r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLE AZIENDE ED ENTI DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA.

Linee guida 1/2022 dell'OIV-SSR

Sistema di valutazione integrata del personale delle Aziende sanitarie

1. Premessa

Il presente documento intende aggiornare il quadro di riferimento definito con le delibere dell'OIV-SSR 1/2014, 2/2015 e 5/2017 in relazione al tema del Sistema di valutazione integrato del personale. Con le delibere sopracitate, e con le attività di monitoraggio svolte negli anni, l'OIV-SSR ha fornito Linee guida e stimoli per la predisposizione e il consolidamento di tale sistema in una logica di integrazione e valorizzazione interna delle varie componenti e di omogeneizzazione tra le Aziende, in coerenza con le normative nazionali, i CCNL vigenti e con gli indirizzi regionali sui criteri generali dei sistemi di valutazione professionale e di performance della dirigenza e del comparto del SSN adottati a seguito di confronto regionale, e con l'obiettivo di favorire il miglioramento del SSR attraverso l'orientamento, la valorizzazione e lo sviluppo di tutti gli operatori che vi lavorano.

A seguito della prima fase di omogenea implementazione del sistema sono emersi una serie di temi che richiedono un aggiornamento e, conseguentemente, una revisione/integrazione di alcuni aspetti presenti nelle citate delibere dell'OIV, pur in un quadro di complessiva conferma dei principi e delle indicazioni già definiti.

L'OIV-SSR ha attivato il "*Tavolo OIV-SSR per lo sviluppo del sistema integrato di valutazione del personale*" (Prot. 10/11/2021.1035471.U) (nel seguito per brevità "Tavolo OIV-SSR") che si è occupato in primo luogo di affiancare l'OIV-SSR nella formulazione delle indicazioni per la predisposizione di una nuova guida alla valutazione (realizzata da tutte le aziende entro il 28/2/2022) e successivamente nella definizione di un percorso condiviso di ulteriore consolidamento dei sistemi di valutazione aziendali e nel monitoraggio dell'evoluzione del sistema di valutazione del personale nelle Aziende. Il Tavolo è coordinato dall'OIV-SSR e vede la partecipazione, oltre che dei referenti aziendali, anche dei Responsabili dell'Area Risorse Umane SSR e dell'Area Sviluppo, integrazione e sistemi informativi del personale SSR della Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare.

Il presente documento contiene la sistematizzazione di quanto già previsto nelle delibere 1/2014, 2/2015 e 5/2017 in tema di valutazione integrata del personale, con alcuni specifici aggiornamenti emersi a seguito dell'esperienza maturata in questi anni mediante il percorso sopra ricordato, oltre a quelli derivanti dai nuovi CCNL nel frattempo sottoscritti e degli indirizzi regionali sui sistemi di valutazione del personale dirigenziale, e del comparto prima richiamati.

L'obiettivo è fornire un documento di linee guida che dia una lettura sistemica ed integrata di quanto definito nel corso degli anni. Di conseguenza, risultano integralmente superate le delibere 1, 2 e 5 dell'OIV-SSR, tenuto anche conto del fatto che tutte le linee guida relative alla performance sono state oggetto della DGR 819/2021 "Linee guida per lo sviluppo del Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Aziende e negli Enti del SSR", mentre la materia relativa alla prevenzione della corruzione e trasparenza è

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

trattata nella delibera 4 dell'OIV-SSR "Prevenzione della corruzione: Prime indicazioni, ai sensi del D.Lgs.97/2016 e del PNA 2016, agli OAS e ai RPCT aziendali" (per la quale si conferma quindi la validità).

Le presenti linee guida si applicano a tutti gli Enti sui quali l'OIV-SSR esercita le proprie funzioni, ai sensi del già citato Regolamento 2/2019, con riferimento al personale dipendente delle aziende sanitarie integralmente, tenendo però conto che l'attivazione del SW GRU di supporto all'intero processo di valutazione è prevista in modo differenziato; tale differenziazione impatta evidentemente sui tempi di possibile revisione dei sistemi di valutazione aziendali e soprattutto sulla sua applicazione.

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

2. Riferimenti normativi e contrattuali

Per quanto attiene ai sistemi di valutazione del personale, il Regolamento regionale 1 aprile 2019, n 2, "Regolamento per il funzionamento degli organismi indipendenti di valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli enti del sistema delle amministrazioni regionali" affida all'OIV-SSR compiti di promozione dei sistemi di valutazione e misurazione delle attività e delle prestazioni organizzative e individuali applicati nelle aziende del SSR, nonché il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione del personale. Tali compiti erano già presenti nella DGR 334/2014, che in precedenza regolamentava le attività dell'OIV-SSR, affidando a quest'ultimo l'emanazione di specifiche linee guida in tema di valutazione del personale.

I principali aspetti che in questa sede hanno rilevanza, introdotti dai nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro sottoscritti tra il 2018 e 2019 per il Comparto sanità e per la dirigenza sanitaria e PTA, sono sicuramente l'introduzione del "Confronto regionale" (articolo 6 per entrambi i contratti) anche con riferimento ai sistemi di valutazione del personale, con la possibilità di emanare linee generali di indirizzo alle aziende ed enti del SSR e una definizione più puntuale degli ambiti e delle modalità di valutazione, che richiede anche da parte dell'OIV-SSR alcune sottolineature nei confronti delle aziende. In particolare, i CCNL della dirigenza sono intervenuti sul tema nel capo "Verifica e valutazione dei dirigenti" ridefinendo le procedure di valutazione, la loro tempistica e chiarendo i ruoli dei vari attori e organismi coinvolti.

La Giunta regionale con deliberazione n. 94 del 25 gennaio 2021 di approvazione delle "Linee generali di indirizzo sulle materie oggetto di confronto regionale ai sensi dell'art. 6 del CCNL dell'area dirigenziale della sanità sottoscritto il 19 dicembre 2019", ha confermato che il sistema di valutazione è strumento fondamentale per lo sviluppo delle professionalità e per il riconoscimento del merito da valorizzare nella conformare la contrattazione integrativa in ambito aziendale; in questo ambito è previsto che l'OIV-SSR mantenga il ruolo di indirizzo e monitoraggio già assegnato.

