4.4 Processi di valutazione e Stati di avanzamento degli iter valutativi**

Ogni processo di valutazione ha come elemento imprescindibile il rapporto fra valutatore e valutato, essendo il suo scopo principale quello di migliorare la crescita professionale e la performance del valutato; la costruzione di relazioni solide fra valutatore e valutato rappresenta il tema più importante da affrontare per l'implementazione di sistemi di valutazione del personale che siano efficaci e non solo un mero assolvimento burocratico-normativo. Risulta quindi determinante nei processi di realizzazione dei percorsi valutativi quanto espresso nell'Allegato B della delibera 1/OIV-SSR e nel paragrafo 4 della delibera 2/OIV-SSR sul significato, lo scopo, i principi generali, i diversi componenti e processi di un Sistema aziendale di valutazione integrata e sulla preparazione dei valutatori che sono chiamati poi a metterlo in pratica.

Ogni Azienda implementa tipicamente i propri processi valutativi interni sulla base di iter e tempistiche differenti a seconda della Tipologia di valutazione e del Profilo valutativo considerati (ossia, in pratica, per ogni Modello di scheda), che devono quindi poter essere gestiti in modo indipendente.

Ogni iter valutativo (ossia, percorso organizzativo che viene previsto/attuato per uno specifico Modello di scheda) può essere articolato utilizzando una serie di Stati standard di avanzamento, ossia fasi in corrispondenza delle quali un attore deve svolgere una determinata attività; i possibili Stati di avanzamento del percorso che un Modello di Scheda di valutazione può compiere durante il suo iter valutativo sono stati definiti nel seguente modo:

Stato	Attore	Significato
Creazione	Funzione aziendale competente	Creazione delle singole schede derivate dall'applicazione del Modello di scheda ai vari operatori inclusi nel Profilo valutativo scelto
Personalizzazione massiva	Funzione aziendale competente	Importazione automatica di parte dei contenuti delle Schede
Personalizzazione specifica e presentazione / condivisione	Valutatore	Integrazione della Scheda con obiettivi specifici
Valutazioni intermedie e condivisione	Valutatore	Inserimento di valutazioni intermedie
Autovalutazione	Valutato	Autovalutazione da parte del valutato
Valutazione del responsabile	Valutatore	Inserimento della valutazione finale
Presentazione / condivisione	Valutatore – Valutato	Condivisione con il valutato della valutazione finale





**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Chiusa (in attesa di eventuale 2° istanza)	Funzione aziendale competente	
Seconda istanza	Funzione aziendale competente / OAS	Gestione di eventuale valutazioni di seconda Istanza
Chiusura Definitiva e archiviazione	Funzione aziendale competente	
Sospensioni generiche o per lunga assenza	Funzione aziendale competente	

**4.5 Collegamento tra valutazione e formazione**

Affinché ogni processo di valutazione sia efficace e contribuisca perciò al miglioramento della performance individuale ed allo sviluppo delle competenze delle persone, risulta fondamentale uno stretto collegamento fra sistemi di valutazione e sistemi formativi, comprendendo in questi ultimi tutti i diversi sistemi di supporto e sviluppo degli apprendimenti formali o informali.

Al riguardo sono previsti almeno tre tipologie di collegamento:

- l'adozione di un sistema di competenze e di parametri di loro graduazione integrati tra valutazione e formazione, in modo che il gap fra atteso e agito sia più facilmente ribaltabile in percorsi formativi di potenziamento grazie alla disponibilità di un "linguaggio comune";
- la raccolta sistematica dei dati risultanti dalle valutazioni effettuate (e dalle relative proposte di sviluppo) e la loro elaborazione in report che consentano di identificare i bisogni formativi per costruire i piani annuali della formazione;
- la possibilità di accedere in fase di conclusione dei colloqui di valutazione alle opportunità formative previste o messe a disposizione dall'Azienda in modo da poter collegare da subito la valutazione effettuata a specifici itinerari d'apprendimento.

**4.6 Coerenza con i CCNL vigenti**

Il "Modello a tendere" qui presentato consente un'efficace realizzazione dei processi valutativi ed al contempo, come accennato in precedenza, permette anche di soddisfare quanto richiesto dai vigenti CCNL delle dirigenze e del comparto della Sanità.

Infatti per quanto riguarda la dirigenza l'art. 26 comma 3 del CCNL 3.11.2005 stabilisce che la valutazione annuale sia effettuata:

- per tutti i dirigenti (lettera b) sui: "risultati raggiunti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato";
- per i dirigenti di struttura complessa o semplice (lettera a) sui: "risultati di gestione".

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

---

Inoltre nel successivo art. 27 comma 1 del CCNL 3.11.2005 vengono indicati come elementi per la valutazione annuale:

- per tutti i dirigenti (lettera b): “l’osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all’incarico attribuito; il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi espressamente affidati; l’impegno e la disponibilità correlati all’articolazione dell’orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi”;
- per i dirigenti di struttura complessa o semplice (lettera a): “la gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti; ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base all’atto aziendale; l’efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali”.

