



FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

AOO: ASL_BO
REGISTRO: Deliberazione
NUMERO: 0000429
DATA: 20/11/2019 17:56
OGGETTO: REGOLAMENTI AZIENDALI IN MATERIA DI VALUTAZIONE INTEGRATA DEL PERSONALE – MODIFICHE A SEGUITO DELL'ADOZIONE DEL PIANO AZIENDALE DI AVVICINAMENTO ALLO STANDARD REGIONALE PREVISTO DALLA DELIBERAZIONE N. 5/2017 OIV-SSR

SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente atto è stato firmato digitalmente da Novaco Francesca in qualità di Direttore Generale f.f.
Con il parere favorevole di Novaco Francesca - Direttore Sanitario
Con il parere favorevole di Petrini Anna Maria - Direttore Amministrativo

Su proposta di Giovanni Ferro - UO Sviluppo Organizzativo, Professionale e Formazione (SC) che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto

CLASSIFICAZIONI:

- [01-04-03]

DESTINATARI:

- Collegio sindacale
- Distretto Reno, Lavino e Samoggia
- Dipartimento Chirurgico
- Dipartimento Medico
- Dipartimento Materno Infantile
- Dipartimento Emergenza
- Dipartimento Oncologico
- Dipartimento Cure Primarie
- Dipartimento Salute Mentale - Dipendenze Patologiche
- Dipartimento Sanita' Pubblica
- UO Sviluppo Organizzativo, Professionale e Formazione (SC)
- UO Affari Generali e Legali (SC)
- Dipartimento Servizi
- UO Controllo di Gestione e Flussi Informativi (SC)
- UO Comunicazione (SS)
- Servizio Unico Metropolitan Amministrazione Giuridica del Personale - SUMAGP (SC)



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.



- UO Presidio Ospedaliero Unico Aziendale (SC)
- UO Servizi Amministrativi Ospedalieri (SC)
- Direzione Attivita' Socio-Sanitarie - DASS (SC)
- DATeR - Direzione Assistenziale Tecnica e Riabilitativa
- Dipartimento dell'Integrazione
- Servizio Unico Metropolitan Amministrazione Economica del Personale - SUMAEP (SC)
- Dipartimento Tecnico-Patrimoniale
- IRCCS Istituto delle Scienze Neurologiche - Direzione Operativa
- Dipartimento Amministrativo
- Dipartimento Farmaceutico
- UO Servizio Prevenzione e Protezione (SC)
- UO Amministrativa e Segreteria DATeR (SSD)
- DAAT - Dipartimento Attivita' Amministrative Territoriali
- UO Ingegneria Clinica (SC)
- Distretto San Lazzaro di Savena
- UO Anticorruzione, Trasparenza e Privacy (SC)
- Distretto Pianura Ovest
- Distretto dell'Appennino Bolognese
- UO Governo Clinico e Sistema Qualita' (SC)
- Distretto Pianura Est
- UO Committenza e Specialistica Ambulatoriale (SC)
- UO Medicina Legale e Risk Management (SC)
- UO Funzioni HUB (SC)
- Distretto Citta' di Bologna

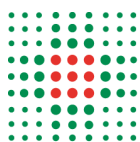
DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
DELI0000429_2019_delibera_firmata.pdf	Ferro Giovanni; Novaco Francesca; Petrini Anna Maria	5CF5BC029D7AAD6E52B7FDE9A7D54D2 6362EDD844EF200D3BBED866AC7C6504 C
DELI0000429_2019_Allegato1.pdf:		B5F18DABAF58538EECE114D7079933D9 1762099E118202656C01CE8F8263661B
DELI0000429_2019_Allegato2.pdf:		33E29497A6C3382F4EBB73FEF491D6D C16C49F4F2B1A24A7F27029EBA4378E1



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: REGOLAMENTI AZIENDALI IN MATERIA DI VALUTAZIONE INTEGRATA DEL PERSONALE – MODIFICHE A SEGUITO DELL'ADOZIONE DEL PIANO AZIENDALE DI AVVICINAMENTO ALLO STANDARD REGIONALE PREVISTO DALLA DELIBERAZIONE N. 5/2017 OIV-SSR

IL DIRETTORE GENERALE f.f.

