



## FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

AOO: ausl\_fe  
REGISTRO: Deliberazione  
NUMERO: 0000182  
DATA: 27/09/2018 13:13  
OGGETTO: Approvazione "Regolamento per l'avvio del processo interaziendale di valutazione annuale delle competenze".

### SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente atto è stato firmato digitalmente da Vagnini Claudio in qualità di Direttore Generale  
Con il parere favorevole di Natalini Nicoletta - Direttore Sanitario  
Con il parere favorevole di Carlini Stefano - Direttore Amministrativo

Su proposta di Luigi Martelli - UO SERVIZIO COMUNE GESTIONE PERSONALE che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto

### CLASSIFICAZIONI:

- [06-01]

### DESTINATARI:

- Collegio sindacale
- UO SERVIZIO COMUNE GESTIONE PERSONALE

### DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
DELI0000182_2018_delibera_firmata.pdf	Vagnini Claudio; Martelli Luigi; Carlini Stefano; Natalini Nicoletta	4CE069B5E9D96BFC810982B096ECCA0E 8B219EC7E95443375C2C19A3F7980D8E
DELI0000182_2018_Allegato1.pdf		993AC5311BA20799CB745DA695CD9C6B 3EF7F0256351C4D20156A17BAEE93685



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



## **DELIBERAZIONE**

**OGGETTO:** Approvazione "Regolamento per l'avvio del processo interaziendale di valutazione annuale delle competenze".

### **IL DIRETTORE GENERALE**

Premesso che:

- la Regione Emilia-Romagna con la propria legge 26 novembre 2001, n. 43, ha istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione, cui spettano:

- a) la valutazione della correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali;
- b) la promozione e l'attestazione della trasparenza e dell'integrità dei sistemi di programmazione, valutazione e misurazione delle attività e delle prestazioni organizzative e individuali applicati nell'ente;
- c) il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni e la presentazione alla Giunta regionale e all'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea legislativa, per le rispettive competenze, di una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- d) le funzioni attribuite agli organismi di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) da successive leggi statali.

- la stessa Regione Emilia-Romagna, in attuazione della L.Reg.43/2001 sopra citata (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;

Rilevato che l'OIV-SSR, ha fornito "Prime indicazioni metodologiche ed operative alle Aziende e agli OAS" con i seguenti documenti:

- l'allegato B della Delibera 1/2014 "Linee guida per lo sviluppo del sistema aziendale di valutazione integrata del personale degli enti ed aziende del SSR";



- la Delibera 2/2015 dell'OIV-SSR al paragrafo 4 "Il sistema di valutazione del personale";

Richiamata la Delibera 5/2017 dell'OIV - SSR ad oggetto "Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali";

Dato atto che:

- l'istituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione per gli Enti del Servizio Sanitario Regionale, unico per tutte le Aziende Sanitarie dell' Emilia-Romagna e per ARPAE, coadiuvato da Organismi Aziendali di Supporto (O.A.S.), ha portato ad una revisione complessiva dei sistemi di valutazione del Personale in atto in ciascuna Azienda del Servizio Sanitario Regionale e alla richiesta alle Direzioni Aziendali di operare una revisione complessiva e una armonizzazione dei diversi processi di valutazione che, nel tempo, si sono strutturati a seguito delle varie indicazioni normative e contrattuali;
- a livello del territorio provinciale di Ferrara, inoltre, si sono venute a creare, nel biennio 2016-2017, le condizioni organizzative favorevoli la realizzazione di un sistema di valutazione del personale condiviso e comune alle due Aziende Sanitarie, grazie alla costituzione, a far data dal 1 aprile 2016, dei Servizi Comuni di supporto (Gestione del Personale, Economato e Gestione Contratti, Tecnico e Patrimonio, Ingegneria Clinica, Information e Communication Technology, Formazione e Aggiornamento) e, a far data dal 1 gennaio 2018, dei Dipartimenti di Assistenza Integrata ospedalieri su base provinciale;
- a tale scopo, AOU e AUSL di Ferrara hanno istituito un gruppo di lavoro interaziendale, multiprofessionale e multidisciplinare, e hanno dato inizio al percorso di revisione e di integrazione dei propri processi di valutazione del personale, finalizzato alla condivisione di un medesimo sistema integrato di valutazione del personale, orientato alla valorizzazione dei professionisti, nel pieno rispetto delle indicazioni contenute nella Delibera N. 5/2017 dell'OIV- SSR;

Visto il documento recante il "Regolamento per l'avvio del processo interaziendale di valutazione annuale delle competenze", allegato al presente provvedimento di cui fa parte integrante e sostanziale, nel quale si presenta la prima linea d'azione del nuovo "Sistema Integrato di Valutazione del Personale" di cui alla citata Delibera 5/2017 dell'OIV – SSR, che viene attivata dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria e dall'Azienda USL di Ferrara a partire dall'anno 2019, per la prima volta in modalità interaziendale (riguardante, cioè, tutto il personale dipendente del Servizio Sanitario Regionale e universitario convenzionato, che opera in Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara e in Azienda USL Ferrara);

Atteso che questa prima azione attuativa della Delibera regionale è relativa unicamente al processo di "valutazione annuale delle competenze espresse dai professionisti" e va ad integrare gli attuali sistemi aziendali di valutazione del personale, presenti in ciascuna delle due Aziende sanitarie, attraverso l'introduzione di un "catalogo delle competenze" e di una "scheda annuale di valutazione delle competenze", entrambi strumenti trasversali a tutte le professioni e a tutte le posizioni nell'organizzazione e che per sua natura, quindi, il documento costituisce, a tutti gli effetti, una prima integrazione interaziendale



alle ricognizioni pubblicate in data 30 settembre 2017 dalle due Aziende, ognuna nel proprio spazio intranet e denominate, ciascuna, "Guida aziendale alla valutazione del personale" ai sensi di quanto richiesto dalla Deliberazione regionale già citata;

Rilevato che il regolamento di che trattasi è stato oggetto del seguente percorso di confronto con le rappresentanze sindacali delle diverse aree negoziali:

- Area Comparto AOU e AUSL di Ferrara: incontri sindacali interaziendali del 31.1.2018, 16.5.2018, 26.06.2018 e sottoscrizione di Verbale d'intesa tra le Rappresentanze Sindacali e le Direzioni delle Aziende Sanitarie di Ferrara;
- Area Dirigenza Medica-Veterinaria AOU: incontro sindacale aziendale del 26.4.2018 e nota P.G. 14183 del 20.6.2018;
- Area Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica Amministrativa AOU: nota P.G. 14183 del 20.6.2018;
- Area Dirigenza Medica-Veterinaria AUSL: incontro sindacale aziendale del 13.02.2018 e comunicazione dell'ufficio relazioni sindacali del 21.06.2018;
- Area Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica Amministrativa AUSL: comunicazione dell'ufficio relazioni sindacali del 09.05.2018 e verbale di intesa aziendale del 12.07.2018;

Rilevato altresì che il progetto interaziendale è stato illustrato e discusso nel Comitato Unico di Garanzia (CUG) di ciascuna Azienda e che il Regolamento, di cui alla presente deliberazione, è stato trasmesso al CUG AOU il 03.05.2018 e al CUG AUSL il 10.05.2018;

Dato atto, inoltre, che il Collegio di Direzione di ciascuna delle Aziende Sanitarie e il Comitato di indirizzo dell'AOU Ferrara hanno discusso, nel merito, il progetto interaziendale nella sua fase preliminare e che, successivamente, il Regolamento di cui alla presente deliberazione è stato trasmesso, con richiesta di eventuali integrazioni, ai componenti del Collegio di Direzione Congiunto, in data 04.05.2018;

Ritenuto quindi di approvare il "Regolamento per l'avvio del processo interaziendale di valutazione annuale delle competenze" allegato al presente provvedimento di cui fa parte integrante e sostanziale;

### **Delibera**

1) di approvare il "Regolamento per l'avvio del processo interaziendale di valutazione annuale delle competenze" allegato al presente provvedimento di cui fa parte integrante e sostanziale;

2) di demandare alle strutture organizzative e ai "soggetti di supporto e garanzia" individuati dal Regolamento l'attuazione, *entro il 31 dicembre 2018*, delle misure propedeutiche all'avvio del percorso di valutazione annuale delle competenze;

3) di disporre che l'implementazione delle disposizioni regolamentari di cui al punto precedente avvenga, entro il termine sopra indicato, sulla base di uno specifico programma di attuazione sotto il coordinamento della Dott.ssa Barbara Curcio Rubertini, titolare in AOU dell'incarico professionale di Alta Specializzazione denominato "Valutazione e sviluppo del capitale umano e supporto alla gestione del cambiamento";



4) di stabilire che la Dott.ssa Barbara Curcio Rubertini provvederà in tale veste ad identificare le fasi di implementazione ed i mandati operativi di ciascun Servizio di seguito individuato:

- Servizio Comune Gestione del Personale
- Servizio Comune ICT
- Servizio Interaziendale Formazione e Aggiornamento
- U.O. Accreditamento Qualità Ricerca e Innovazione di entrambe le Aziende

5) di coinvolgere gli OAS di entrambe le Aziende, in stretta collaborazione fra loro, secondo le disposizioni di cui all'art. 5.8 del Regolamento in parola, applicativo della normativa regionale, allo scopo di definire e rendere operativi i percorsi di accesso alla seconda istanza relativi alla valutazione annuale delle competenze.