Tali elementi richiesti dal CCNL sono facilmente riconducibili nei Raggruppamenti delle dimensioni valutative sopra indicati e dei relativi Item consigliati (Allegati 1 e 2 e paragrafo 4.2) relativamente alle valutazioni annuali dei risultati (vedi Allegato 4).

Sempre per la dirigenza, l’art. 26 comma 2 del CCNL 3.11.2005 stabilisce poi che la valutazione pluriennale sia effettuata:

- per “tutti i dirigenti alla scadenza dell’incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti” (lettera a);
- per “i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio” (lettera b);
- per “i dirigenti che raggiungono l’esperienza professionale ultra quinquennale in relazione all’indennità di esclusività” (lettera c).

Inoltre nel successivo art. 28 comma 1 del CCNL 3.11.2005 viene stabilito che, per tali valutazioni pluriennali, occorre tener conto dei seguenti elementi che sono ben ricompresi nei Raggruppamenti delle dimensioni valutative sopra indicati relativamente alle valutazioni pluriennali di fine incarico e dei 5-15 anni (vedi Allegato 5), che evidentemente riprendono e capitalizzano gli esiti delle valutazioni annuali dei risultati e delle competenze:

- “ a) della collaborazione interna e livello di partecipazione multi - professionale nell’organizzazione dipartimentale;
- b) del livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell’apporto specifico;
- c) dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all’appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all’ orientamento all’utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- d) dell’efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi ;
- e) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all’uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

- f) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- g) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico terapeutiche aziendali;
- h) delle attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- i) del raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all'art. 16 ter, comma 2 del d.lgs. 502 del 1992 tenuto conto dell'art. 23, commi 4 e 5;
- j) del rispetto del codice di comportamento allegato n. 1 del presente contratto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici".

Anche i percorsi valutativi previsti dai CCNL relativi al personale del Comparto delle Aziende possono essere collocati in modo coerente nel Modello delineato nel presente documento, per quanto attiene sia alla Produttività collettiva per il miglioramento dei servizi, sia alla valutazione periodica dei risultati dei titolari di Posizione organizzativa o di funzioni di Coordinamento. Ogni Azienda potrà applicare quanto previsto negli accordi integrativi utilizzando il Modello proposto per consentirne una migliore coerenza e leggibilità complessiva.

Si ribadisce l'importanza che i Sistemi di valutazione integrata del personale delle Aziende definiscano in modo chiaro le condizioni che possono portare ad una eventuale "valutazione negativa" per ciascuna delle possibili Tipologie di valutazione (cfr. paragrafo precedente 4.1), tenuto conto delle conseguenze ad essa associate e previste dai CCNL.

---

**5. Gestione e manutenzione del sistema**

---

Per quanto riguarda il funzionamento del modello sopra delineato per il Sistema aziendale di valutazione integrata del personale, al fine di rendere le pratiche aziendali più omogenee e confrontabili ed in modo da poter facilitare una circolazione delle buone pratiche, vista anche l'opportunità offerta dall'adozione del software unico di gestione per le Risorse Umane (SW GRU), si sono distinti alcuni aspetti di carattere strutturale/generale, non modificabili a livello aziendale (dai quali le Aziende possono attingere a seconda delle esigenze), ed aspetti specifici e caratterizzanti delle strategie/esperienze direzionali e che perciò sono frutto delle scelte ponderate di ogni singola Azienda. Tra questi due ambiti vi è un'area intermedia in cui vi sono parametri e strumenti consigliati ma che le Aziende, se lo ritengono opportuno, possono variare secondo le proprie necessità.

**5.1 Contenuti a responsabilità/gestione regionale e comune**

Le funzionalità e gli strumenti che saranno gestiti a livello regionale, e quindi in comune fra tutte le aziende, potranno essere ampliati e/o modificati a seguito di opportune richieste aziendali che dovranno essere

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

inviata al Tavolo di coordinamento GRU tramite il referente aziendale, per essere valutate con l'OIV-SSR e poi eventualmente inserite nel modello (ed eventualmente nel SW GRU) come completamenti e miglioramenti per tutto il sistema regionale. Le informazioni di livello regionale riguardano i seguenti aspetti descritti nei paragrafi precedenti:

- le Tipologie di valutazioni;
- i Raggruppamenti di dimensioni valutative per ogni Tipologia di valutazione;
- i Profili valutativi;
- i possibili Modelli di schede;
- gli Stati di avanzamento dell'iter valutativo.