Su proposta del dr. Giovanni Ferro, Direttore della UO Sviluppo Organizzativo, Professionale e Formazione (SC), che esprime contestuale parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto;

Premesso che:

- l'Azienda USL di Bologna ha da tempo definito e reso operativo, relativamente al personale dirigente e al personale del comparto titolare di posizione organizzativa e/o di coordinamento, un sistema annuale di valutazione della performance, sia organizzativa (di équipe), sia individuale, in coerenza con gli indirizzi emanati dalla Regione Emilia Romagna con la DGR n. 334 del 17 marzo 2014 di attuazione del D.lgs n. 150/2009, nonché con i successivi atti dell'Organismo Indipendente di Valutazione per gli Enti ed Aziende del Servizio Sanitario Regionale (OIV-SSR);
- il sopracitato OIV-SSR, con deliberazione n. 5/2017, in un'ottica di sviluppo dell'impianto già definito a livello regionale, ha emanato ulteriori indirizzi in materia di valutazione integrata del personale, invitando le Aziende Sanitarie a provvedere all'adeguamento dei regolamenti in essere;
- la soprarichiamata deliberazione n. 5/2017 pone, fra gli altri, gli obiettivi di estendere la valutazione annuale della performance individuale a tutto il personale dipendente, nonché di sviluppare a livello di singole Aziende, sulla base di nuovi specifici criteri, sia la valutazione delle competenze sia quella di risultati, secondo più articolate modalità di apprezzamento e di misurazione;

Visti gli impegni assunti da questa Azienda con la deliberazione n. 10 del 11/01/2019 avente ad oggetto "Adozione del Piano Aziendale di Avvicinamento allo standard previsto dalla deliberazione n. 5/2017 dell'OIV-SSR "Sistema di valutazione integrata del Personale: linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali"";

Atteso quindi che è necessario ottemperare agli impegni sottoscritti dall'Azienda attraverso il soprarichiamato Piano Aziendale di Avvicinamento, prevedendo:

- a partire dall'anno 2019:

- l'estensione a tutto il personale (appartenente, cioè, alle aree sia della dirigenza sia del comparto), della valutazione del contributo individuale portato annualmente dal singolo professionista al risultato complessivo dell'équipe di appartenenza;



- il collegamento dell'esito di detta valutazione individuale con il sistema premiante annuale per tutto il personale, come previsto dalle suddette Linee guida regionali e dai CCNL, sia per l'area della dirigenza sia per quella del comparto;

- a partire dall'anno 2020:

- l'estensione a tutto il personale (appartenente, cioè, alle aree sia della dirigenza sia del comparto), della valutazione annuale delle competenze espresse da ciascun professionista, senza ricadute sul sistema premiante annuale, così come previsto dalle priorità regionali;

Ritenuto pertanto necessario, coerentemente alle suddette disposizioni regionali ed al sopracitato Piano Aziendale di Avvicinamento, provvedere alle modifiche/integrazioni della vigente regolamentazione aziendale in materia di valutazione integrata del personale, anche a seguito dei percorsi informativi e di confronto intervenuti con le rappresentanze sindacali interessate;

Visti i testi dei Regolamenti per la valutazione annuale del risultato individuale e del contributo individuale fornito all'équipe (allegato 1), nonché per la valutazione annuale delle competenze (allegato 2) e considerato che i sopracitati Regolamenti, in un intervallo temporale tra giugno e fine ottobre 2019:

- sono stati presentati e discussi più volte in Collegio di Direzione;
- sono stati oggetto di un articolato e proficuo confronto con le rappresentanze sindacali delle aree della Dirigenza Medico – Veterinaria, della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa e dell'area del Comparto;
- sono stati illustrati e discussi col Comitato Unico di Garanzia (CUG);
- sono stati oggetto di revisione dei loro punti di forza e delle criticità da superare attraverso il confronto con i circa 250 valutatori e valutatrici che sono stati coinvolti nel percorso di base 2019 per la formazione delle competenze in tema di valutazione;