Responsabile del procedimento ai sensi della L. 241/90:

Livio Luppi

# Regolamento per l’avvio del processo interaziendale di valutazione annuale delle competenze

---

## Sommario

<b>1. IL CONTESTO INTERAZIENDALE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. I RIFERIMENTI NORMATIVI .....</b>	<b>4</b>
<b>3. I PRINCIPI ISPIRATORI .....</b>	<b>5</b>
3.1 ARMONIZZAZIONE TRA LE AZIENDE .....	5
3.2 EQUITÀ E TRASPARENZA .....	5
3.3 FORMAZIONE MIRATA.....	6
3.4 INTEGRARE I PROCESSI DI VALUTAZIONE ANNUALI E PLURIENNALI .....	6
3.5 MIGLIORI COMPETENZE INDIVIDUALI/MIGLIORE RISULTATO DI EQUIPE.....	7
3.6 VALUTARE PER DARE VALORE.....	7
3.7 RICERCA ATTIVA DEL FEEDBACK DAI COLLABORATORI E DAGLI UTENTI .....	7
<b>4. LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE .....</b>	<b>8</b>
4.1 A CHI SI APPLICA .....	8
4.2 LE COMPETENZE DA VALUTARE.....	9
4.3 LA FORMAZIONE ALLA VALUTAZIONE.....	10
<b>5. PROCESSI E METODOLOGIE UTILIZZATE.....</b>	<b>11</b>
5.1 IL COLLOQUIO DI INIZIO PERIODO (EX-ANTE): LE ASPETTATIVE DI MIGLIORAMENTO.....	12
5.2 IL COLLOQUIO DI METÀ PERIODO (IN ITINERE): IL MONITORAGGIO.....	13
5.3 AUTOVALUTAZIONE .....	14
5.4 IL COLLOQUIO DI FINE PERIODO (EX-POST): LA VALUTAZIONE.....	15
5.5 COME SI UTILIZZA LA SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE .....	15
5.6 OSSERVAZIONI/NOTE DEL VALUTATO.....	17
5.7 ACCESSO ALLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ARCHIVIATA .....	18
5.8 EVENTUALE VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA.....	18
5.9 SINTESI DELLE FASI E DEI TEMPI DEL CICLO ANNUALE DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE	18
<b>6. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI ANNUALI DELLE COMPETENZE .....</b>	<b>20</b>
6.1 COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE .....	20
6.2 COLLEGAMENTO AL SISTEMA FORMATIVO .....	20
6.3 IL MODELLO “A TENDERE”.....	22

<b>7. GLI ATTORI DEL PROCESSO .....</b>	<b>22</b>
7.1 I PROTAGONISTI.....	22
7.2 I SOGGETTI DI SUPPORTO .....	23
7.3 ALTRI SOGGETTI CHE CONTRIBUISCONO .....	24
7.4 L'ALBERO DELLA VALUTAZIONE .....	25
<b>8. RICERCA ATTIVA DEL FEEDBACK DA COLLABORATORI E COLLABORATRICI.....</b>	<b>26</b>
8.1 TARGET E COORDINAMENTO DELL'INDAGINE .....	27
8.2 PERIODICITÀ DI ATTIVAZIONE DELLA RICERCA DI FEEDBACK DAI COLLABORATORI .....	27
8.3 STRUMENTI DI INDAGINE.....	27
<b>9. IL FEEDBACK DA PARTE DI UTENTI E PAZIENTI.....</b>	<b>28</b>
<b>10. IL MONITORAGGIO DELL'IMPATTO DEL PROCESSO.....</b>	<b>28</b>
<b>11. NORMA TRANSITORIA.....</b>	<b>29</b>
11.1 TEMPISTICA DELL'ANNO DI AVVIO.....	29
<b>12. GLI STRUMENTI ATTIVATI.....</b>	<b>30</b>
ALLEGATO 1: CATALOGO INTERAZIENDALE DELLE COMPETENZE.....	30
<i>COMPETENZE PROFESSIONALI/TECNICHE.....</i>	<i>30</i>
<i>COMPETENZE ORGANIZZATIVE .....</i>	<i>30</i>
<i>COMPETENZE RELAZIONALI.....</i>	<i>31</i>
<i>COMPETENZE MANAGERIALI.....</i>	<i>31</i>
ALLEGATO 2: MODELLO DI VERBALE DEL 1° COLLOQUIO (EX ANTE) .....	32
ALLEGATO 3: MODELLO DI VERBALE DEL COLLOQUIO DI MONITORAGGIO .....	33
(DI METÀ PERIODO) .....	33
ALLEGATO 4: MODELLO DI SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.....	34

## 1. IL CONTESTO INTERAZIENDALE

In questo documento si presenta la prima linea d'azione del nuovo "*Sistema Integrato di Valutazione del Personale*" di cui alla Delibera dell'Organismo Indipendente di valutazione per il Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia Romagna (OIV/SSR)<sup>1</sup>, che viene attivata dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria e dall'Azienda USL di Ferrara a partire dall'anno 2018, per la prima volta in modalità interaziendale (riguardante, cioè, tutto il personale dipendente del Servizio Sanitario Regionale e universitario convenzionato, che opera in Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara e in Azienda USL Ferrara).

Questa prima azione attuativa della Delibera regionale è relativa unicamente al processo di "valutazione annuale delle competenze espresse dai professionisti" e va ad integrare gli attuali sistemi aziendali di valutazione del personale, presenti in ciascuna delle due Aziende sanitarie, attraverso l'introduzione di un "catalogo delle competenze" e di una "scheda annuale di valutazione delle competenze", entrambi strumenti trasversali a tutte le professioni e a tutte le posizioni nell'organizzazione.

Per sua natura, quindi, questo documento costituisce, a tutti gli effetti, una prima integrazione interaziendale alle ricognizioni pubblicate in data 30 settembre 2017 dalle due Aziende, ognuna nel proprio spazio intranet e denominate, ciascuna, "Guida aziendale alla valutazione del personale" ai sensi di quanto richiesto dalla Deliberazione regionale già citata.

Molte sono le indicazioni pervenute in questi anni alle Aziende Sanitarie pubbliche, sia dal livello nazionale che da quello regionale, in materia di valutazione del personale (segnatamente per l'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 e della Legge - delega 124/2015 e successivi decreti attuativi).

Dal livello regionale, in particolare, l'istituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione per gli Enti del Servizio Sanitario Regionale, unico per tutte le Aziende Sanitarie dell' Emilia-Romagna e per ARPAE, coadiuvato da Organismi Aziendali di Supporto (O.A.S.) ha portato ad una revisione complessiva dei sistemi di valutazione del Personale in atto in ciascuna Azienda del Servizio Sanitario Regionale e alla richiesta alle Direzioni Aziendali di operare una revisione complessiva e una armonizzazione dei diversi processi di valutazione che, nel tempo, si sono strutturati a seguito delle varie indicazioni normative e contrattuali.

---

<sup>1</sup> Delibera OIV/SSR n.5 del 15 maggio 2017 ,

<https://www.arpae.it/cms3/documenti/ cerca doc/trasparenza/personale/Atti OIV/Delibera 5 2017 OIV SSR.pdf>



A livello del territorio provinciale di Ferrara, inoltre, si sono venute a creare, nel biennio 2016-2017, le condizioni organizzative favorevoli alla realizzazione di un sistema di valutazione del personale condiviso e comune alle due Aziende Sanitarie, grazie alla costituzione, a far data dal 1 aprile 2016, dei Servizi Comuni di supporto (Personale, Tecnico, Ingegneria Clinica, ICT, Formazione) e, a far data dal 1 gennaio 2018, dei Dipartimenti di Assistenza Integrata ospedalieri su base provinciale.

A tale scopo, AOU e AUSL di Ferrara hanno istituito un gruppo di lavoro interaziendale, multiprofessionale e multidisciplinare, e hanno dato inizio al percorso di revisione e di integrazione dei propri processi di valutazione del personale, finalizzato alla condivisione di un medesimo sistema integrato di valutazione del personale, finalizzato alla valorizzazione dei professionisti, nel pieno rispetto delle indicazioni contenute nella Delibera N. 5/2017 dell'OIV.

E' quindi doveroso precisare che il presente documento, pur riconoscendo che l'obiettivo a tendere è rappresentato dalla realizzazione completa delle indicazioni della sopraccitata delibera OIV, si limita a descrivere le innovazioni previste, a partire dal 2018, in tema di valutazione annuale delle competenze.

Si rimanda a successivi atti il graduale completamento della revisione di tutti i processi e le tipologie di valutazione del personale attualmente attivi nelle due Aziende e la realizzazione di un unico Sistema Integrato di Valutazione del Personale, omogeneo e condiviso tra AOU e USL di Ferrara.

## **2. I RIFERIMENTI NORMATIVI**

Il percorso di valutazione del personale dirigente è definito, in conformità a quanto previsto dall'art. 15, comma 5, del D.Lgs. n. 229/1999, dai contratti collettivi nazionali di lavoro, dal cap. n. 5 della D.G.R. n. 1113/2006, dalla legge n. 135/2012, dal capitolo 27 dell'atto aziendale, approvato con D.G.R. n. 849/2009, dal D.Lgs. n. 150/2009, dalle indicazioni operative delle Delibere CiVIT ed A.N.A.C. dalle indicazioni Regionali del 19 dicembre 2012, Reg. PG 2012 n. 298303, dal D.Lgs. n. 158/2012, dal D.Lgs.n. 190/2012, dalla L. RER n. 26/2013, dalla D.G.R. n. 636/2013, dalla D.G.R. N. 34/2014, dal D.L. n. 90/2014, dalla Legge Delega 124/2015 e dai suoi Decreti attuativi.

Inoltre, l'OIV/SSR della Regione Emilia Romagna ha emanato progressivamente con atti distinti (Del. N. 1/2014, N. 2/2015, N. 3/2016, N. 4/2016 e N. 5/2017) specifiche indicazioni di sviluppo ed implementazione dei processi aziendali; in particolare la Del. N. 2/2015 e la recente Del. N. 5/2017 hanno fornito puntuali indicazioni in merito ai processi aziendali di valutazione e alla loro revisione e armonizzazione.

### **3. I PRINCIPI ISPIRATORI**

L'obiettivo primario dei processi valutativi nel Servizio Sanitario Nazionale è migliorare complessivamente i risultati e la qualità dei servizi prodotti per gli utenti e per la comunità, in un'ottica di valorizzazione e responsabilizzazione del personale verso il pieno svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate alle Aziende Sanitarie e facendo crescere, al loro interno, la capacità di dare valore al lavoro svolto dagli operatori e di creare occasioni di sviluppo delle loro competenze professionali.