Le Linee guida e di indirizzo per la realizzazione di un Sistema aziendale integrato di valutazione del personale fornite con la presente delibera dell'OIV-SSR si inseriscono pertanto nel contesto di cui sopra e hanno l'obiettivo di fornire un quadro di riferimento metodologico per le Aziende, coerente con precedenti delibere dell'OIV-SSR, che deve trovare una concreta attuazione nel rispetto della normativa vigente e dei CCNL, oltre che dei contratti integrativi aziendali. Nella predisposizione si è quindi tenuto conto degli attuali riferimenti normativi e contrattuali e delle buone pratiche già realizzate in questi ambiti, in modo da poter costituire un efficace modello operativo valido per tutte le Aziende.

È evidente 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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

riscontrata l'esigenza di introdurre integrazioni e convergenze agli accordi locali già vigenti. Una sempre maggiore omogeneità di approccio tra le Aziende nella gestione del personale appare d'altra parte opportuna, 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 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, favorendo tra l'altro un continuo scambio di esperienze tra le Aziende per il miglioramento delle soluzioni adottate. In questo si sostanzia il ruolo dell'OIV-SSR all'interno del sistema Regione-Aziende sanitarie.

3. Principi, significato e scopi della valutazione

La valutazione è una caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro, rappresenta il rispetto delle disposizioni normative, contrattuali e aziendali a seconda delle tipologie di valutazione.

Il Sistema aziendale di valutazione del personale deve essere conforme ai seguenti principi generali:

- trasparenza dei processi e dei criteri usati e delle valutazioni effettuate;
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate;
- informazioni preparatorie alla valutazione adeguate e partecipazione del valutato;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto facilmente comprensibile, semplice e trasparente;
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi, tenendo anche conto della tempistica predefinita per l'effettuazione della valutazione.

La valutazione del dipendente è un processo di comunicazione e di valorizzazione del personale che, in alcuni casi, ha anche un diretto collegamento con la progressione professionale o con il riconoscimento di un premio (retribuzione di risultato annuale). Essa è finalizzata a mettere in evidenza le capacità e le potenzialità, al fine di utilizzare al meglio le competenze del personale e di consentire percorsi di sviluppo sia in senso verticale che orizzontale. In quanto processo, la valutazione si compone di varie fasi che costituiscono il rapporto tra valutato e valutatore. Le schede di valutazione sono solo lo strumento attraverso cui si dà espressione formale di un "rapporto" di valutazione che viene svolto durante tutto l'anno e che vede due attori principali: il valutato e il valutatore.

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; risulta opportuno quindi continuare ad investire sul significato più profondo del processo di valutazione, rimarcato peraltro dai nuovi CCNL e dargli un più ampio orizzonte motivazionale, accompagnando questo processo con corrette relazioni interpersonali e coerenti sistemi e politiche di sviluppo del personale.

Il sistema di valutazione quindi:

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

- Contribuisce ad orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità.
- Rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi per sviluppare le competenze dei singoli dipendenti.
- Supporta i processi decisionali che riguardano la gestione delle persone (assegnazione e rinnovo di incarichi, assunzioni, progressioni, ...) producendo informazioni utili che vengono raccolte nel dossier curriculare personale di ogni operatore.
- Fornisce a tutti i "gestori di collaboratori" occasioni e strumenti efficaci per il governo delle risorse umane affidate.
- Costituisce una delle attività manageriali critiche di successo attraverso le quali chi ha responsabilità di gestione di persone può svolgere la sua funzione di guida.

4. Componenti del sistema di valutazione

Un Sistema aziendale di valutazione integrata del personale si articola in un insieme coerente e sincronizzato di vari strumenti che lo compongono fra cui non possono mancare i seguenti:

A. Guida alla valutazione aziendale del personale

Documento che descrive in modo semplice e trasparente scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione aziendale componendole in un unico quadro organico; esso specifica inoltre le modalità/regole che definiscono l'abbinamento valutatore-valutatore (Albero dei valutatori).

B. Schede di valutazione

Moduli standard di analisi e sintesi della valutazione effettuata opportunamente graduati che, una volta compilati, vengono firmati da valutato e valutatore con spazi liberi per i loro commenti; sono di diversa tipologia a seconda della tipologia di valutazione e di valutato.

C. Dossier curriculari individuali

Contenitori informativi intestati ad ogni dipendente conservati (per quanto possibile in formato digitale all'interno del software GRU o altro strumento integrativo – cfr. anche paragrafo successivo) presso la Direzione Risorse Umane aziendale o altro servizio aziendale competente, che comprendono:

- *Incarichi ricoperti dalla persona nel tempo, con job description se disponibile*
- *Mandato/contratto individuale redatto al momento dell'assegnazione dell'incarico*
- *Curriculum vitae aggiornato annualmente a cura del dipendente*
- *Esiti delle valutazioni:*
  - *valutazione performance (raggiungimento obiettivi annuali) individuali e di team*
  - *valutazione competenze individuali*
  - *valutazioni pluriennali rinnovo incarico*
- *Informazioni rilevanti multi-source come per esempio:*
  - *Reclami/encomi*
  - *Procedimenti disciplinari*
  - *Malpractice/litigations*
  - *Esiti indagini clima organizzativo struttura affidata (titolari di incarico)*
  - *Esiti indagini di customer satisfaction struttura di afferenza*

L'elenco può essere integrato a seconda delle necessità aziendali. Il dossier individuale è necessario per i dipendenti cui sono assegnati ruoli di primaria responsabilità (titolari di incarico gestionale), ma dovrebbe gradualmente essere adottato (eventualmente anche in una versione semplificata) per l'intero personale aziendale.

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

D. Cruscotto monitoraggio processi di valutazione

Strumento informatico sintetico che consenta alla Direzione Risorse Umane aziendale o altro servizio aziendale competente ed alla Direzione Generale di poter monitorare in tempo reale l'andamento dello svolgimento delle varie tipologie di valutazione ed i risultati dei processi di valutazione aziendali. Rappresenta un componente strategico del sistema in quanto permette di estrarre informazioni di sintesi dai processi attuati che possono orientare modifiche del sistema, interventi formativi/informativi di supporto, valorizzare risultati notevoli, ecc.