**5.2 Contenuti a responsabilità/gestione aziendale**

Le funzionalità e gli strumenti che saranno invece gestiti a livello aziendale (ed eventualmente anche modificati nel tempo) riguardano i contenuti effettivi dei sistemi di valutazioni e le modalità/tempistiche di loro progressiva applicazione, in coerenza con gli accordi integrativi aziendali vigenti:

- la scelta delle Tipologie di valutazione da attivare;
- la scelta dei Raggruppamenti di dimensioni valutative da utilizzare e la loro pesatura;
- i Profili valutativi da attivare e l'allocazione dei propri profili professionali al loro interno;
- la scelta degli Item di valutazione e la loro pesatura per ogni Raggruppamento di dimensioni valutative;
- la scelta dei Modelli di schede da attivare tra quelli disponibili e la loro personalizzazione per ogni Profilo valutativo di interesse;
- la scelta degli Stati d'avanzamento da attivare per ogni Modello di scheda attivato;
- l'Albo dei valutatori;
- le tempistiche con cui avviare e completare gli iter valutativi.

**Per quanto attiene alle valutazioni annuali**, si segnala che è anche possibile considerare e gestire unitariamente con un unico Modello di scheda quelle relative ai risultati ed alle competenze, ferma restando l'indicazione di legare il sistema premiante aziendale solo ai risultati e non alle competenze.

**Per ciascun Modello di scheda definita**, ogni Azienda individua gli Stati possibili che organizzativamente dovranno essere attuati (tra quelli indicati al precedente paragrafo 4.4), ossia l'iter previsto per il corrispondente processo di valutazione. Con l'insieme di Stati sopra indicato, risultano possibili soluzioni organizzative anche molto differenziate, con due macro-modalità principali di gestione del percorso di valutazione:

- Gestione «ex post», ossia generando le schede solo al momento della valutazione e gestendo l'iter solo della fase valutativa.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

- Gestione «ex ante» / «in itinere» / «ex post», ossia generando le schede all'inizio del periodo di interesse, sviluppandole progressivamente con obiettivi specifici, valutazioni intermedie, ecc. e completandole con la valutazione finale.

È evidente che la seconda modalità è più completa e valorizza fortemente il significato della valutazione, rendendola strutturalmente il momento finale di un percorso che comincia all'inizio del periodo oggetto di valutazione e si sviluppa lungo tutto tale periodo, favorendo ed accompagnando la relazione valutatore-valutato nel tempo; chiaramente è più onerosa dal punto di vista organizzativo e quindi deve essere utilizzata a fronte di una consolidata esperienza da parte di tutti gli attori coinvolti e di un loro adeguato coinvolgimento.

**5.3 Parametri e strumenti consigliati**

Ad integrazione delle indicazioni presentate nei paragrafi precedenti, si è ritenuto opportuno fornire ulteriori spunti alle Aziende in modo che possano tenerne conto nel momento in cui devono impostare e attuare i propri Sistemi di valutazione. Si tratta quindi di indicazioni metodologicamente coerenti con l'impostazione complessiva prevista nel presente documento, ma che ogni Azienda può applicare nel modo ritenuto più opportuno, sulla base di specifiche esigenze, ovvero non applicare per nulla, ma che possono essere utili come punto di partenza e di confronto. Come detto in precedenza, nell'ambito del previsto monitoraggio sull'evoluzione dei sistemi di valutazione aziendali, anche tali scelte aziendali saranno confrontate tra loro ed oggetto di analisi e reportistica trasversale.

In questo ambito vengono proposti i seguenti elementi:

- alcuni Item valutativi consigliati per i Raggruppamenti relativi a Contributi e Competenze, con relativa possibile graduazione (Allegati 6.1, 6.2, 6.3);
- pesature consigliate per i Raggruppamenti nei diversi Modelli di schede (Allegato 7).

**5.4 Scambi informativi periodici tra OAS e OIV-SSR**

In relazione alle aree di responsabilità relative al funzionamento complessivo del Sistema aziendale di valutazione integrata, attribuite agli OAS e riportate al paragrafo 6, sono previsti alcuni report e documenti che periodicamente gli OAS trasmettono all'OIV-SSR. I report informativi attualmente previsti sono i seguenti:

- Guida alla valutazione aziendale del personale (Delibera 1/OIV-SSR Allegato B, Delibera 2/OIV-SSR paragrafo 4.5 e successivo paragrafo "7. Gradualità d'applicazione e percorsi aziendali d'attuazione").
- Valutazioni annuali e retribuzioni di risultato (Paragrafo 6, punto 4 e Delibera 2/OIV-SSR paragrafo 3.2).
- Valutazioni di 2° istanza (Delibera 2/OIV-SSR paragrafo 2.2).
- Eventuali criticità specifiche dell'azienda che non consentono l'applicazione delle linee guida e di indirizzo (Paragrafo 6, punto 5).



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

---

Annualmente nell'ambito dello Scadenziario di attività inviato dall'OIV-SSR agli OAS, vengono definite le tempistiche e le modalità per la stesura dei report.