Di seguito sono elencati i principi che hanno sorretto Azienda Ospedaliero - Universitaria e Azienda USL di Ferrara nella decisione di intraprendere, congiuntamente, il percorso di miglioramento e di innovazione dei sistemi di valutazione del lavoro svolto dal personale:

#### **3.1 Armonizzazione tra le aziende**

In prima istanza, come è stato rilevato anche dall'OIV/SSR nel confronto tra tutte le Aziende Sanitarie dell'Emilia Romagna, i sistemi di misurazione, valutazione e sviluppo del personale, in atto nelle due Aziende Sanitarie ferraresi, 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 e, nella contrattazione, a diverse modalità di ricaduta sui sistemi premianti e nei loro effetti economici e sulle carriere.

In considerazione di queste differenze e dei processi d'integrazione organizzativa in atto, le Aziende hanno condiviso lo scopo di armonizzare fra loro i criteri e le metodologie di valutazione del lavoro svolto dai professionisti;

#### **3.2 Equità e trasparenza**

In seconda istanza, l'indagine di clima organizzativo, effettuata nelle Aziende sanitarie dell'Emilia Romagna nel 2016, in collaborazione con il Laboratorio di Management e Salute (MES) dell'Università di Pisa, relativamente all'impatto del sistema di valutazione del personale, ha evidenziato 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 e migliorare equità e trasparenza dei sistemi di valutazione dei risultati e delle competenze espresse dai professionisti (dati riferiti all'intero Servizio Sanitario Regionale).

Complessivamente, anche nelle risposte date dai professionisti partecipanti all'indagine e appartenenti alle Aziende Sanitarie ferraresi, si rileva una forte richiesta di migliorare equità e trasparenza dei sistemi di valutazione dei risultati e delle competenze espresse dai professionisti, alle quali le Aziende hanno deciso di rispondere positivamente attraverso la revisione e il miglioramento dei processi di valutazione e l'inserimento, in particolare all'interno dei criteri di valutazione delle competenze, di una attenzione specifica anche agli altri principali punti critici rilevati nella stessa indagine e in una precedente occasione (indagine di benessere organizzativo promossa dal Comitato Unico di Garanzia dell'AOU di Ferrara nel 2014): queste criticità rilevate riguardano soprattutto le dimensioni delle relazioni professionali e della comunicazione, sia tra colleghi/e sia tra professionisti/e e responsabili dell'équipe (per approfondimenti, vedi la pagina sul sito interaziendale <http://www.ferrarasalute.it/salute-e-dati/report-e-sviluppo-delle-competenze/cosa-dicono-di-noi-gli-peratori>);

### **3.3 Formazione mirata**

Come terza linea di indirizzo del progetto, ritroviamo l'esigenza, condivisa tra le Direzioni Aziendali e anch'essa testimoniata da molteplici risposte dei partecipanti alla Indagine di Clima 2016, di favorire investimenti mirati in formazione e sviluppo, finalizzati a migliorare la qualità professionale e i risultati per i cittadini.

A questo scopo un'attenzione rilevante nel percorso di valutazione sarà riservata, sia nella valutazione dei responsabili di équipe che in quella dei singoli professionisti, al monitoraggio delle pratiche effettive di finalizzazione dei percorsi formativi individuali e di équipe rispetto alle esigenze di crescita e sviluppo delle competenze richieste per meglio conseguire, con qualità, gli obiettivi individuali e del gruppo;

### **3.4 Integrare i processi di valutazione annuali e pluriennali**

Il Progetto Interaziendale fa, inoltre, riferimento all'esigenza di rinnovare, in un programma organico e pluriennale, tutti gli attuali processi di valutazione del lavoro svolto e di renderli fra loro coerenti, secondo le Indicazioni nazionali e della Regione Emilia Romagna.

In particolare, il complessivo "modello a tendere" di "Sistema Integrato di Valutazione del personale", al quale tutte le Aziende del Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia Romagna sono chiamate gradualmente ad uniformarsi, riguarda l'armonizzazione dei seguenti processi di valutazione del lavoro prestato dal personale dipendente:

- Valutazione annuale dei risultati raggiunti,
- Valutazione annuale delle competenze espresse,
- Valutazione pluriennale di fine incarico (per tutti gli incarichi di posizione),
- Valutazione pluriennale di esclusività 5/15 anni/ e equiparati,
- Valutazione del periodo di prova.

Come indicato dalla stessa Regione Emilia-Romagna: “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”(dalla già citata Delibera n. 5/2017 di OIV/SSR);

### **3.5 Migliori competenze individuali/migliore risultato di equipe**

Le Direzioni Aziendali sono impegnate nel garantire il riconoscimento della complessità e il rispetto della multiprofessionalità e della interdisciplinarietà, che sono alla base della qualità del risultato finale per l’utente del Servizio sanitario pubblico.

Questo riconoscimento esige una grande coerenza dei sistemi di valutazione e di apprezzamento del lavoro svolto da ognuno, nel quadro di un risultato complessivo di équipe; è, infatti, indispensabile l’analisi del contesto in cui sono inseriti/e i professionisti/le professioniste il cui lavoro è oggetto della valutazione individuale. Questo per permettere una valutazione che tenga conto delle criticità organizzative del contesto, oggettivate, che possono emergere nello svolgimento del lavoro operativo, in un’ottica complessiva di lavoro collaborativo in equipe.

### **3.6 Valutare per dare valore**

Non può esserci riconoscimento senza valutazione: questo progetto intende “fare luce”, valorizzare e rendere esplicito l’apprezzamento del lavoro svolto per aiutare le nostre Aziende a migliorare la loro capacità di far crescere, di coltivare il capitale umano e professionale che è a loro affidato e che rappresenta un patrimonio della comunità per la quale operano;

### **3.7 Ricerca attiva del feedback dai collaboratori e dagli utenti**

La valutazione deve costituire, effettivamente, un’occasione di crescita, sia per i responsabili di équipe che per tutti i professionisti.

A questo scopo, le Aziende intendono promuovere una cultura della comunicazione aperta e integreranno i propri Sistemi Qualità impegnandosi a condurre periodiche indagini del clima organizzativo e della qualità dal lato dell'utente, in modo da arricchire, attraverso il feedback richiesto sia ai collaboratori sia agli utenti, le potenzialità della valutazione come motore di miglioramento. I feedback saranno raccolti per tutti i principali comportamenti professionali monitorati attraverso la scheda di valutazione delle competenze, sia nelle dimensioni manageriali sia in quelle relative alle competenze organizzative, relazionali e tecniche.

#### **4. LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE**

Il Progetto interaziendale delle Aziende Sanitarie ferraresi si concentra, per il periodo 2018 - 2019, sull'avvio del nuovo processo di valutazione annuale delle competenze espresse dai professionisti.

Questo processo si affianca a quello, già in atto in entrambe le aziende, della valutazione annuale del conseguimento degli obiettivi (valutazione annuale del risultati) e riguarda la qualità dei comportamenti professionali e organizzativi messi in atto per conseguire gli obiettivi.

In coerenza con le indicazioni dell'OIV/SSR dell'Emilia Romagna, i "raggruppamenti di competenza", cioè le dimensioni di competenza da valutare che le Aziende intendono utilizzare sono i seguenti:

- Competenze Professionali/tecniche
- Competenze Organizzative
- Competenze Relazionali
- Competenze Manageriali

##### **4.1 A chi si applica**

I primi tre raggruppamenti (*competenze professionali/tecniche, organizzative, relazionali*) si applicano a tutti i professionisti, quello "*manageriale*" solo a chi, titolare di un incarico di posizione di tipo gestionale, ha effettivamente responsabilità di coordinamento di altre persone.

Lo schema seguente riporta i profili valutativi identificati (in base alle indicazioni regionali):

<b>PROFILI VALUTATIVI / COMPETENZE</b>	Direttori di Dipartimenti / Distretti (Strutture complesse di orientamento)	Dirigenti titolari di Strutture complesse e semplici gestionali,  Coordinatori e titolari di posizioni organizzative a prevalente carattere gestionale (comparto)	Dirigenti titolari di incarichi professionali,  Categorie A, B, Bs, C, D, Ds e posizioni organizzative a prevalente carattere professionale (comparto)
PROFESSIONALI/TECNICHE	X	X	X
ORGANIZZATIVE	X	X	X
RELAZIONALI	X	X	X
MANAGERIALI	X	X	Non si applica

Per ciascuna dimensione di competenza, il Progetto interaziendale ha identificato alcuni specifici comportamenti, da monitorare e valutare ogni anno, in quanto ritenuti prioritari con riferimento al contesto, alle priorità e alle esigenze di miglioramento e di innovazione espresse dalle Aziende.

Per questo motivo, sono state identificate competenze trasversali, che sono richieste a tutto il personale dipendente, indipendentemente dalla qualifica, dal ruolo, dalla professione, dalla posizione di responsabilità nell'organizzazione, dall'appartenenza giuridica all'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Ferrara o all'Azienda USL di Ferrara.

Sono coinvolti nello stesso sistema di valutazione annuale delle competenze anche i professionisti, dipendenti dell'Università di Ferrara, che operano in convenzione per l'assistenza con una o l'altra delle due Aziende Sanitarie ferraresi.

#### **4.2 Le competenze da valutare**

I comportamenti da monitorare e valutare, al fine di migliorarne la qualità, sono contenuti in uno specifico strumento, denominato "Catalogo Interaziendale delle Competenze", elaborato dalle Direzioni strategiche aziendali, con il supporto di un Gruppo di progetto interaziendale (interdisciplinare e multiprofessionale), a partire da:

- risultati delle indagini di Clima Organizzativo e di Benessere Organizzativo (2016 e 2014) svolte nelle aziende ferraresi;
- indicazioni dell'OIV regionale per il Servizio Sanitario Regionale (e, in particolare, le Delibere 2 e 5 del citato OIV);

- revisione dei punti di forza e dei punti di debolezza dei processi di valutazione del personale, in atto nelle Aziende Sanitarie ferraresi fino al 2017;
- revisione delle esperienze di altre Aziende Sanitarie a livello regionale e nazionale.