4.1 Guida alla valutazione aziendale del personale

Si tratta del documento fondamentale che descrive in modo semplice e trasparente scopi, processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, conseguenze di tutte le varie tipologie di valutazione componendole in un unico quadro organico, fornendo quindi un riferimento utile a valutatori, valutati e servizi aziendali coinvolti.

Lo strumento della Guida è stato introdotto nel corso del 2016 per tutte le aziende sanitarie, secondo una struttura predefinita e con un percorso che ha visto un confronto diretto tra l'OIV-SSR e le singole aziende sanitarie per la sua stesura.

A conclusione del percorso di avvicinamento indicato in Premessa, l'OIV-SSR ha elaborato, con il supporto del *Tavolo OIV-SSR per lo sviluppo del sistema integrato di valutazione del personale* le indicazioni per la predisposizione di una nuova Guida alla valutazione, che le aziende hanno adottato entro il 28 febbraio 2022.

Le aziende, per assicurare anche la leggibilità esterna del proprio sistema aziendale integrato di valutazione del personale, devono pubblicare integralmente la Guida sul proprio sito "Amministrazione trasparente" (nella voce "Performance" – "Sistema di misurazione e valutazione della Performance".

La struttura e il contenuto della Guida sono riportati all'allegato 8 della presente delibera. Essa dovrà essere aggiornata dalle Aziende quando vengono introdotte modifiche significative al sistema (ovvero sulla base di specifiche indicazioni dell'OIV-SSR); in caso di modifica, il processo dovrà prevedere una condivisione dei contenuti da parte dell'OAS.

4.2 Gli strumenti di supporto informatizzati

Come evidenziato sopra, un sistema di valutazione del personale agito unicamente/prevalentemente con strumenti cartacei, oltre ad essere particolarmente oneroso dal punto di vista operativo, non offre un adeguato supporto ai processi di sviluppo e miglioramento del personale in quanto rende impossibile un monitoraggio tempestivo ed efficace dei risultati emersi, vanificandone così gran parte dell'utilità gestionale.

In questo contesto, la progressiva adozione a livello regionale del software unico di gestione per le Risorse Umane (nel seguito per brevità "SW GRU") da parte delle Aziende rappresenta un'opportunità importante per rendere i processi di valutazione in atto più coerenti, sistematici e corretti metodologicamente. In 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 è possibile per le Aziende gestire informaticamente quanto previsto nel presente documento (e descritto nei paragrafi seguenti), superando così le eventuali soluzioni cartacee, e in particolare:

- tutte le diverse tipologie di valutazione previste dai contratti nazionali ed aziendali;

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

- 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;
- 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.

5. Gli attori e i ruoli del sistema

5.1 Governo del sistema: il responsabile aziendale del sistema di valutazione del personale

I sistemi di misurazione, valutazione e sviluppo del personale in atto nelle Aziende sono molto articolati e variegati; diverse sono le tipologie di valutazione gestite e i sistemi organizzativi ad esse sottese tendono spesso a ricondurne la responsabilità a diversi ruoli aziendali.

Un'unica regia aziendale rende più agevole trasmettere al personale messaggi coerenti e che valorizzino positivamente il significato e le finalità dei sistemi di valutazione in un'ottica di effettiva integrazione, consentendo anche di sfruttarne a pieno i risultati; le presenti linee guida non possono che rimarcare l'esigenza di individuare, in ambito aziendale, la figura di un Responsabile aziendale della valutazione, utile per la realizzazione di un sistema davvero integrato e che possa rappresentare il riferimento utile e completo per le relazioni sia interne all'azienda che esterne. Tale funzione aziendale può essere individuata con modalità diverse, ad esempio può essere attribuita alla Direzione delle Risorse umane, ad una specifica struttura organizzativa collocata in posizione di staff rispetto alla Direzione Aziendale o ad altra struttura. Tra le Aziende sono presenti esperienze assai positive che realizzano tale condizione e che possono essere assunte come riferimento per spunti di miglioramento o confronto.

Laddove questo non sia reso possibile per problemi organizzativi o per la mancanza di una figura idonea, le Direzioni aziendali dovranno assicurare la presenza di un livello di coordinamento ulteriore ed esplicito cui far riferimento per garantire la coerenza/integrazione del sistema a fronte di una pluralità di soggetti gestori (tipicamente, Servizio personale, Controllo di Gestione, Servizio infermieristico, Servizio formazione, ecc.).

5.2 Valutatore e valutato: indicazioni per una corretta individuazione

La valutazione del personale è effettuata in prima istanza dal soggetto cui è assegnata la responsabilità diretta delle risorse umane da valutare. Un elemento importante, al fine di dare concretezza al processo valutativo, è infatti la conoscenza diretta del valutato e delle sue attività lavorative da parte del valutatore.

La valutazione non si deve sostanziare nella semplice compilazione delle schede di valutazione, ma è un processo di relazione continua tra valutato e valutatore. Il momento della valutazione è la fase conclusiva di

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

tale percorso e deve concretizzarsi in un colloquio tra valutato e valutatore, che deve essere tracciato, così come il contenuto della valutazione deve essere reso esplicito, chiaro e comprensibile per entrambi gli attori.

Il sistema di valutazione deve, quindi, individuare preliminarmente la catena gerarchica precisa lungo la quale si snoda il processo valutativo aziendale.

Essendo poi la valutazione strettamente connessa con l'assegnazione degli obiettivi di risultato e di crescita professionale, per quanto possibile il soggetto valutatore deve essere anche il soggetto che ha assegnato inizialmente tali obiettivi.