L'OIV-SSR analizzerà quindi annualmente i report inviati dalle Aziende ed i dati che emergono dai cruscotti riepilogativi degli utilizzi aziendali del software GRU; procederà quindi a richiedere eventuali chiarimenti effettuando, se necessario, approfondimenti mirati e verifiche specifiche. Verranno poi predisposti documenti di sintesi che saranno inviati a tutte le Aziende e discussi in specifici incontri, per consentire una lettura trasversale dei sistemi aziendali da cui emergano gli elementi comuni e le eventuali disomogeneità in modo da poter attivare miglioramenti e favorire la diffusione di buone pratiche, eventualmente anche attraverso integrazioni alla presente delibera.

---

**6. Funzioni degli OAS**

---

Per quanto attiene alla Valutazione del personale, la Delibera n.2/2015 dell'OIV-SSR ha disciplinato la collaborazione fra l'OIV-SSR e gli OAS attribuendo a questi ultimi "un'autonoma potestà decisionale e certificativa con riferimento alla propria Azienda" che si sostanzia in "un'attività complementare a quella dell'OIV-SSR, finalizzata alla verifica dell'applicazione locale delle linee guida e di indirizzo, evidenziando criticità e proponendo soluzioni e correttivi"; in tale ambito, sono previste per gli OAS anche specifiche funzioni per quanto attiene ai Sistemi di valutazione del personale che vengono confermate e, per completezza, di seguito riportate:

1. assicurare il supporto all'attività di programmazione e valutazione interna aziendale (con specifico riguardo a metodi e strumenti di valutazione);
2. garantire la corretta gestione procedimentale del processo valutativo;
3. verificare e promuovere il corretto confronto tra valutato e valutatore in ogni fase del procedimento di valutazione anche in caso di posizioni difformi: la gestione delle valutazioni di 2° istanza previste dai CCNL per i Nuclei di valutazione viene quindi assegnata agli OAS;
4. validare, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale;
5. segnalare tempestivamente all'OIV-SSR eventuali criticità specifiche dell'Azienda che non consentono l'applicazione delle linee guida e di indirizzo, collaborando nell'individuazione di possibili interventi correttivi e presidiando la realizzazione dei relativi percorsi attuativi.

---

**7. Gradualità d'applicazione e percorsi aziendali d'attuazione**

---

Le indicazioni sopra riportate rappresentano un modello a tendere al quale progressivamente le Aziende si dovranno adeguare, tenendo conto del funzionamento degli attuali sistemi di valutazione e delle strategie della Direzione, oltre che degli accordi integrativi vigenti.



**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**PER GLI ENTI E LE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE E PER L'AGENZIA REGIONALE  
PER LA PREVENZIONE, L'AMBIENTE E L'ENERGIA (ARPAE) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

La "Guida alla valutazione aziendale del personale" rappresenta la fotografia dei sistemi e dei processi attualmente utilizzati da ogni azienda ed andrà adottato da ogni azienda entro il 30 settembre 2017. Nell'Allegato 8 viene riportato un indice di riferimento per i contenuti della Guida.

Le Direzioni aziendali con il coinvolgimento degli OAS presenteranno una proposta di percorso di avvicinamento al Modello a tendere della propria azienda (Percorso aziendale d'attuazione), che dovrà essere compatibile anche con l'implementazione del GRU. Tale proposta, che dovrà essere presentata entro il 31/12/2017, verrà analizzata e valutata nell'ambito di una riunione di discussione dell'OIV-SSR con ciascuna azienda. Successivamente, nell'attuazione del Percorso definito, le Direzione e gli OAS potranno coinvolgere l'OIV-SSR qualora ritenuto utile e necessario, per confronti su specifici aspetti o per verificarne la coerenza con il modello delineato, anche sulla base di quanto emergerà dagli scambi informativi indicati nel precedente paragrafo 5.4.

Per la buona riuscita del Percorso aziendale d'attuazione si segnala l'opportunità di prevedere adeguati sistemi di supporto organizzativo che possano ben accompagnare e facilitare l'adozione dei nuovi sistemi di valutazione e la predisposizione di adeguati percorsi formativi rivolti ai "valutatori" ed ai "valutati" in modo da poter trasferire il significato e le migliori modalità realizzative dei processi valutativi.

---

**8. Norme transitorie**

Fin tanto che non verrà adottato dalle Aziende il nuovo sistema secondo quanto sopra delineato, il processo di valutazione del personale e le modalità di riconoscimento dei premi saranno attuati secondo le procedure già presenti, attive e previste dagli accordi integrativi vigenti; ogni cambiamento effettuato rispetto ai tali sistemi vigenti dovrà rappresentare un passo di progressivo avvicinamento al modello atteso sopra delineato secondo quanto specificato nel piano approvato del Percorso aziendale d'attuazione, nel rispetto dei CCNL vigenti.