Le Linee - guida della Regione Emilia Romagna prevedono l'attivazione della valutazione annuale per quattro grandi aree di competenza (chiamati, nella Delibera, "raggruppamenti di dimensioni valutative"):

- Competenze Professionali/Tecniche
- Competenze Organizzative
- Competenze Relazionali
- Competenze Manageriali (solo per ruoli con responsabilità gestionali, quindi con responsabilità dirette su risorse di personale affidate).

Complessivamente, sono stati identificati 18 comportamenti da valutare ogni anno, per ogni professionista, più altri 6 per chi svolge funzioni manageriali. In allegato, il dettaglio degli items contenuti nel Catalogo.

Il "Catalogo interaziendale delle competenze" si utilizza come una check-list che viene periodicamente verificata per misurare, al termine di ogni anno di attività, la distanza tra la performance attesa e quella osservata in termini di qualità dei comportamenti professionali.

Per questo motivo, la valutazione che ne consegue deve essere esplicitamente finalizzata al miglioramento, in una scala evolutiva che permette di misurare, per l'anno trascorso, i progressi fatti e di individuare gli eventuali gap ancora da colmare nel periodo successivo.

### **4.3 La formazione alla valutazione**

La valutazione annuale delle competenze deve quindi avvenire sulla base dei criteri, dei metodi e degli strumenti che sono stati messi a punto dalle due Aziende: essi sono aderenti alle linee guida che la Regione Emilia Romagna ha indirizzato a tutto il Servizio Sanitario Regionale e sono stati studiati per garantire appropriatezza, omogeneità, trasparenza e qualità tecnica della valutazione.

Questi strumenti sono rappresentati dal già citato “Catalogo Interaziendale delle Competenze” (all.1), dalla “Scheda di valutazione annuale delle competenze”(All.2).

Al fine di superare il più possibile la soggettività e l'arbitrarietà nell'esercizio della valutazione, di aumentare le capacità di basarsi sull'osservazione dei comportamenti attuati dai professionali e non su pregiudizi e allo scopo di apprendere come agire una valutazione valorizzante, è stato necessario attivare un percorso di formazione specifico, obbligatorio, per tutti i/le responsabili di équipe e per chi ha assegnati ruoli organizzativi.

Azioni di monitoraggio della qualità delle valutazioni e di re-training delle competenze valutative verranno condotte periodicamente, ogni anno, in collaborazione tra il Servizio Comune Formazione e il Servizio Comune Gestione delle Risorse Umane.

## **5. PROCESSI E METODOLOGIE UTILIZZATE**

La valutazione annuale delle competenze, per poter essere trasparente, metodologicamente corretta e, soprattutto, orientata al miglioramento, deve essere concepita come una tappa di un più ampio percorso di valorizzazione dei professionisti.

Pertanto, il processo organizzativo costruito per accompagnare il ciclo di miglioramento delle competenze espresse dal personale deve prevedere diverse fasi, alcune delle quali precedono, mentre altre seguono nel tempo, il momento vero e proprio della valutazione annuale.



## CICLO DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE IL PROCESSO ANNUALE



### 5.1 Il colloquio di inizio periodo (ex-ante): le aspettative di miglioramento

Il colloquio ex ante ha l'obiettivo di identificare, per ciascun/a professionista, le aree di miglioramento e di sviluppo delle competenze e di programmare le azioni conseguenti da mettere in campo durante l'anno.

Responsabile di équipe e collaboratore/collaboratrice condividono gli obiettivi e le competenze in gioco, i gap da riempire/sviluppare per migliorare o rendere eccellente la performance del/la professionista, il supporto che il/la Responsabile può dare.

Si tratta, quindi, di una tappa obbligatoria di condivisione, grazie alla quale si chiariscono le aspettative nei confronti della qualità del lavoro del/la professionista.

Il colloquio ex ante è, quindi, preliminare all'avvio del percorso di valutazione delle competenze espresse nell'anno.

Lo strumento di riferimento per il colloquio ex-ante è il "Catalogo interaziendale delle competenze" (vedi Allegato 1.): in ogni sezione del Catalogo sono, infatti, esplicitati i comportamenti professionali, trasversali a tutti i professionisti, che sono stati scelti dalle Aziende per essere monitorati e sviluppati.

Il/la responsabile d'équipe e ciascun/a collaboratore/collaboratrice devono adattare i diversi items presenti nel catalogo al proprio contesto operativo e al ruolo professionale ricoperto; questo può senz'altro essere fatto anche mettendo a frutto l'esperienza già maturata, ad esempio, attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi per costruire i dossier formativi di equipe o attraverso la redazione dei profili di "Clinical competence" richieste dai Programmi di accreditamento.

Si tratta quindi, di un colloquio di orientamento per l'anno che inizia e va programmato con tutti i/le collaboratori/collaboratrici.

Si tratta di un colloquio che motiva e stimola a migliorare. Pertanto, al/alla Responsabile si richiede un atteggiamento positivo di apertura, che permetta di chiarire e valorizzare l'incontro e di condividerne le finalità.

Gli/le viene inoltre richiesto di esplicitare le proprie aspettative in termini di comportamenti professionali, verificando anche le aspettative del collaboratore/della collaboratrice, affrontando le eventuali perplessità e facendo riferimento specifico agli item del Catalogo interaziendale delle competenze.

Stimolando il coinvolgimento attivo del collaboratore/della collaboratrice, si richiede di evidenziare e condividere i punti di forza e gli eventuali punti di miglioramento, gestendo in modo costruttivo il colloquio e concentrandosi sulle soluzioni per superare gli eventuali gap.

Al termine del colloquio, si richiede al/alla Responsabile di sintetizzare azioni e impegni di miglioramento in un breve report (che, a regime, sarà generato direttamente attraverso la procedura informatizzata e che, in fase di avvio, sarà sostituito dal fac-simile Allegato2).

## **5.2 Il colloquio di metà periodo (in itinere): il monitoraggio**

Il colloquio intermedio ha lo scopo di monitorare la situazione durante l'anno.

E' l'occasione per fare il punto e per individuare eventuali azioni correttive della pratica professionale individuale o per riconoscere e sostenere i comportamenti virtuosi.

Responsabile e collaboratore/collaboratrice condividono le azioni a seguire e definiscono ulteriori eventuali momenti di verifica, che possono essere sia formali che anche informali.

Il colloquio intermedio è quindi una tappa obbligatoria, utile affinché il/la professionista riceva feedback, per veder riconosciuto il proprio impegno ed essere sostenuto/a. In questo caso, per tenere traccia del colloquio, è disponibile un fac-simile, in attesa delle funzionalità consentite dalla procedura informatizzata (Allegato 3).

### **5.3 Autovalutazione**

Le Linee - guida regionali lasciano libertà alle Aziende Sanitarie di introdurre una tappa di “autovalutazione” da parte di collaboratori e collaboratrici, da situare al termine dell’anno di attività, in preparazione del colloquio di fine periodo, che ciascuno/a sosterrà con il proprio/la propria responsabile.

Si concorda con questa impostazione, la quale prevede che anche l’autovalutazione da parte del professionista, così come la valutazione da parte del/della responsabile, debba far riferimento a un periodo di attività ben preciso e prenda in esame i comportamenti professionali che ciascuno/a ha messo in atto sul campo, nell’ anno che si sta concludendo o che si è appena concluso.

Infatti, l’autovalutazione può essere una tappa importante per aiutare il/la professionista a partecipare al colloquio di fine periodo in maniera più consapevole e attiva, costituendo una occasione per riflettere sulla qualità delle proprie competenze e aiutando il/la professionista ad individuare aree di sviluppo e/o miglioramento da discutere in sede di colloquio di fine anno e per impostare il piano di sviluppo dell’anno successivo.

Il supporto da utilizzare per l’autovalutazione ricalcherà, nei contenuti, la scheda di valutazione annuale delle competenze (di cui all’allegato 4), ma la scheda sarà redatta solo a cura del/della professionista valutato/a.

L’autovalutazione non sostituisce, infatti, a nessun effetto, la valutazione da parte del/della responsabile di equipe, che è l’unico/a titolare della funzione manageriale di valutazione dei collaboratori/delle collaboratrici, ma ne costituisce una tappa preliminare, che, nelle intenzioni delle Aziende, può aiutare la maturazione, fra i professionisti, della cultura della valutazione per la valorizzazione e lo sviluppo.

#### **5.4 Il colloquio di fine periodo (ex-post): la valutazione**

Si tratta di un colloquio di esplicitazione della valutazione, in cui, al termine del periodo, il valutatore/la valutatrice comunica e motiva a ciascun/a collaboratore/collaboratrice il giudizio di valutazione delle competenze professionali che sono state espresse nell'anno appena concluso.

Si tratta quindi di una tappa obbligatoria e il/ la responsabile dell'équipe la deve programmare con tutti i collaboratori/le collaboratrici.

Il valutatore/la valutatrice ha la piena responsabilità della valutazione annuale.

Lo strumento attraverso il quale viene espressa la valutazione annuale è rappresentato dalla "Scheda annuale di valutazione delle competenze" (vedi Allegato 4).

Il colloquio di esplicitazione della valutazione delle competenze deve essere valorizzante, quindi teso allo sviluppo delle performance ed alla crescita della persona valutata. Esso rappresenta quindi un'occasione di confronto e di sviluppo, utile sia per il collaboratore/la collaboratrice sia per il valutatore/la valutatrice.

Il Progetto interaziendale "Valutazione per la valorizzazione dei professionisti" ritiene importante sia accompagnare una più profonda comprensione del significato della valutazione, sia sostenere un atteggiamento proattivo e propositivo da parte dei valutati/delle valutate, che potranno, in questo modo, partecipare a progettare e realizzare i propri percorsi di miglioramento e di crescita.