A titolo esemplificativo una possibile "catena gerarchica" del processo valutativo, potrebbe essere la seguente:

1. Il direttore generale valuta il direttore sanitario e amministrativo
2. Il direttore generale, sanitario e amministrativo valutano i direttori di dipartimento e di distretto
3. I direttori di dipartimento e di distretto valutano i direttori/ responsabili di struttura complessa e semplice dipartimentale
4. I direttori/responsabili di struttura e i titolari di incarico valutano i propri collaboratori di diretta afferenza

In caso di modifiche organizzative e di conseguente assegnazioni ad unità organizzative diverse del professionista valutato, avvenute sia in corso d'anno che successivamente, il soggetto valutatore dovrà sempre coincidere con il responsabile al momento della valutazione, ancorché le attività e/o le competenze siano state svolte/agite in altro ambito organizzativo. Tale approccio definisce una regola univoca che è possibile applicare in modo generale (ad esempio, anche nel caso in cui sia il responsabile valutatore ad essere cambiato, per qualunque motivo). D'altra parte è necessario prevedere che, nel caso in cui il valutatore non sia stato il responsabile del valutato nel periodo oggetto di valutazione (o anche solo in parte), questo riceva o raccolga tutte le informazioni disponibili per poter effettuare una valutazione motivata, se possibile anche coinvolgendo i precedenti responsabili o comunque tutte le figure che possono fornirgli informazioni utili a questo scopo. Resta comunque confermata la sua diretta responsabilità sulla valutazione espressa.

5.3 Valutatore e valutato: indicazioni sulle modalità di relazione

Gli strumenti informativi/relazionali attraverso i quali si esprime la valutazione sono:

- *Il colloquio iniziale di illustrazione delle attese*
- *I colloqui intermedi di monitoraggio*
- *Il colloquio di valutazione finale*
- *Le schede di valutazione delle performance e delle competenze*

I colloqui tra valutatore e valutato sono quindi il "cuore" dell'intero processo di valutazione, un momento strutturato finalizzato sia alla sottolineatura degli aspetti positivi, per individuare azioni per potenziare ulteriormente i punti di forza, sia alla rilevazione degli aspetti più deboli, così che il valutato possa comprenderne le ragioni ed individuare, insieme al proprio responsabile, azioni e percorsi di sostegno per le proprie aree di miglioramento.

Al fine di agevolare ed approfondire il dialogo tra valutato e valutatore la valutazione può essere preceduta da una autovalutazione o perché richiesto dal sistema aziendale o su richiesta del valutatore. L'autovalutazione sarà quindi approfondita e discussa durante il colloquio finale di valutazione.

Il colloquio di valutazione ha un ruolo centrale nel processo di valutazione. Ai valutatori, quindi, è richiesto di:

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

- impegnarsi per rilevare i concreti comportamenti professionali, relazionali, organizzativi dei propri collaboratori;
- differenziare le valutazioni a seconda dei temi, dei contenuti e delle persone, con motivazioni e argomentazioni specifiche;
- saper offrire efficacemente feedback costruttivi superando la naturale tensione emotiva propria dei momenti valutativi;
- identificare piani di miglioramento e sviluppo individuali e monitorarne l'implementazione.

Perché ciò sia possibile i valutatori devono essere supportati da strumenti informativi adeguati e da apposite azioni formative, di accompagnamento, ecc. promosse dal Responsabile aziendale del sistema di valutazione aziendale e/o dagli altri servizi aziendali competenti.

Tale supporto deve essere garantito anche e soprattutto nel caso di criticità di relazione tra valutatore e valutato, ovvero di valutazioni contestate. In questi casi l'intervento di un soggetto "terzo" di norma non consente di affrontare il problema organizzativo che è alla base di una valutazione non condivisa, ma rischia di delegittimare il Valutatore o, più in generale, il Sistema di valutazione. Questi casi devono essere l'occasione per affrontare le motivazioni reali della criticità emerse e per individuare/attuare interventi di miglioramento organizzativo ovvero di supporto specifico sul valutatore e/o sul valutato che consentano di superarle; tali interventi certamente non possono derivare dal coinvolgimento burocratico/amministrativo di un soggetto "terzo" ma devono vedere un impegno mirato dei soggetti che possono effettivamente promuovere la soluzione dei problemi emersi. In tale ambito la funzione del Responsabile aziendale del Sistema di valutazione diventa particolarmente importante, in quanto può effettivamente promuovere il corretto confronto tra tutti gli attori coinvolti, introducendo anche azioni di tipo formativo o di accompagnamento diretto.

5.4 Il ruolo dell'OAS (e del Collegio tecnico) e le valutazioni di seconda istanza

Il Regolamento 2/2019 ha ribadito (in coerenza con i contenuti della DGR 334/2015 e delle delibere OIV-SSR) l'istituzione, presso ogni Azienda, di un Organismo Aziendale di Supporto (OAS) che afferisce direttamente alla direzione strategica aziendale, col compito di garantire all'OIV-SSR il necessario supporto nello svolgimento delle proprie funzioni. Per quanto riguarda la composizione dell'OAS, Il regolamento si limita a prevedere almeno un componente esterno all'aziende di competenza, dotato di idonea qualificazione professionale, e che tra i componenti dell'OAS deve essere individuato un Coordinatore. È inoltre prevista la possibilità di costituire OAS unici su diverse Aziende.

Tenuto conto dei principali compiti riconosciuti dal Regolamento all'Organismo Aziendale di Supporto[1], sono di competenza degli OAS le seguenti funzioni:

[1] il Regolamento 2/2019 enuncia i seguenti compiti dell'OAS:

a) assicurare il supporto all'attività di programmazione e valutazione aziendale, in particolare per la definizione e manutenzione della metodologia, degli indicatori e degli strumenti di valutazione;

b) verificare la correttezza metodologica dei sistemi di programmazione, misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, monitorando il funzionamento del Sistema di valutazione aziendale;

c) verificare e promuovere il corretto confronto tra valutato e valutatore in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nei casi di posizioni difformi, anche nell'ambito delle valutazioni di seconda istanza, validando il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale, in applicazione dei CCNL vigenti;

d) supportare l'OIV-SSR nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuiti allo stesso;

e) svolgere eventuali altre funzioni assegnate dalla Direzione aziendale, compatibili e coerenti con quanto sopra riportato.