---

**9. Allegati**

Allegato 1 "Modello di scheda di valutazione annuale dei risultati"

Allegato 2 "Modello di scheda di valutazione annuale delle competenze"

Allegato 3 "Modelli di schede ottenibili (incrocio delle tipologie di valutazione con i profili valutativi)"

Allegato 4 "Soddisfaccimento dei requisiti richiesti dal CCNL per i dirigenti dai modelli di schede per la valutazione annuale"

Allegato 5 "Soddisfaccimento dei requisiti richiesti dal CCNL per i dirigenti dai modelli di schede per la valutazione pluriennale"

Allegato 6 "Alcuni Item valutativi e graduazioni consigliati"

Allegato 7 "Pesature consigliate per i raggruppamenti nei diversi modelli di schede"

Allegato 8 "Indice tipo per la Guida alla valutazione aziendale del personale"



# ALLEGATI DELIBERA 5/2017

- Allegato 1 “Modello di scheda di valutazione annuale dei risultati”
- Allegato 2 “Modello di scheda di valutazione annuale delle competenze”
- Allegato 3 “Modelli di schede ottenibili (incrocio delle Tipologie di valutazione con i Profili valutativi)”
- Allegato 4 “Soddisfacimento dei requisiti richiesti dal CCNL per i dirigenti dai Modelli di schede per la valutazione annuale”
- Allegato 5 “Soddisfacimento dei requisiti richiesti dal CCNL per i dirigenti dai Modelli di schede per la valutazione pluriennale”
- Allegato 6 “Item valutativi consigliati per ogni Raggruppamento”
- Allegato 7 “Pesature consigliate per i Raggruppamenti nei diversi Modelli di schede”
- Allegato 8 “Indice tipo per la Guida alla valutazione aziendale del personale”



## Valutazione annuale dei risultati Esempio di modello di scheda

### Obiettivi CDR

- Risultato complessivo di CDR oppure Articolazione degli obiettivi assegnati secondo le esigenze (massimo dettaglio o sintesi intermedie)

### Obiettivi individuali

- obiettivo individuale 1
- obiettivo individuale 2

### Contributi individuali (impegno e allineamento)

- partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali, ...
- rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali
- impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura (SOC o SOS o UO)
- flessibilità nell'orario
- turni (disponibilità, carico, sostituzioni, ...)
- partecipazioni a riunioni, progetti di SOC, ...

### Grado di valutazione = grado di raggiungimento dell'obiettivo

Può essere misurato in **percentuale** di raggiungimento, oppure in modo digitale (**SI/NO**), oppure **per fasce** di risultato ottenuto

### Grado di valutazione = Livello del contributo espresso

**Basso:** Comportamenti agiti a livello basso, incompleti o in un campo ristretto o saltuariamente

**Medio:** Comportamenti agiti a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo, completezza e frequenza

**Ottimo:** Comportamenti agiti a livello elevato in termini di completezza, campo e frequenza

**Benchmark:** Comportamenti agiti a livello eccellente di best performer, modello riferimento per l'azienda



# Valutazione annuale competenze

## Esempio di modello di scheda

### Competenze tecnico-specialistiche professionali:

1. Sintesi competenze richieste per la specifica figura considerata nei requisiti di accreditamento o in altri documenti (mansionario o incarico, documenti organizzativi, ecc.) oppure Articolazione delle competenze richieste (massimo dettaglio o sintesi intermedie) (\*)

### Competenze organizzative:

- 2.1 organizzazione del lavoro
- 2.2 focus sui risultati
- 2.3 miglioramento e innovazione

### Competenze relazionali:

- 3.1 relazione con i colleghi (della propria struttura)
- 3.2 relazioni con pazienti ed interlocutori esterni
- 3.3 lavoro di squadra

### Competenze manageriali:

- 4.1 gestione dei collaboratori
- 4.2 gestione del budget
- 4.3 gestione del cambiamento

### Livello di possesso delle competenze

**Basso:** Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente

**Medio:** Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza

**Ottimo:** Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza

**Benchmark:** Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore

(\*) possibili approcci

Raggruppamento applicabile alle figure con responsabilità gestionali

Ribaltamento competenze ex accreditamento o sistema qualità

Voce singola di sintesi con rinvio ad altro documento

1.1 casistica semplice

1.2 casistica complessa

1.3 trasferimento competenze agli altri

Voci multiple dettagliate di tutte le varie competenze tecniche previste per la figura considerata



## Modelli di schede ottenibili

Tipologie di valutazioni ->	Tipologia contrattuale	Annuale	Annuale - Risultati	Annuale - Competenze	Fine incarico	5 / 15 anni	Prova
<b>Profili valutativi*</b>							
Direttore di Dipartimento / Distretto	Dirigenza	X	X	X	X	X	X
Gestionale	Dirigenza	X	X	X	X	X	X
Professionale	Dirigenza	X	X	X	X	X	X
PO / Coordinamenti	Comparto	X	X	X	X		X
Comparto (A-B-C-D)	Comparto	X	X	X			X