A questo scopo, si ritiene opportuno, dopo il primo biennio di attuazione (cioè una volta consolidate le pratiche del nuovo sistema di valutazione) programmare, grazie anche al supporto metodologico degli OAS, l'introduzione graduale, a vari livelli dell'organizzazione aziendale, di una tappa formale di autovalutazione da parte di valutati e valutate, secondo le indicazioni contenute nelle linee Guida regionali per la valutazione delle competenze.

#### **5.5 Come si utilizza la Scheda annuale di valutazione delle competenze**

Fare valutazioni valorizzanti ed eliminare valutazioni "spot", casuali o arbitrarie, sono i principali obiettivi di miglioramento praticati attraverso questo nuovo processo interaziendale di valutazione delle competenze.

A questo scopo, la scheda di valutazione, che viene generata dall'applicativo "Valutazione" del nuovo sistema informativo regionale di gestione del personale (GRU), è stata progettata per essere utilizzata dai valutatori/ dalle valutatrici rispettando i seguenti principi:

- ☞ è orientata allo sviluppo
- ☞ è basata su una strumentazione condivisa
- ☞ è collegata a criteri omogenei e trasparenti
- ☞ e indirizzata a valutazioni comprensibili e costruttive

Per questi motivi, la valutazione che ne consegue deve essere esplicitamente finalizzata al miglioramento, in una scala evolutiva che permette di misurare, per l'anno trascorso, i progressi fatti e di individuare gli eventuali gap ancora da colmare nell'anno successivo.

Si richiede quindi al valutatore/alla valutatrice di formulare il proprio giudizio sulle competenze espresse dal collaboratore/dalla collaboratrice nell'anno appena trascorso, in maniera analitica, per ciascuno degli items (comportamenti professionali) presenti nella scheda (identici a quelli presenti nel Catalogo), secondo la seguente griglia:

<b>1</b> "basso"	Ampio gap da colmare / competenza da costruire  Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente
<b>2</b> "medio"	Piccolo gap da colmare  Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza
<b>3</b> "ottimo"	Buon livello di competenza, eventualmente da affinare
<b>4</b> "benchmark"	Competenza espressa a livello eccellente, di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore

Griglia della valutazione annuale delle competenze

Nella stessa scheda, deve essere anche formulato un giudizio più sintetico: infatti, per ognuna delle quattro grandi aree di competenza presenti (area professionale/tecnica, organizzativa, relazionale, e, se applicabile, manageriale) viene richiesto ad ogni valutatore/valutatrice, di esprimere anche un giudizio d'insieme, più discorsivo, con l'indicazione di quali siano i principali punti di forza che sono emersi e quali i principali punti critici.

Questo secondo passaggio è necessario in quanto, in base ai principali punti critici rilevati nella scheda annuale di valutazione, ci si aspetta poi che il valutatore/la valutatrice apra, con la collaborazione del valutato/della valutata, un nuovo ciclo di progettazione del miglioramento per l'anno successivo.

A partire dal 2020, a inizio di ogni nuovo anno, infatti, il colloquio di valutazione ex-post (che riguarda le competenze espresse nell'anno precedente) rappresenterà anche la sede nella quale avviare un nuovo colloquio ex-ante per l'anno che inizia, con la dichiarazione delle principali aree di miglioramento e delle azioni che verranno messe in campo per ridurre i gap di competenza rilevati e per sostenere lo sviluppo dei professionisti.

## **5.6 Osservazioni/note del valutato**

Come previsto dalla legislazione e dalle norme contrattuali vigenti, la scheda di valutazione annuale delle competenze prevede la possibilità che il valutato/la valutata possa far registrare, in calce ai giudizi di valutazione espressi dal valutatore/dalla valutatrice, proprie sintetiche note e integrazioni.

Tali note e integrazioni diventano parte integrante della scheda di valutazione e vengono con essa archiviate, alla pari dei giudizi di valutazione espressi sulla scheda e compariranno, pertanto, una volta chiusa la procedura annuale della scheda, nella copia archiviata, in formato digitale, all'interno del dossier curricolare del/della professionista.

## **5.7 Accesso alla scheda di valutazione delle competenze archiviata**

Copia della scheda annuale di valutazione delle competenze, una volta archiviata nel dossier curriculare elettronico, resta visibile al/alla dipendente all'interno del modulo "Valutazione" nel portale di ciascuno/a.

Si tratta quindi di un documento non pubblico, che può essere riutilizzato solo con espressa autorizzazione da parte del professionista e che l'Azienda e la Regione possono utilizzare, esclusivamente in forma anonima o aggregata, nei sistemi di monitoraggio e controllo della qualità dei processi di valutazione attivati nelle diverse realtà coinvolte.

## **5.8 Eventuale valutazione di seconda istanza**

Gli indirizzi della Regione Emilia Romagna (Delibere n.2/2015 e n.5/2017 OIV/SSR) individuano nell'Organismo Aziendale di Supporto alla valutazione il livello di eventuale seconda istanza, garantito dai CCNL.

Ai fini del presente Regolamento, quindi, così come previsto dalle Linee – guida regionali, si demanda direttamente agli OAS delle due Aziende, che agiranno, a questo scopo, in collaborazione fra loro, la definizione attuativa dei percorsi di seconda istanza relativi alla valutazione annuale delle competenze, che le normative vigenti prevedono possa essere attivata *“su eventuale richiesta del valutato, previa verifica che le posizioni del valutato e del valutatore si discostino in modo significativo (a giudizio dell'OAS stesso) e previo tentativo di composizione a cura della Direzione o di altra funzione aziendale individuata”<sup>2</sup>*.

Si ribadisce, infatti, che la valutazione annuale delle competenze, ai sensi di questo Regolamento, non prevede la possibilità di attribuire una valutazione annuale “negativa” in quanto è finalizzata non a sanzionare ma a favorire un percorso progressivo di miglioramento da un livello di qualità minimo (fascia 1 “bassa”: grande gap di qualità da colmare tra la competenza attesa e quella osservata) a un livello massimo, di eccellenza (fascia 4, “benchmark”).

## **5.9 Sintesi delle fasi e dei tempi del ciclo annuale di miglioramento delle competenze**

Le Linee Guida regionali, (Del OIV/SSR n.5/2017, al paragrafo 4.4 Processi di valutazione e Stati di avanzamento degli iter valutativi), prevedono una specifica sequenza delle varie tappe del percorso valutativo e i diversi stati di avanzamento che le Aziende Sanitarie possono attivare.

---

<sup>2</sup> Delibera OIV/SSR n.1 del 2015

Si integra qui la tabella regionale con una tempistica di massima del ciclo annuale di miglioramento delle competenze, che potrà essere rivista, ove ciò sia ritenuto necessario, ad esempio, in considerazione di eventuali significativi mutamenti dei contesti organizzativi o come azione di miglioramento, sulla base del monitoraggio effettuato (per il monitoraggio, vedi al successivo paragrafo 11).

<b>COSA</b> (Stato di avanzamento)	<b>A CURA DI</b>	<b>QUANDO</b>	<b>SIGNIFICATO e azioni sull'applicativo di supporto (GRU –valutazione)</b>
Apertura del percorso di ogni professionista	Funzione Interaziendale competente	A inizio dicembre di ogni anno <u>TAPPA OBBLIGATORIA</u>	Apertura del percorso di ciascuna singola valutazione, che prevede i vari stati di avanzamento
Colloquio di inizio periodo (ex-ante)	Valutatore/valutatrice	Tra dicembre di ogni anno e marzo dell'anno successivo. <u>TAPPA OBBLIGATORIA</u>	Presentazione e condivisione delle aspettative e , registrazione degli obiettivi prioritari di miglioramento/sviluppo e delle azioni previste
Colloquio di metà periodo (in itinere)	Valutatore/valutatrice	I feedback sono consigliati durante tutto l'anno. Il colloquio di monitoraggio a metà periodo è una <u>TAPPA OBBLIGATORIA</u>	Monitoraggio e sostegno, registrazione dell'esito del monitoraggio
Autovalutazione	Valutato/a	In vista del colloquio di valutazione, a fine periodo, <u>TAPPA OBBLIGATORIA</u>	Esercizio di autovalutazione da parte del/della valutato/a , per rendere più consapevole il confronto con il valutatore/la valutatrice. A cura del valutato/della valutata.
Valutazione annuale	Valutatore/Valutatrice	Dicembre/ Gennaio di ogni anno <u>TAPPA OBBLIGATORIA</u>	Inserimento della valutazione finale annuale
Colloquio di esplicitazione della valutazione finale (colloquio ex-post)	Valutatore/valutatrice e valutato/valutata	Dicembre/Marzo di ogni anno <u>TAPPA OBBLIGATORIA</u>	Condivisione col valutato della valutazione finale, annuale; registrazione delle eventuali osservazioni del valutato/della valutata
Chiusura della Scheda annuale di valutazione delle competenze (o messa "in attesa di seconda istanza")	Funzione Aziendale competente	Dopo il colloquio di esplicitazione della valutazione <u>TAPPA OBBLIGATORIA</u>	



Eventuale seconda istanza	Funzione Aziendale competente e OAS	<u>TAPPA FORMALIZZATA</u>	Gestione di eventuale valutazione di seconda istanza
Chiusura definitiva e archiviazione	Funzione Aziendale competente	<u>TAPPA FORMALIZZATA</u>	Chiusura del percorso annuale e della eventuale seconda istanza.

## **6. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI ANNUALI DELLE COMPETENZE**

### **6.1 Collegamento al sistema premiante**

La valutazione annuale delle competenze non avrà, ai sensi del presente Regolamento, nessun effetto sul sistema premiante annuale, che rimarrà, quindi, concentrato sul premio ai risultati raggiunti, in relazione agli obiettivi assegnati, siano essi di equipe e/o individuali.