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

- assicurare supporto all'attività di programmazione e valutazione interna aziendale, in particolare per la definizione e manutenzione della metodologia, degli indicatori e degli strumenti di valutazione, in applicazione delle linee guida e di indirizzo emanate dall'OIV-SSR;
- verificare la corretta gestione procedimentale del processo valutativo, monitorando il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione aziendale e riferendo periodicamente all'OIV-SSR;
- verificare e promuovere il corretto confronto tra valutato e valutatore in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nei casi di posizioni difformi, anche nell'ambito delle valutazioni di 2° istanza;
- validare, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale e l'attribuzione dei premi al personale, in particolare per quanto attiene alla corretta applicazione nel corso dell'anno delle linee guida e di indirizzo fornite dall'OIV-SSR;
- supportare l'OIV-SSR nello svolgimento delle attività previste dalla L.190/2012 e dalle norme correlate, ed in particolare:
    - in materia di trasparenza, verificare periodicamente l'assolvimento degli adempimenti previsti;
    - in materia di prevenzione della corruzione, verificare la corretta declinazione delle misure previste dal PTPC in obiettivi specifici e misurabili;
    - svolgere l'attività istruttoria per specifici adempimenti previsti a carico dell'OIV-SSR (attestazione annuale sulla trasparenza, parere obbligatorio su codice di comportamento, ecc.) ed a fronte di richieste dirette da parte dell'ANAC o di altri soggetti, secondo le indicazioni normative nazionali (leggi, regolamenti, delibere ANAC, ecc.) e le indicazioni dell'OIV-SSR;
- 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.

I nuovi CCNL della dirigenza hanno chiarito quali siano i soggetti aziendali cui afferisce la valutazione dei dirigenti e i rispettivi ruoli, nonché le tempistiche di esecuzione delle funzioni. In questo ambito viene fortemente valorizzato il ruolo del "valutatore di prima istanza" ossia del soggetto che effettua la proposta di valutazione sulla quale è chiamato a pronunciarsi l'organismo di verifica ossia il "Collegio tecnico" o l'"Organismo indipendente di valutazione o altro soggetto con funzioni analoghe previsto nell'organizzazione aziendale" (a seconda della tipologia di valutazione considerata).

In questa sede si conferma che l'OAS svolge tutte le funzioni che i CCNL attribuiscono all'"Organismo indipendente di valutazione o altro soggetto con funzioni analoghe previsto nell'organizzazione aziendale" in tema di valutazione del personale.

Inoltre, è opportuno sottolineare il nuovo concetto di valutazione di seconda istanza introdotto dal contratto: *la valutazione di seconda istanza attiene alla verifica ed alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando così le valutazioni finali.* Viene inoltre confermata la seconda istanza dell'OIV quale "valutazione di merito nel caso di prima istanza negativa".

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Pertanto, le attività svolte dall'OAS nell'ambito del processo di valutazione si configurano sempre come "valutazione di 2° istanza" nell'accezione definita dal contratto. Essa viene svolta ordinariamente in caso di **valutazioni positive** in termini di "verifica della correttezza metodologica" della valutazione di 1° istanza. In caso di **valutazioni negative**, e prima della formulazione finale del giudizio, devono essere attivate le procedure previste dal CCNL e in particolare il "contraddittorio" nel quale devono essere acquisite dall'OAS le controdeduzioni del valutato anche assistito da una persona di fiducia.

Nel caso di **valutazioni positive contestate**, il coinvolgimento dell'OAS può riguardare solo la "correttezza metodologica" della valutazione espressa; nel caso in cui sia richiesto un confronto diretto da parte del valutato, questo avviene se ritenuto necessario dall'OAS stesso, previa verifica che le posizioni del valutato e del valutatore si discostino in modo significativo (a giudizio dell'OAS stesso) e tentativo di composizione a cura della Direzione o di altra funzione aziendale individuata. Al riguardo si ribadisce quanto già indicato nel paragrafo precedente: l'intervento dell'OAS o di altro soggetto "terzo" non risolve il problema organizzativo che è alla base di una valutazione non condivisa; esso deve essere risolto attraverso un'azione organizzativa interna ad hoc; è quindi fondamentale che nei regolamenti aziendali siano previste opportune modalità di approfondimento, chiarificazione e confronto tra valutatore e valutato nel caso di valutazioni non condivise, coinvolgendo ad esempio il Responsabile aziendale della valutazione o altro soggetto che possa attuare un intervento non burocratico ma costruttivo e teso a chiarire e se possibile superare gli aspetti critici.

In conclusione, si sottolinea che quanto sopra indicato con riferimento alla valutazione di seconda istanza dell'OAS può essere applicato, con gli opportuni adeguamenti, anche al Collegio tecnico con riferimento alla valutazione finale degli incarichi dirigenziali. Inoltre, per garantire coerenza e semplicità al sistema di valutazione del personale le Aziende sono invitate ad attribuire agli OAS tale funzione nei processi di valutazione relativi al personale del comparto, in particolare a quello con incarico (eventualmente integrandone la composizione per tenere conto di questo specifico aspetto).

5.5 Composizione dell'OAS

Allo scopo di svolgere adeguatamente le funzioni sopra indicate, si forniscono le seguenti indicazioni in relazione alla composizione degli OAS ad integrazione delle indicazioni già presenti nel già citato Regolamento 2/2019:

- non dovrebbero essere inserite figure di line (componenti della Direzione Aziendale, Direttori di dipartimento, ecc.);
- l'eventuale parere difforme del membro esterno rispetto a quanto dichiarato/deciso/comunicato dall'OAS deve essere ben esplicitato nei verbali e comunicato all'OIV-SSR;
- non dovrebbe essere componente degli OAS il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- si suggerisce infine che il numero complessivo di componenti di ogni OAS sia compreso tra 3 e 5.

Tenuto conto delle caratteristiche degli OAS, per la sua composizione non si applicano le disposizioni di cui al D.P.R. 9 maggio 2016, N. 105. Per l'individuazione dei componenti esterni valgono le disposizioni generali sul conferimento di incarichi professionali ed i relativi regolamenti aziendali. Tutti i componenti dell'OAS (interni o esterni) individuati da ciascuna Azienda devono garantire adeguate professionalità ed esperienze in relazione alle funzioni assegnate all'Organismo, oltre ad autonomia e terzietà professionali.