\* segnaliamo che potranno essere aggiunti altri Profili valutativi rispetto a quelli qui indicati, per esigenze di semplificazione nella gestione/manutenzione del software

# Corrispondenza valutazione annuale dirigenza con CCNL 2005

## Competenze tecnico-specialistiche professionali:

1. competenze previste per la professione

## Competenze organizzative:

2.1 organizzazione del lavoro

2.2 focus sui risultati

2.3 miglioramento e innovazione

## Competenze Relazionali:

3.1 relazione con i colleghi (della propria struttura)

3.2 relazioni con pazienti ed interlocutori esterni

3.3 lavoro di squadra

## Competenze manageriali:

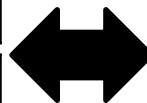
4.1 gestione dei collaboratori

4.2 gestione del budget

4.3 gestione del cambiamento

## Contributo individuale (impegno e allineamento)

- partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, extraaziendali, ...
- rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali
- impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura (SOC o SOS o UO)
- flessibilità nell'orario
- turni (disponibilità, carico, sostituzioni, ...)
- partecipazioni a riunioni, progetti di SOC, ...



## Elementi da considerare nella valutazione annuale dei dirigenti di struttura complessa e di struttura semplice (Art.27 p.1)

LINK

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| a) la gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti | obiettivi raggiunti, 4.2<br>4.1 |
| b) ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base all'atto aziendale   | 4.2<br>4.1                      |
| c) l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali  | obiettivi raggiunti e<br>4.3    |

## Elementi da considerare nella valutazione annuale per tutti i dirigenti (Art.27 p.2)

LINK

- |   |   |
|---|---|
| a) l'osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito                       | contributo individuale item 2             |
| b) il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali – quantitativi espressamente affidati                              | obiettivi raggiunti e<br>2.2              |
| c) l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi | contributo individuale item 1, 3, 4, 5, 6 |



# Corrispondenza valutazione pluriennale dirigenza con CCNL 2005

## Competenze tecnico-specialistiche professionali:

1. competenze previste per la professione

## Competenze organizzative:

2.1 organizzazione del lavoro

2.2 focus sui risultati

2.3 miglioramento e innovazione

## Competenze Relazionali:

3.1 relazione con i colleghi (della propria struttura)

3.2 relazioni con pazienti ed interlocutori esterni

3.3 lavoro di squadra

## Competenze manageriali:

4.1 gestione dei collaboratori

4.2 gestione del budget

4.3 gestione del cambiamento

## Contributo individuale (impegno e allineamento)

partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, extraaziendali, ...

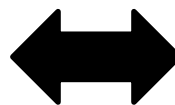
rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali

impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura (SOC o SOS o UO)

flessibilità nell'orario

turni (disponibilità, carico, sostituzioni, ...)

partecipazioni a riunioni, progetti di SOC, ...



## Elementi da considerare nella valutazione di fine incarico e 5/15 anni (Art.28 c.1)

LINK

collaborazione interna e livello di partecipazione multi-professionale nell'organizzazione dipartimentale

3.1 e 3.3

livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico

2.1

risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi

obiettivi raggiunti e 1, 2.1, 3.2

efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi

2.2

capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali

4.1

capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale

2.3

capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico terapeutiche aziendali

2.3

attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale

1

raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all'art. 16 ter, comma 2 del d.lgs. 502 del 1992 tenuto conto dell'art. 23, commi 4 e 5

dato da GRU mod formazione

rispetto del codice di comportamento allegato n. 1 del presente contratto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici

item del contributo individuale

## Alcuni Item valutativi e graduazioni consigliati

RAGGRUPPAMENTI VALUTAZIONE RISULTATI	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6
<b>Contributi individuali (impegno e allineamento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rispetto di codici, delibere, direttive, atti, regolamenti , aziendali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura (SOC o SOS o UO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>flessibilità nell'orario, adattabilità alle esigenze organizzative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>turni (disponibilità, carico, sostituzioni, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>partecipazioni a riunioni, progetti di SOC, ...</li> </ul>

### Gradi di valutazione per i contributi individuali

**Basso:** Comportamenti agiti a livello basso, incompleti o in un campo ristretto o saltuariamente

**Medio:** Comportamenti agiti a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo, completezza e frequenza

**Ottimo:** Comportamenti agiti a livello elevato in termini di completezza, campo e frequenza

**Benchmark:** Comportamenti agiti a livello eccellente di best performer, modello riferimento per l'azienda

REGIONE EMILIA-ROMAGNA ( r\_emiro )  
Giunta ( AOO EMR )  
allegato al PG/2017/0381768 del 23/05/2017 13:30:39