La valutazione delle competenze rimane, quindi, un'opportunità per crescere:

- come professionisti, in quanto permette di monitorare lo sviluppo dei comportamenti che caratterizzano la buona pratica professionale, di riconoscere i punti di forza e di individuare eventuali gap da colmare e le azioni di miglioramento e sviluppo necessarie;
- come responsabili di équipe, in quanto occasione per rafforzare il proprio ruolo manageriale di valutatori/valutatrici che operano con equità, in modo trasparente e chiaro, secondo metodologie corrette e condivise in tutto il Servizio Sanitario Regionale.

Qualsiasi modifica o sviluppo ulteriore del percorso di valutazione annuale delle competenze e del presente regolamento sarà oggetto di specifico confronto con gli organi istituzionali (Collegi di Direzione di AOU e AUSL e Comitato di Indirizzo dell'AOU) e con le Rappresentanze sindacali dei lavoratori, sulla base della disciplina, normativa e pattizia, vigente.

### **6.2 Collegamento al sistema formativo**

Come ribadito anche dalle Linee Guida regionali contenute nella Delibera 5/2017 dell'OIV/SSR, 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 dalle Linee - guida regionali, 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.

Le Aziende sono quindi impegnate a far sì che i Piani Annuali della Formazione, per ciascun nuovo anno, sia a livello aziendale che di Dipartimento/Servizio che di équipe, siano predisposti anche in coerenza con gli esiti della valutazione delle competenze espresse nell'anno precedente

A questo scopo, il modulo "Valutazione" e il modulo "Formazione" dell'applicativo GRU utilizzati a Ferrara, sono già stati coordinati per quanto riguarda l'adozione di un medesimo sistema di descrizione e graduazione delle competenze, secondo le indicazioni regionali.

Ulteriori passaggi sono avviati, nel corso del primo biennio di applicazione di questo regolamento (2018-2019) per integrare il più possibile i due sistemi, mettere a disposizione dei responsabili di équipe, ai vari livelli, estrazioni ed elaborazioni dei dati sui risultati della valutazione, aumentare la loro possibilità di accedere direttamente al catalogo on line delle offerte formative e, in ultima analisi, supportare la sperimentazione del Dossier Formativo Individuale e di équipe.

### 6.3 Il Modello “a tendere”

Fintanto che non verrà adottato dalle Aziende il nuovo e più complessivo “Sistema Integrato di Valutazione del Personale”, secondo quanto delineato in base alla Delibera 5/17 dell’OIV del Servizio Sanitario Regionale, i processi di valutazione del personale, diversi da quello di valutazione annuale delle competenze, qui descritto, e le modalità di riconoscimento dei relativi premi, saranno attuati secondo le procedure già presenti, attive e previste dagli accordi integrativi vigenti.

I necessari cambiamenti, già prefigurati nella Linea – Guida regionale, in particolare per quanto riguarda l’utilizzo degli esiti della valutazione annuale delle competenze all’interno di altri ambiti di valutazione saranno oggetto di specifico confronto così come i percorsi di avvicinamento al “modello a tendere auspicato dalla Regione Emilia Romagna, al quale si rimanda

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

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

*“Sistema integrato di valutazione del personale”, secondo OIV del Servizio Sanitario della Regione Emilia Romagna, Del. OIV/SSR n.5, 17 maggio 2017*

## 7. GLI ATTORI DEL PROCESSO

### 7.1 I protagonisti

Gli attori protagonisti principali della valutazione annuale delle competenze sono:

- IL VALUTATO/LA VALUTATA (attraverso la eventuale AUTOVALUTAZIONE e comunque come persona impegnata e collaborante nel confronto per individuare le azioni per migliorare le proprie competenze.)
- IL VALUTATORE/LA VALUTATRICE (che è il/la RESPONSABILE DIRETTO/A del valutato/della valutata: valutare le competenze espresse dai collaboratori fa parte delle sue funzioni di responsabile dell'équipe ed è necessario per poter prendersi cura della crescita delle persone).
- IL/LA RESPONSABILE DEL VALUTATORE/DELLA VALUTATRICE (con funzioni di VERIFICA della qualità dell'esercizio della valutazione, di supporto nelle criticità e di stimolo a migliorarla).

La valutazione annuale delle competenze si attiva per il collaboratore/la collaboratrice che abbia effettuato un periodo di servizio, come dipendente, di almeno 6 mesi e 1 giorno, nell'anno di riferimento.

Alcune situazioni particolari sono disciplinate come segue:

- Nel caso di lunga assenza del valutatore/ della valutatrice: la valutazione annuale delle competenze e gli adempimenti correlati nel ciclo di miglioramento delle competenze (colloquio ex-ante, colloquio intermedio e colloquio ex-post) vengono effettuati dal/la responsabile facente funzione;
- Nel caso di mobilità interna del/della valutato/a, la funzione di valutazione del/della professionista viene attribuita al/alla responsabile dell'équipe di destinazione, o di quella di provenienza, in relazione alla durata del periodo di permanenza nell'équipe.

## **7.2 I soggetti di supporto**

Esistono poi altri soggetti, già citati in questo Regolamento, secondo le loro diverse funzioni, che possiamo definire come soggetti "di supporto e garanzia", che operano a diversi livelli. Sintetizzando quanto già evidenziato in altri paragrafi di questo documento:

- L'OAS (Organismo Aziendale di Supporto all'OIV/RER), garante della qualità dei processi valutativi del personale e organismo di “seconda istanza”<sup>3</sup>
- Gli staff aziendali del CONTROLLO DI GESTIONE e della QUALITÀ/ACCREDITAMENTO, che possono fornire supporto e informazioni utili per il monitoraggio di talune dimensioni della pratica professionale e manageriale
- Il SERVIZIO COMUNE GESTIONE DEL PERSONALE che individuerà, al proprio interno, una funzione dedicata alla VALUTAZIONE, con risorse proprie e afferibile a un dirigente titolare.

Tale funzione dovrà sovrintendere e coordinare quello che le Linee – guida regionali dettate da OIV definiscono “Sistema integrato di valutazione del personale”.

In accordo con questo indirizzo, le Aziende attribuiscono a questa funzione un ruolo centrale nella gestione, nel monitoraggio e nella promozione della qualità dei processi di valutazione del personale annuali e pluriennali;

- IL SERVIZIO INTERAZIENDALE FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO, in qualità di fornitore/organizzatore di servizi formativi alle equipe, di garante della loro qualità e di supporto allo sviluppo delle competenze di valutazione e di valorizzazione.

Un ruolo fondamentale gioca anche, a questo riguardo, la rete interaziendale della formazione, costituita dai referenti di dipartimenti e servizi e dai referenti/animatori di formazione per le unità operative, che costituisce una risorsa imprescindibile per coniugare i processi di valutazione delle competenze con gli investimenti mirati al loro miglioramento, in ciascuna equipe.

### **7.3 Altri soggetti che contribuiscono**

Altri soggetti come COLLEGHI, COLLABORATORI, PAZIENTI, UTENTI contribuiscono indirettamente ai processi di valutazione delle competenze, sia attraverso la partecipazione alle indagini regionali di clima organizzativo e di qualità percepita (che interessano, cioè, tutte le Aziende del Servizio Sanitario Regionale), sia attraverso inchieste progettate e gestite in collaborazione tra le due Aziende Sanitarie ferraresi a livello locale, che, a partire dal 2018, verranno organizzate in maniera corrente, coordinata e periodica per tutti i Dipartimenti e Servizi.

---

<sup>3</sup> Per una sintesi delle funzioni di OIV/SSR e degli OAS aziendale, vedi la Del. OIV/SSR n.1/2014

#### **7.4 L'albero della valutazione**

Abbiamo denominato "Albero della valutazione" uno strumento informatico interaziendale che, basandosi sull'organigramma che è espressione dell'attuale disegno delle responsabilità organizzative nelle due Aziende sanitarie ferraresi, in parte integrate, ci permette di ricostruire la totalità delle coppie valutato(a)/valutatore(valutatrice).

Ci permette, cioè, di rileggere l'organizzazione, anche per le parti che sono attualmente in fase di integrazione o già integrate strutturalmente tra AZOU e AUSL di Ferrara, e di individuare per ciascun/a) professionista dipendente che opera nelle aziende il/la responsabile diretto/a al quale/alla quale viene richiesto di esercitare la Funzione di valutazione annuale delle competenze come parte delle proprie funzioni manageriali. E questo indipendentemente dall'appartenenza giuridica del valutatore/della valutatrice e del valutato/della valutata alla stessa azienda o Università.

L'"albero della valutazione", che costituisce la banca dati di partenza per poter collegare nel sistema informativo GRU\_Valutazione, ogni professionista al proprio valutatore/alla propria valutatrice, consente di generare, sul "portale del dipendente" di ciascun/a valutatore/valutatrice gli strumenti necessari ad avanzare nel percorso annuale della valutazione delle competenze (dal colloquio di inizio periodo alla valutazione finale dell'anno).

L'albero della valutazione dovrà essere collegato ai sistemi correnti di gestione e aggiornamento delle informazioni relative allo stato giuridico e all'anagrafe del personale dipendente di ciascuna delle due Aziende Sanitarie, in maniera da mantenerlo aggiornato nel tempo rispetto alle eventuali variazioni nella composizione delle equipe.

Questo strumento permette anche di tenere aggiornato quello che la Regione chiama "Albo dei valutatori" in quanto tiene conto, sempre per effetto del collegamento ai sistemi informativi gestionali del personale, delle cessazioni e dei nuovi incarichi gestionali, che comportano, cioè, anche le responsabilità della valutazione dei propri collaboratori e collaboratrici.

L'albero della valutazione sarà pubblicato in una versione web, consultabile senza alcuna restrizione dai siti aziendali.