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Si ribadisce inoltre quanto già indicato al comma 2 dell'art.11 del Regolamento 2/2019 circa la possibilità di costituire OAS di Area Vasta o di altra aggregazione territoriale in conformità ai principi di efficacia, efficienza ed economicità.

Si richiede che la delibera istitutiva degli OAS, gli atti di nomina dei componenti e l'eventuale regolamento interno di funzionamento siano inviati tempestivamente[2] all'OIV-SSR.

5.6 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" (cfr. Paragrafo 6.2);
- 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.

6. Tipologie di valutazione

I processi di valutazione previsti dal Sistema aziendale di valutazione integrata sono quattro:

1. Valutazione annuale dei risultati raggiunti (performance individuale o di team).
2. Valutazione annuale delle competenze possedute.
3. Valutazione pluriennale degli incarichi dirigenziali e del comparto.
4. Valutazione dei nuovi inserimenti.

Il Sistema aziendale di valutazione integra quindi due grandi "aree" su cui rivolgere l'analisi della valutazione: l'area del "cosa" si è fatto e l'area del "come" lo si è fatto.
La valutazione dei risultati fa riferimento alla prima area e gli oggetti di possibile valutazione appartengono alle categorie:

- rendimento, performance.
- obiettivi raggiunti, prestazioni eseguite.
- impegno profuso, contributi forniti.

La valutazione delle competenze fa invece riferimento alla seconda area e gli oggetti di possibile valutazione appartengono alle categorie:

[2] Entro 30 giorni dalla loro formalizzazione

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

- comportamenti organizzativi.
- attitudini professionali.
- competenze tecnico-professionali, manageriali, relazionali.

Le valutazioni pluriennali delle attività gestionali, professionali, organizzative e quelle per i nuovi inserimenti fanno riferimento a tutte e due le aree indicate. Per ognuno dei processi di valutazione soprariportati viene descritto sinteticamente nello schema che segue: l'oggetto della valutazione, gli effetti organizzativi della valutazione, il periodo di valutazione, gli strumenti utilizzati.

6.1 Valutazione della performance realizzata

L'obiettivo di questo processo di valutazione è quello di essere un efficace strumento di orientamento delle persone verso la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Il Valutatore attraverso questo processo può rendere più efficace la gestione per obiettivi delle risorse umane affidate, orientando i miglioramenti di performance dei collaboratori verso obiettivi specifici, evidenziandone le possibilità di raggiungimento, le eventuali aree di eccellenza e di rischio, le azioni correttive da intraprendere, un possibile piano di supporto personale.

Il Valutato attraverso questo processo può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal proprio responsabile sui risultati conseguiti, confrontarla con la propria autovalutazione, monitorare l'andamento nel tempo degli obiettivi intermedi raggiunti, acquisire maggiore consapevolezza dei risultati attesi per il proprio ruolo e del collegamento fra obiettivi individuali, obiettivi di team e obiettivi aziendali.

Nell'assegnare gli obiettivi di performance individuali, occorre tenere conto che nelle organizzazioni sanitarie i risultati di cura sono in genere «di equipe»; è quindi opportuno sincronizzare efficacemente gli obiettivi individuali con il «gioco di squadra» e con i contributi multidisciplinari. In sostanza: gli obiettivi possono essere di team (in comune con più colleghi) e/o individuali (responsabilità personali, progetti speciali, attività aggiuntive, ...). Gli obiettivi assegnati possono essere quelli di budget declinati a cascata lungo la catena organizzativa o/e quelli derivanti da altri progetti aziendali o progetti speciali assegnati.

La negoziazione degli obiettivi avviene attraverso riunioni e/o colloqui, affinché tutti i soggetti da valutare abbiano piena conoscenza degli obiettivi sui quali saranno valutati e delle relative aree di difficoltà prevedibili. Parimenti, in corso d'anno, devono essere previsti momenti informativi e di confronto, correlati alle fasi di verifica degli andamenti, al fine di poter correggere tempestivamente risultati intermedi non corrispondenti all'atteso. Particolarmente importante è il confronto a fine periodo sui risultati effettivamente raggiunti e sulle valutazioni espresse. Il processo descritto deve essere opportunamente coordinato o, meglio, integrato nell'ambito del processo di budget aziendale.

L'importanza relativa delle diverse tipologie di obiettivi assegnati deve essere espressa mediante una pesatura percentuale, così come quella di ogni specifico obiettivo. Ciò anche ai fini dell'attribuzione dei premi associati (retribuzione di risultato o produttività).

6.2 Valutazione delle competenze

Tutte le attività connesse alla gestione delle risorse umane dovrebbero essere orientate allo sviluppo delle competenze del personale al fine di conseguire gli obiettivi istituzionali delle Aziende. Di conseguenze è opportuno strutturare le metodologie di valutazione delle competenze da utilizzare coerentemente in tutti i sistemi operativi di gestione delle risorse umane.

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

L'obiettivo del processo di valutazione delle competenze, infatti, è quello di essere un efficace strumento di sviluppo delle persone per stimolarle e orientarle verso una traiettoria di crescita professionale.

Il Valutatore attraverso questo processo può orientare i propri collaboratori verso obiettivi di sviluppo e crescita, evidenziando le aree di forza e di debolezza, per costruire un piano individuale di miglioramento e sviluppo personale da monitorare, verificare, adattare, rendendo così più efficace la gestione dei miglioramenti e apprendimenti attesi.

Il Valutato attraverso questo processo può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal responsabile delle proprie competenze, monitorare l'andamento nel tempo delle competenze sviluppate, rendere più evidente il livello di professionalità espresso in coerenza con quanto atteso, acquisire maggiore consapevolezza del proprio potenziale in modo da partecipare attivamente al processo di miglioramento sia individuale sia organizzativo.

A tale scopo il responsabile effettua uno o più incontri durante i quali esplicita ed esemplifica, in relazione a ciascuna tipologia di competenza ed a ciascun descrittore di competenza, quali sono le attese, in coerenza con le linee strategiche aziendali, contestualizzandole rispetto alla realtà organizzativa del collaboratore.

Il posizionamento delle competenze del collaboratore non è fine a sé stesso ma strumentale per costruire il piano di sviluppo professionale specifico.