## Alcuni Item valutativi e graduazioni consigliati

RAGGRUPPAMENTI VALUTAZIONE COMPETENZE	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3
<b>Competenze tecnico-professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>da definire sulla base di quanto già indicato nel precedente allegato 2</li> </ul>		
<b>Competenze organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vedi quanto indicato nel seguente allegato 6.3</li> </ul>		
<b>Competenze relazionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vedi quanto indicato nel seguente allegato 6.3</li> </ul>		
<b>Competenze manageriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vedi quanto indicato nel seguente allegato 6.3</li> </ul>		

### Gradi di valutazione per le competenze

**Basso:** Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente

**Medio:** Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza

**Ottimo:** Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza

**Benchmark:** Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore



## Alcuni Item valutativi, con dettaglio descrittivo

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3
<b>Competenze organizzative</b>	<p><b>Organizzazione del lavoro:</b> programma ed organizza in modo appropriato le attività proprie (e degli eventuali colleghi); contribuisce alla costruzione di piani di lavoro integrati multiprofessionali anche con altre UU.OO; valuta gli esiti, propone e introduce i correttivi necessari.</p>	<p><b>Focus sui risultati :</b> garantisce risultati, qualità. appropriatezza ed efficienza dei percorsi di cura e dei processi di lavoro nei quali opera, rispettando gli impegni assunti, monitorando lo stato d'avanzamento, gestendo le proprie attività al meglio, prendendo decisioni ed assumendosene le responsabilità direttamente.</p>	<p><b>Miglioramento e innovazione:</b> promuove e (se approvate) realizza, in coerenza con le strategie aziendali, soluzioni tecniche e/o organizzative nuove per migliorare la qualità dei servizi, i processi di lavoro, la crescita professionale; segue un suo piano di miglioramento continuo; si mantiene sempre aggiornato sugli sviluppi tecnico-scientifici ed organizzativo-normativi del proprio settore.</p>
<b>Competenze relazionali</b>	<p><b>Relazioni con i colleghi :</b> interagisce in modo collaborativo, aperto, costruttivo con i colleghi della propria e delle altre strutture, disponibile all'ascolto delle loro esigenze; ricerca l'integrazione clinica, organizzativa e promuove la comunicazione con i professionisti e le strutture che intervengono nel processo di erogazione dei servizi.</p>	<p><b>Relazioni con pazienti ed interlocutori esterni:</b> mantiene con pazienti/utenti, familiari, associazioni, comunità locali, rapporti positivi creando spazi per l'ascolto attivo ed il trasferimento delle informazioni; orienta le proprie azioni sulla base delle effettive esigenze dei pazienti/utenti (dando attenzione alle scelte informate) e si adopera per la loro soddisfazione.</p>	<p><b>Lavoro di squadra:</b> interagisce positivamente nei gruppi in cui opera con tutti i diversi ruoli organizzativi e professionali riconoscendone e valorizzandone le diverse competenze; garantisce un costante apporto costruttivo ai team a cui partecipa formulando proposte, condividendo informazioni, facilitando decisioni, prevenendo conflitti o aiutandone la risoluzione, per arrivare a risultati utili e condivisi.</p>
<b>Competenze manageriali</b>	<p><b>Gestione dei collaboratori:</b> mette tutte le risorse umane affidate nella condizione di poter dare il massimo, ne chiarisce ruoli e attività e ne conosce le differenti personalità e competenze; stabilisce e condivide con loro obiettivi e priorità individuali e di struttura; li orienta al raggiungimento degli obiettivi; valuta i risultati, riconosce i successi e affronta costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita; valorizza la propositività ed utilizza efficacemente la delega; guida, informa e coinvolge per generare motivazione, impegno e spirito di squadra, diffusione delle competenze.</p>	<p><b>Gestione del budget:</b> organizza, ripartisce e gestisce al meglio le risorse economiche, strumentali, umane, logistiche assegnate per raggiungere gli obiettivi conferiti alla propria struttura e quelli aziendali; richiede, conosce, controlla, monitora e diffonde i dati gestionali significativi; utilizza il rapporto costi/benefici e l'EBM come criteri di valutazione evitando inutili duplicazioni e confrontandosi con le migliori realtà di riferimento (benchmarking); è pronto ad attivare azioni correttive in caso d'imprevisti.</p>	<p><b>Gestione del cambiamento:</b> ricerca nuove vie percorribili per migliorare i processi di produzione e la qualità dei servizi divenendo promotore del cambiamento; analizza e comprende il contesto di riferimento ed i cambiamenti in atto; attua cambiamenti graduali delle prassi degli operatori per adeguarli all'evoluzione richiesta; sviluppa e mantiene buone relazioni con gli stakeholders della propria area, contribuendo a costruire una rete aziendale di relazioni favorevoli con la società civile; ricerca attivamente feedback per individuare ambiti di miglioramento; prevede necessità ed opportunità future per la propria struttura e costruisce piani concreti per coglierle.</p>