## 8. RICERCA ATTIVA DEL FEEDBACK DA COLLABORATORI E COLLABORATRICI

La richiesta di feedback ha lo scopo di raccogliere direttamente alla fonte, cioè dai professionisti, un ritorno d'informazione su alcune dimensioni della competenza relazionale e di quella manageriale dei Responsabili di equipe, presenti nel «Catalogo interaziendale delle competenze» e nella scheda annuale di valutazione delle competenze.

In particolare, questa modalità di raccolta delle informazioni, che richiede il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i professionisti, è necessaria per fornire elementi sui quali basare:

- la valutazione dei/delle responsabili (con riferimento specifico ai comportamenti messi in atto e descritti da alcuni items, nella check list delle competenze sia relazionali sia manageriali),
- la valutazione dei professionisti (in relazione alle dinamiche di collaborazione e integrazione interne ed esterne all'equipe).

### **Esempi di comportamenti (items) per la completa valutazione dei quali è necessario chiedere informazioni di feedback ai componenti dell'equipe**

#### COMPETENZE RELAZIONALI

- Comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi del servizio e dell'organizzazione;
- Dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, contribuendo alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia;
- Assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione;

#### COMPETENZE MANAGERIALI

- Conosce e condivide gli obiettivi e le priorità aziendali, che comunica in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo i professionisti della struttura nella definizione dei propri obiettivi e dei piani di azione per conseguirli;
- Valuta le attività dei professionisti e il loro contributo alle performance del gruppo di lavoro e utilizza il feedback sulle competenze per evidenziare i gap e disegnare percorsi personalizzati di miglioramento;
- Promuove investimenti mirati in formazione e piani di sviluppo dei professionisti in una visione prospettica, finalizzandoli a migliorare la qualità dei risultati per gli utenti;
- Utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio;

## **8.1 Target e coordinamento dell'indagine**

Come aree di indagine (target) vengono identificate tutte le strutture gestionali, sia territoriali che ospedaliere, i Servizi Comuni e gli Staff delle Direzioni Aziendali (cioè le strutture per le quali è individuato un/una responsabile con risorse di personale assegnate e, quindi, responsabilità di valutazione e di valorizzazione del personale affidato).

In analogia a quanto effettuato per le indagini che richiedono un feedback agli utenti dei servizi, l'indagine è coordinata dalle UU.OO. Qualità e/Accreditamento e Ricerca di AOU e AUSL di Ferrara, che operano in collaborazione.

Sarà opportuno considerare un campionamento rispetto alla popolazione di riferimento.

Tale campione, secondo le esperienze in questo settore, potrebbe essere non inferiore al 20 % rispetto alla popolazione generale dei professionisti.

## **8.2 Periodicità di attivazione della ricerca di feedback dai collaboratori**

Poiché una parte importante delle informazioni da rilevare tramite il feedback dai collaboratori riguarda la gestione del processo di valutazione delle competenze e di sostegno al miglioramento, l'indagine dovrà essere svolta, periodicamente, a ciclo annuale concluso, indicativamente tra il primo e il secondo trimestre di ogni anno e comunque non oltre il mese di maggio. Questo per consentire la più ampia partecipazione all'indagine e per fornire tempestivamente elementi utilizzabili, nel colloquio ex post, dal valutatore/dalla valutatrice di ogni responsabile di equipe.

## **8.3 Strumenti di indagine**

Un questionario costruito ad hoc, e ricavato dalle migliori esperienze delle indagini di clima già fatte. Al questionario si potranno affiancare delle sessioni di restituzione e approfondimento dei risultati, da utilizzare per il loro potenziale di formazione e crescita delle competenze valutative dei responsabili di equipe.



## **9. IL FEEDBACK DA PARTE DI UTENTI E PAZIENTI**

Anche per quanto attiene la ricerca attiva del feedback degli utenti, sono inserite nel Catalogo interaziendale delle competenze (nella dimensione delle “competenze relazionali”) alcune dimensioni che richiedono, per poter essere compiutamente valutate, che il/la responsabile faccia tesoro delle risposte ottenute dalle indagini sulla qualità percepita da pazienti e utenti e riguardano tutti i professionisti. Per completezza, si riportano qui sotto gli specifici items:

### **Esempi di comportamenti (items) per la completa valutazione dei quali è necessario richiedere informazioni di feedback ai pazienti/ agli utenti**

- Mantiene con pazienti, utenti, familiari, associazioni, istituzioni rapporti positivi, promuovendo l’immagine dell’organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo i feedback;
- Mantiene con utenti, associazioni e comunità locale rapporti positivi, creando spazi per l’ascolto reciproco e il trasferimento di informazioni e conoscenze e orientando le proprie azioni sulla base delle effettive esigenze degli utenti e della loro soddisfazione.

Si sottolinea che le informazioni sulla esperienza dell’utenza sono necessarie, e saranno raccolte, anche per quanto riguarda gli utenti interni (ad esempio, quelli dei Servizi Comuni trasversali e dei Dipartimenti diagnostici e di Biotecnologie).

## **10. IL MONITORAGGIO DELL’IMPATTO DEL PROCESSO**

Come già ricordato nel paragrafo sugli attori di supporto al processo di valutazione e miglioramento delle competenze, la funzione interaziendale “valutazione”, attivata presso il SC Gestione del Personale, si incaricherà, in collaborazione con le altre istanze coinvolte e gli OAS di Azienda USL e Azienda Ospedaliero-Universitaria, di monitorare e periodicamente rendicontare alle Direzioni Aziendali sul percorso oggetto del presente Regolamento.

A questo scopo, si avvarrà anche del Gruppo di miglioramento attivato dal Progetto interaziendale “Valutazione per la valorizzazione dei professionisti”, che già, a partire dal 2017, ha affiancato le Direzioni nel riesame dei processi di valutazione in essere e ha collaborato alla progettazione dei contenuti, alla scelta delle metodologie e alle azioni di formazione e di comunicazione collegate all’avvio del nuovo percorso interaziendale di valutazione annuale delle competenze.

Le Direzioni aziendali, inoltre, si impegnano a calendarizzare periodicamente, indicativamente a cadenza semestrale, una tappa di discussione e confronto con le Rappresentanze Sindacali dei lavoratori sull'andamento del percorso di valutazione e di sviluppo delle competenze dei professionisti che operano nei Servizi delle Aziende USL e Ospedaliero Universitaria di Ferrara.

## **11. NORMA TRANSITORIA**

### **11.1 Tempistica dell'anno di avvio.**

In considerazione del fatto che il 2018 è l'anno di avvio del nuovo ciclo annuale di miglioramento delle competenze e che formazione e procedure informatiche sono anch'esse in completamento entro il secondo semestre dell'anno, si considera che, solo per questo primo anno, le tempistiche previste "a regime" (vedi paragrafo 5.8 del presente documento) siano parzialmente modificate: in particolare, si apre con anticipo la "finestra temporale" per l'effettuazione dei "primi colloqui" di comunicazione e condivisione delle aspettative di miglioramento, relative all'anno 2019: in particolare, considerando che si tratta del primo anno di avvio, si dà mandato ai responsabili di equipe, ai vari livelli, secondo quanto previsto da questo Regolamento, di effettuare i colloqui ex-ante relativi al 2019 entro e non oltre il 31 dicembre 2018.

In tal modo, ci si pone un duplice l'obiettivo:

- mantenere il ciclo annuale della valutazione delle competenze relativo ad un periodo di 12 mesi (cioè l'intero anno 2019);
- consentire un avvio graduale dei nuovi percorsi, soprattutto per le equipe molto numerose, con maggiore possibilità di programmare l'importante tappa dei colloqui individuali ex-ante, che, assieme al catalogo interaziendale delle competenze, rappresenta la maggiore innovazione introdotta da questo Regolamento.

In questo modo si risponde agli impegni conferiti alle nostre aziende dal livello regionale e garantiremo una corretta preparazione informativa, metodologica e di contenuto alla prima valutazione annuale delle competenze, che avverrà, secondo la previsione di questo Regolamento, tra dicembre 2019 e marzo 2020.

## 12. GLI STRUMENTI ATTIVATI

### ALLEGATO 1: CATALOGO INTERAZIENDALE DELLE COMPETENZE

#### ***COMPETENZE PROFESSIONALI/TECNICHE***

Comportamenti da valutare (items)

1. Agisce con autonomia e responsabilità nel risolvere i problemi della propria area di lavoro, nel rispetto del contesto organizzativo di riferimento e nella logica del servizio;
2. Mantiene aggiornate le proprie competenze, in linea con i cambiamenti (tecnici scientifici, organizzativi, normativi) e con l'evoluzione del proprio ruolo professionale in azienda;
3. Eroga la propria attività professionale (sanitaria, assistenziale, tecnica, amministrativa) in ottemperanza e pieno rispetto dei criteri e standard qualitativi collegati ai compiti assegnati (comprese le attività di tutoring) e in linea con le disposizioni del codice deontologico e con le priorità aziendali;
4. Nell'azione professionale coniuga con flessibilità le esigenze degli interlocutori con i vincoli organizzativi e le risorse disponibili promuovendo un'immagine positiva e qualificata del servizio;
5. Adotta un approccio collaborativo nel contesto del servizio, contribuendo al mantenimento di un buon clima organizzativo nell'équipe;
6. Mantiene lo standard professionale e dimostra equilibrio emotivo anche nelle situazioni critiche o sotto stress.