Assume quindi un'importanza strategica il collegamento con i percorsi formativi che deve tradursi sia in flussi informativi e procedurali strutturati sia in modalità organizzative di collaborazione fra i Servizi aziendali coinvolti.

6.3 Tipologie di valutazione e Raggruppamenti di dimensioni valutative

Le Tipologie di valutazione previste per il personale delle Aziende sono le seguenti:

- valutazioni annuali:
  - risultati raggiunti
  - competenze possedute
- valutazioni pluriennali:
  - fine incarico
  - 5-15 anni / equiparazione (solo per area sanitaria, non dirigenza PTA)
- valutazioni periodi di prova.

Come evidenziato nel successivo paragrafo "6.7 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 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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

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 6.4, le Aziende decidono dinamicamente quali Raggruppamenti utilizzare effettivamente, eventualmente differenziando tali scelte sui diversi Modelli di schede.

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 prevista nella DGR 819/2021; 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 di tutti i componenti del CDR verso il raggiungimento di obiettivi comuni, sottolineando quindi la complementarietà 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 nella DGR 819/2021; 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.

6.4 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 sfidanti, condivisi ed effettivamente conosciuti da chi li deve raggiungere, temporizzati (con una data attesa di raggiungimento);
- **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;

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

- **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.

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:

- **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, al fine di consentire di calcolare come media pesata (cfr. Par. 7.2 e 7.3) il risultato complessivo conseguito. Per il terzo, l'assegnazione di un punteggio percentuale alle fasce può essere utile per ottenere informazioni di sintesi e/o per segnalare l'importanza relativa degli Item stessi.

6.5 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 individuando, per ciascuno di essi, 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, 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,
- personale del comparto con incarico,
- categorie A, B, Bs, C, D, Ds (ovvero, personale del comparto senza incarico).

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).

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

6.6 Processi di valutazione e Stati di avanzamento degli iter valutativi

Ogni processo di valutazione ha come elemento imprescindibile il rapporto fra valutatore e valutato, avendo lo scopo principale 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 soffermarsi sul significato, lo scopo, i principi generali, i diversi componenti e processi di un Sistema aziendale di valutazione integrata, così come esplicitato nella Guida alla valutazione 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 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 (facoltativa)
Valutazione del responsabile	Valutatore	Inserimento della valutazione finale
Presentazione / condivisione	Valutatore – Valutato	Condivisione con il valutato della valutazione finale
Verifica / approfondimento interno	Funzione aziendale competente	Eventuale approfondimento di una positiva non condivisa dal valutato
Valutazione di 2° istanza	OAS / Collegio tecnico	Verifica della correttezza metodologica in caso di valutazioni positive, valutazione di merito in caso di valutazioni negative

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Chiusura Definitiva e archiviazione	Funzione aziendale competente	
Sospensioni generiche o per lunga assenza	Funzione aziendale competente	

6.7 Coerenza con i CCNL vigenti

Il Sistema integrato di valutazione 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.

La corrispondenza tra i contenuti del Sistema e le previsioni contrattuali è rappresentata negli Allegati 4 e 5. Esso evidenzia come sia possibile ricondurre quanto inserito nei contratti nelle Tipologie di valutazione, nei Raggruppamenti di dimensioni valutative e negli Item consigliati.

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, tenuto conto delle conseguenze ad essa associate e previste dai CCNL. Devono essere inoltre definite le modalità di gestione della maggiorazione di premio prevista dai CCNL per il personale che consegue le "valutazioni più elevate".

7. I contenuti operativi e la loro gestione tramite il SW GRU

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.

7.1 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 inviate al "*Tavolo OIV-SSR per lo sviluppo del sistema integrato di valutazione del personale*" e, se condivise, inserite nel modello adottato e trasmesse all'esame della *Cabina di regia GRU*" che ne valuterà la compatibilità tecnica ed economica, 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;

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

- i possibili Modelli di schede;
- gli Stati di avanzamento dell'iter valutativo.

7.2 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 valutazione 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.
- 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.

7.3 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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

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).

8. il percorso di sviluppo e miglioramento del sistema

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

L'OIV-SSR è impegnato a promuovere in modo costante iniziative mirate al confronto e allo scambio di esperienze tra le aziende, attraverso la messa a disposizione di report periodici che analizzano ambiti di miglioramento ed evidenziano le migliori pratiche. Il Tavolo permanente costituito a fine 2021 con le aziende per lo sviluppo del sistema integrato di valutazione del personale è uno degli strumenti più qualificanti in questo ambito, così come è rilevante il monitoraggio dell'adeguamento del SW GRU alle concrete esigenze aziendali sul tema valutazione, in sinergia con le strutture regionali preposte.

Sarà inoltre promosso un Percorso strutturato di sviluppo e miglioramento del sistema che consenta di fissare obiettivi specifici e di monitorarne l'andamento in un periodo triennale, con indicatori specifici e con un confronto periodico su quanto effettivamente realizzato e sulle eventuali criticità riscontrate. Per il prossimo triennio il Percorso sarà in gran parte focalizzato sull'attivazione e sull'estensione dell'utilizzo del modulo valutazione del SW GRU.

A sostegno di tale percorso e nell'ambito di quanto previsto dal Regolamento 2/2019, sono previsti anche report e documenti che periodicamente gli OAS trasmettono all'OIV-SSR. I report informativi che in questa sede si confermano sono i seguenti:

- Guida alla valutazione aziendale del personale
- Valutazioni annuali e retribuzioni di risultato
- Valutazioni negative / contestate

Eventuali criticità specifiche dell'azienda che non consentono l'applicazione delle linee guida e di indirizzo (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, richiedendo eventuali chiarimenti ed effettuando, se necessario, approfondimenti mirati e verifiche specifiche. Verranno poi predisposti documenti di sintesi che saranno discussi nel "*Tavolo OIV-SSR per lo sviluppo del sistema integrato di valutazione del personale*" e

successivamente 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.