REGIONE EMILIA-ROMAGNA ( r\_emiro )  
 Giunta ( AOO\_EMR )  
 allegato al PG/2017/0381768 del 23/05/2017 13:30:39





## Pesature consigliate per i raggruppamenti negli esempi di Modelli di schede

Tipologia valutazione	Raggruppamenti	Dir. Dipartimento o Distretto	Dir. gestionale	Dir. Professionale	5 / 15 anni	PO o Coordinamenti Comparto	Comparto A-B-C-D
Annuale - Risultati	obiettivi cdr	70%	60%	50%		40%	60%
	obiettivi individuali	20%	20%	20%		30%	10%
	contributo individuale	10%	20%	30%		30%	30%
Annuale – Competenze*	competenze tecniche	10%	25%	60%		25%	60%
	competenze organizzative	10%	20%	15%		30%	10%
	competenze relazionali	30%	25%	25%		30%	30%
	competenze manageriali	50%	30%			25%	
Fine incarico	Obiettivi di incarico	60%	40%	25%		40%	
	Risultati conseguiti nel periodo di incarico	20%	40%	25%		40%	
	Competenze dimostrate nel periodo di incarico	20%	20%	50%		20%	
5 / 15 anni	Risultati conseguiti nel periodo				50%		
	Competenze dimostrate nel periodo				50%		

\* l'assegnazione di un peso agli Item relativi alle competenze può essere utile per ottenere informazioni di sintesi e/o per segnalare l'importanza relativa degli Item stessi

# Indice tipo per la Guida alla valutazione aziendale del personale

CAPITOLO	CONTENUTI
1. documenti aziendali di adozione del sistema di valutazione e sue modifiche	inserire i riferimenti dei vari documenti aziendali, contratti integrativi, delibere, codici, ecc. con cui sono state formalmente regolamentate le diverse tipologie di valutazione
2. scopo e principi del sistema di valutazione	descrivere gli scopi a cui mira il sistema di valutazione aziendali e i principi generali a cui i processi realizzativi si ispirano, anche richiamando le delibere OIV-SSR
3. tipologie di valutazione attivate e raggruppamenti di dimensioni valutative	elencare i Raggruppamenti utilizzati per ogni Tipologia di valutazione attivata e descriverne i contenuti previsti a livello aziendale
4. processi e metodologie valutative utilizzate	per ogni Tipologia di valutazione attivata, indicare i vari stati / fasi del processo di valutazione previsto e le modalità organizzative/operative previste (es. indicazioni su modalità di svolgimento del colloquio di assegnazione obiettivi e di valutazione, eventuali feedback intermedi, significato di valutazione negativa, ecc.)
profili valutativi	elencare i profili valutativi previsti e la loro corrispondenza ai diversi ruoli/posizioni aziendali
strumenti attivati: 1. modelli di schede per ogni tipologia di valutazione attivata (allegare una copia di ogni scheda) 2. dossier curriculari individuali (allegare una copia)	1. elencare per ogni Tipologia di valutazione adottata i vari Modelli di scheda utilizzate allegandone una copia completa delle eventuali istruzioni per l'uso 2. descrivere i dossier curriculari individuali adottati, i loro contenuti, le specificità per i diversi profili, le tempistiche di aggiornamento, allegandone una copia completa per ogni profilo coinvolto
attori 1. referente aziendale del sistema di valutazione 2. ruoli in gioco per ogni tipologia di valutazione attivata 3. albo dei valutatori	1. segnalare nome/i e riferimenti del/i responsabile/i aziendale/i del sistema di valutazione del personale 2. descrivere, per ogni Tipologia di valutazione attivata, le responsabilità ed i compiti dei diversi attori coinvolti (valutatore, valutato, OAS, servizi di supporto, ecc.) 3. descrivere chi sono i valutatori per le diverse tipologie di valutazione adottate ed i loro requisiti/ caratteristiche
conseguenze delle valutazioni 1. collegamento col sistema premiante 2. collegamento col sistema formativo	descrivere per ogni Tipologia di valutazione adottata le conseguenze dirette degli esiti valutativi positivi e negativi, facendo particolare riferimento ai collegamenti col sistema premiante e col sistema formativo
tempistica	costruire uno schema riassuntivo che permetta di conoscere tutte le scadenze temporali dei vari processi di realizzazione delle diverse tipologie di valutazione adottate
valutazioni di seconda istanza	descrivere per ogni Tipologia di valutazione adottata: modalità, percorsi, ruoli e tempi per gestire eventuali contestazioni e per attivare la valutazione di seconda istanza

REGIONE EMILIA-ROMAGNA (L'emiro)  
 Giunta (AOCTEMR)  
 allegato al PG/2017/0381768 del 23/05/2017 13:30:39