#### ***COMPETENZE ORGANIZZATIVE***

Comportamenti da valutare (items)

1. effettua correttamente analisi e diagnosi dei problemi (raccolta dei dati, quantificazione, ricerca delle soluzioni) ed elabora soluzioni documentate e fattibili, prospettando alternative;
2. affronta i problemi in modo costruttivo e flessibile rispetto alle soluzioni, per consentire risposte concrete e risultati tempestivi;
3. si informa e partecipa alla realizzazione degli obiettivi di budget nel rispetto dei principi, delle direttive e dei valori aziendali;
4. utilizza le risorse (*professionali, tecnologiche, materiali, logistiche*) in modo responsabile, anche attraverso la loro condivisione, dimostrando consapevolezza e sensibilità dell'impatto economico delle proprie scelte;
5. Partecipa attivamente e in modo propositivo ai processi di cambiamento in atto, adeguando il proprio agire professionale ai valori aziendali e all'evolversi delle priorità;

## **COMPETENZE RELAZIONALI**

*Comportamenti da valutare (item)*

1. Mantiene con pazienti, utenti, familiari, associazioni, istituzioni rapporti positivi, promuovendo l'immagine dell'organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo i feedback;
2. comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi del servizio e dell'organizzazione;
3. dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, contribuendo alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia;
4. assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione;
5. collabora attivamente con tutte le componenti del gruppo interprofessionale, dimostrando disponibilità personale e adattabilità;
6. ricerca l'integrazione professionale ed organizzativa e promuove la comunicazione fra professionisti e strutture che intervengono nel processo di erogazione del servizio.
7. Mantiene con utenti, associazioni e comunità locale rapporti positivi, creando spazi per l'ascolto reciproco e il trasferimento di informazioni e conoscenze e orientando le proprie azioni sulla base delle effettive esigenze degli utenti e della loro soddisfazione.

## **COMPETENZE MANAGERIALI**

*Comportamenti da valutare (item)*

1. Conosce e condivide gli obiettivi e le priorità aziendali, che comunica in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo i professionisti della struttura nella definizione dei propri obiettivi e dei piani di azione per conseguirli;
2. valuta le attività dei professionisti e il loro contributo alle performance del gruppo di lavoro. e utilizza il feedback sulle competenze per evidenziare i gap e disegnare percorsi personalizzati di miglioramento;
3. promuove investimenti mirati in formazione e piani di sviluppo dei professionisti in una visione prospettica, finalizzandoli a migliorare la qualità dei risultati per gli utenti;
4. utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio;
5. esplora e mette in atto nuove soluzioni che cambiano in meglio e in modo significativo la qualità del processo di lavoro e i risultati operativi del team;
6. dimostra decisione nell'affrontare le problematiche della unità organizzativa e nel fare rispettare le regole e i valori professionali e del servizio. Mette in atto correttivi gestendo, con equità e trasparenza, l'autorità e il controllo.

## ALLEGATO 2: MODELLO DI VERBALE DEL 1° COLLOQUIO (ex ante) <sup>4</sup>

Data.....

Dipartimento..... Unità Operativa/Servizio.....

Cognome e Nome Responsabile .....

Cognome e Nome Collaboratore/Collaboratrice .....

Aree di miglioramento/sviluppo concordate:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Obiettivi ed attività correlate:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Eventuali osservazioni del collaboratore/della collaboratrice:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Firma del Responsabile .....

Firma del Collaboratore/Collaboratrice .....

Prossima data incontro per colloquio intermedio.....

---

<sup>4</sup> Si tratta di un modello facsimile, in quanto quello definitivo, IDENTICO PER CONTENUTI, sarà generato dalla procedura informatizzata dell'applicativo "Valutazione" del Sistema Informativo GRU.



## ALLEGATO 4: MODELLO DI SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE<sup>6</sup>

Dipartimento/Servizio.....

Unità Operativa.....

Cognome e Nome Responsabile

.....

Cognome e Nome Collaboratore/Collaboratrice

.....

Periodo a cui si riferisce la valutazione dal.....al.....

	LEGENDA VALUTAZIONE
<b>1</b> “basso”	Ampio gap da colmare / competenza da costruire
<b>2</b> “medio”	Piccolo gap da colmare
<b>3</b> “ottimo”	Buon livello di competenza, eventualmente da affinare
<b>4</b> “benchmark”	Competenza espressa a livello eccellente

(continua)

---

<sup>6</sup> Si tratta di un modello facsimile, in quanto quello definitivo, IDENTICO PER CONTENUTI, sarà generato dalla procedura informatizzata dell'applicativo “Valutazione” del Sistema Informativo GRU.

## Prima Area

### COMPETENZE PROFESSIONALI E TECNICHE

Comportamenti da valutare	Valutazione			
	1	2	3	4
1. Agisce con autonomia e responsabilità nel risolvere i problemi della propria area di lavoro, nel rispetto del contesto organizzativo di riferimento e nella logica del servizio				
2. Mantiene aggiornate le proprie competenze, in linea con i cambiamenti (tecnici, scientifici, organizzativi, normativi) e con l'evoluzione del proprio ruolo professionale in azienda				
3. Eroga la propria attività professionale (sanitaria, assistenziale, tecnica, amministrativa) in ottemperanza e pieno rispetto dei criteri e standard qualitativi collegati ai compiti assegnati (comprese le attività di tutoring) e in linea con le disposizioni del codice deontologico e con le priorità aziendali				
4. Nell'azione professionale coniuga con flessibilità le esigenze degli interlocutori con i vincoli organizzativi e le risorse disponibili promuovendo un'immagine positiva e qualificata del servizio				
5. Adotta un approccio collaborativo nel contesto del servizio, contribuendo al mantenimento di un buon clima organizzativo nell'équipe				
6. Mantiene lo standard professionale e dimostra equilibrio emotivo anche nelle situazioni critiche o sotto stress				

**COMPETENZE PROFESSIONALI E TECNICHE: SINTESI (media)**    1  2  3  4

**COMPETENZE PROFESSIONALI E TECNICHE: COMMENTO**

- **Punti di forza**

.....  
 .....

- **Principali aree di miglioramento**

.....  
 .....

- **Priorità di sviluppo per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....

- **Azioni per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....  
 .....

(continua)



## Seconda Area

### COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Comportamenti da valutare	Valutazione			
	1	2	3	4
1. effettua correttamente analisi e diagnosi dei problemi (raccolta dei dati, quantificazione, ricerca delle soluzioni) ed elabora soluzioni documentate e fattibili, prospettando alternative				
2. affronta i problemi in modo costruttivo e flessibile rispetto alle soluzioni, per consentire risposte concrete e risultati tempestivi				
3. si informa e partecipa alla realizzazione degli obiettivi di budget nel rispetto dei principi, delle direttive e dei valori aziendali				
4. utilizza le risorse (professionali, tecnologiche, materiali, logistiche) in modo responsabile, anche attraverso la loro condivisione, dimostrando consapevolezza e sensibilità dell'impatto economico delle proprie scelte				
5. Partecipa attivamente e in modo propositivo ai processi di cambiamento in atto, adeguando il proprio agire professionale ai valori aziendali e all'evolversi delle priorità				

**COMPETENZE ORGANIZZATIVE: SINTESI (media)**

1  2  3  4

**COMPETENZE ORGANIZZATIVE: COMMENTO**

- **Punti di forza**

.....  
 .....

- **Principali aree di miglioramento**

.....  
 .....

- **Priorità di sviluppo per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....

- **Azioni per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....  
 .....

(continua)

## Terza Area

### COMPETENZE RELAZIONALI

Comportamenti da valutare	Valutazione			
	1	2	3	4
1. Mantiene con pazienti, utenti, familiari, associazioni, istituzioni rapporti positivi, promuovendo l'immagine dell'organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo i feedback;				
2. comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi del servizio e dell'organizzazione				
3. dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, contribuendo alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia				
4. assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione				
5. collabora attivamente con tutte le componenti del gruppo interprofessionale, dimostrando disponibilità personale e adattabilità				
6. ricerca l'integrazione professionale ed organizzativa e promuove la comunicazione fra professionisti e strutture che intervengono nel processo di erogazione del servizio				
7. mantiene con utenti, associazioni e comunità locale rapporti positivi, creando spazi per l'ascolto reciproco e il trasferimento di informazioni e conoscenze e orientando le proprie azioni sulla base delle effettive esigenze degli utenti e della loro soddisfazione				

**COMPETENZE RELAZIONALI: SINTESI (media)**    1     2     3     4

#### COMPETENZE RELAZIONALI: COMMENTO

- **Punti di forza**

.....  
 .....

- **Principali aree di miglioramento**

.....  
 .....

- **Priorità di sviluppo per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....

- **Azioni per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....  
 .....

(continua)

Eventuali osservazioni del valutato/della valutata

---

---

---

---

---

---

Data \_\_\_\_\_ Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Firma Valutato/valutata **PER PRESA VISIONE** \_\_\_\_\_

## Quarta Area

### COMPETENZE MANAGERIALI

**Competenza esclusiva per posizioni gestionali**

<b>Comportamenti da valutare</b>	<b>Valutazione</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Conosce e condivide gli obiettivi e le priorità aziendali, che comunica in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo i professionisti della struttura nella definizione dei propri obiettivi e dei piani di azione per conseguirli				
2. valuta le attività dei professionisti e il loro contributo alle performance del gruppo di lavoro e utilizza il feedback sulle competenze per evidenziare i gap e disegnare percorsi personalizzati di miglioramento				
3. promuove investimenti mirati in formazione e piani di sviluppo dei professionisti in una visione prospettica, finalizzandoli a migliorare la qualità dei risultati per gli utenti				
4. utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio				
5. esplora e mette in atto nuove soluzioni che cambiano in meglio e in modo significativo la qualità del processo di lavoro e i risultati operativi del team				
6. dimostra decisione nell'affrontare le problematiche della unità organizzativa e nel fare rispettare le regole e i valori professionali e del servizio. Mette in atto correttivi gestendo , con equità e trasparenza, l'autorità e il controllo				

**COMPETENZE MANAGERIALI: SINTESI (media)**    1     2     3     4

**COMPETENZE MANAGERIALI: COMMENTO**

- **Punti di forza**

.....  
 .....

- **Principali aree di miglioramento**

.....  
 .....

- **Priorità di sviluppo per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....

- **Azioni per i prossimi 12 mesi**

.....  
 .....  
 .....

(continua)

Eventuali osservazioni del valutato/della valutata

---

---

---

---

---

---

Data \_\_\_\_\_ Firma Valutatore \_\_\_\_\_

Firma Valutato/valutata **PER PRESA VISIONE** \_\_\_\_\_