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

ALLEGATI LINEE GUIDA 1/2022

- 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, extraziendali, …
• 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 raggiugimento 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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

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

Raggruppamento applicabile alle figure con responsabilità gestionali

Ribaltamento competenze ex accreditamento o sistema qualità

(*) possibili approcci

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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Modelli di schede ottenibili

Tipologie di valutazioni -> Profili valutativi*	Tipologia contrattuale	Annuale	Annuale - Risultati	Annuale - Competenze	Fine incarico	5 / 15 anni	Prova
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
Incarichi	Comparto	X	X	X	X		
Comparto (A-B-C-D)	Comparto	X	X	X			X

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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Corrispondenza valutazione annuale dirigenza con CCNL 2016-2018 (*)

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

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, extraziendali, …
• 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.57 c.4 punto a)	LINK
a) risultati di gestione e prestazionali del dirigente di dipartimento, di struttura complessa, di distretto, di presidio e di struttura semplice secondo gli strumenti indicati dall'art. 15, comma 5, secondo periodo D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.	obiettivi raggiunti, , contributo individuale
Elementi da considerare nella valutazione annuale per tutti i dirigenti (Art.57 c.4 punto b)	**LINK**
b) risultati raggiunti da tutti gli altri dirigenti in relazione agli obiettivi assegnati	obiettivi raggiunti, contributo individuale

(*) le indicazioni riportate in questo allegato e nel seguente sono applicabili anche alla Dirigenza PTA con gli opportuni adeguamenti ai riferimenti al CCNL (e come principi anche per il personale del comparto).

Allegato 5

Corrispondenza valutazione annuale dirigenza con CCNL 2016-2018

Obiettivi di incarico
obiettivo di incarico 1
• obiettivo di incarico 2
Risultati conseguiti nel periodo di incarico
• Recupero delle valutazioni ottenute nelle valutazioni annuali effettuate nel periodo considerato

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

Elementi da considerare nella valutazione di fine incarico e 5/15 anni (Art.59 c.1)	LINK
collaborazione interna e livello di partecipazione multi-professionale nell'organizzazione dipartimentale	Obiettivi e risultati, 3.1 e 3.3
livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico	Obiettivi e risultati, 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	Obiettivi e risultati, 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 procedimentali, 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	Obiettivi e risultati, 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 annuale
valutazioni annuali conseguite	collegamento con valutazioni annuali
indicazioni regionali	DGR 94/2021 e Linee guida OIV-SSR

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Alcuni Item valutativi e graduazioni consigliati

RAGGRUPPAMENTI VALUTAZIONE RISULTATI	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6
Contributi individuali (impegno e allineamento)	• partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraziendali, …	• rispetto di codici, delibere, direttive, atti, regolamenti, aziendali	• impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura (SOC o SOS o UO)	• flessibilità nell'orario, adattabilità alle esigenze organizzative	• turni (disponibilità, carico, sostituzioni, …)	• partecipazioni a riunioni, progetti di SOC, …

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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Alcuni Item valutativi e graduazioni consigliati

RAGGRUPPAMENTI VALUTAZIONE COMPETENZE	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3
Competenze tecnico-professionali	• da definire sulla base di quanto già indicato nel precedente allegato 2		
Competenze organizzative	• vedi quanto indicato nel seguente allegato 6.3		
Competenze relazionali	• vedi quanto indicato nel seguente allegato 6.3		
Competenze manageriali	• vedi quanto indicato nel seguente allegato 6.3		

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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Alcuni Item valutativi, con dettaglio descrittivo

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3
Competenze organizzative	**Organizzazione del lavoro**: 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.	**Focus sui risultati :** 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.	**Miglioramento e innovazione:** 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.
Competenze relazionali	**Relazioni con i colleghi :** 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.	**Relazioni con pazienti ed interlocutori esterni:** 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.	**Lavoro di squadra:** 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.
Competenze manageriali	**Gestione dei collaboratori:** 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.	**Gestione del budget:** 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.	**Gestione del cambiamento:** 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.

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Allegato 7

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	Incarichi	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

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

Indice tipo per la Guida alla valutazione aziendale del personale

r_emiro.Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.U

	CAPITOLO	CONTENUTI
1	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
2	Tipologie di valutazione attivate e profili valutativi	descrivere in modo complessivo le diverse tipologie di valutazione e i profili valutativi di riferimento (con corrispondenza ai diversi ruoli/posizioni aziendali), anche attraverso uno schema di sintesi analogo all'Allegato 3 della Delibera 5
3	Per ogni Profilo e per ogni Tipologia di valutazione:	
3a	descrizione dei processi e metodologie valutative utilizzate	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.)
3b	strumenti: modelli di schede (allegare una copia di ogni scheda)	descrivere i vari Modelli di scheda utilizzate allegandone una copia completa delle eventuali istruzioni per l'uso
3c	conseguenze delle valutazioni sul sistema premiante e/o sul conferimento degli incarichi	descrivere per ogni Tipologia di valutazione le conseguenze dirette valutazioni espresse
3d	valutazioni contestate o negative	descrivere le modalità di gestione di eventuali criticità nel percorso di valutzione
3e	tempistica	predisporre uno schema riassuntivo che permetta di conoscere tutte le scadenze temporali dei vari processi di realizzazione delle diverse tipologie di valutazione adottate
4	Attori	
4a	referente aziendale del sistema di valutazione	riportare nome/i e riferimenti del/i responsabile/i aziendale/i del sistema di valutazione del personale
4b	ruoli in gioco	descrivere le responsabilità ed i compiti dei diversi attori coinvolti (valutatore, valutato, OAS, Collegio tecnico, responsabile aziendale valutazione, servizio personale, servizi di supporto, ecc.), specificando (se applicabile) l'ambito di azione (Profilo/Tipologia di valutazione di interesse) + definizione delle modalità di identificazione del valutatore
5	Collegamento con lo sviluppo organizzativo e con la formazione	descrivere complessivamente il collegamento (organizzativo, informativo, ecc.) attivo tra il sistema di valutazione e i sistemi aziendali di sviluppo del personale
6	Documenti aziendali di riferimento per il sistema di valutazione	inserire i riferimenti dei vari documenti interni aziendali (contratti integrativi, delibere, codici, ecc.) con cui sono state formalmente regolamentate le diverse tipologie di valutazione
7	Riferimenti normativi e contrattuali	