Dato atto che tali azioni di confronto e di revisione hanno contribuito a raccogliere proposte di adattamenti e integrazioni utili a migliorare, complessivamente, il disegno e la qualità dei processi e degli strumenti per la valutazione annuale delle competenze, dei risultati e dei contributi offerti dai professionisti;

Dato atto del parere favorevole espresso dall'OAS, che ha esaminato i Regolamenti in data 13 novembre 2019

Delibera

1. di approvare, per quanto esposto in premessa, i seguenti Regolamenti in materia di valutazione integrata del personale, allegati al presente atto quali parti integranti e sostanziali:

- Regolamento per la valutazione annuale del risultato individuale e del contributo individuale fornito all'équipe (allegato 1);



- Regolamento per la valutazione annuale delle competenze (allegato 2);

2. di dare mandato alla UO Sviluppo Organizzativo, Professionale e Formazione (SC) di intraprendere tutte le iniziative necessarie all'informazione e all'implementazione delle nuove modalità di valutazione, nonché di garantire il necessario supporto alle varie articolazioni aziendali;

3. di dare altresì mandato al competente Ufficio per le Relazioni Sindacali di attivare i necessari tavoli di confronto con le Rappresentanze sindacali del personale al fine di definire le rispettive intese per regolare le ricadute sul sistema premiante annuale degli esiti della valutazione del risultato individuale e del contributo individuale fornito all'èquipe;

4. di trasmettere copia del presente atto al Collegio Sindacale e a tutte le articolazioni aziendali.

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

Barbara Curcio Rubertini

Regolamento per la valutazione annuale del risultato individuale e del contributo individuale fornito all'équipe

ALLEGATO 1

Sommario

1. IL CONTESTO.....	3
2. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL RISULTATO INDIVIDUALE	4
3. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO DAI DIRIGENTI	5
3.1 MODELLO DI SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO INDIVIDUALE – PERSONALE DELL’AREA DIRIGENZA	6
4. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO DAI TITOLARI DI INCARICO DI COORDINAMENTO / POSIZIONE ORGANIZZATIVA / FUNZIONE	9
4.1 MODELLO DI SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO INDIVIDUALE – PERSONALE DELL’AREA COMPARTO – TITOLARE DI COORDINAMENTO / PO / FUNZIONE.....	10
5. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE FORNITO ALL’EQUIPE DAL PERSONALE DI AREA COMPARTO NON TITOLARE DI INCARICO.....	13
5.1 MODELLO DI SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE – PERSONALE DELL’AREA COMPARTO – NON TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE	16
6. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO / DELLA VALUTATA.....	16
7. ACCESSO ALLA SCHEDA ARCHIVIATA.....	17
8. EVENTUALE VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA.....	17
9. RUOLO DEL VALUTATORE / DELLA VALUTATRICE	18
9.1 LA FORMAZIONE ALLA VALUTAZIONE.....	18
9.2 L’ALBERO DELLA VALUTAZIONE.....	19
9.3 SITUAZIONI PARTICOLARI	19
10 . AUTOVALUTAZIONE	20
11. SINTESI DELLE FASI E DEI TEMPI.....	21
12. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI DEL RISULTATO/CONTRIBUTO INDIVIDUALE SUL SISTEMA PREMIANTE ANNUALE	23
13. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE SUL CICLO DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE.....	23

1. IL CONTESTO

In questo documento si presenta una delle linee d'azione del nuovo “*Sistema di Valutazione Integrata del Personale*”, di cui alla Delibera dell'Organismo Indipendente di valutazione per il Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia Romagna (OIV/SSR)¹, che viene inserita dall'Azienda USL di Bologna nel proprio contesto organizzativo, a partire dall'anno 2019.

La valutazione annuale dei risultati individuali ottenuti, infatti, già a partire dal 2019, riguarderà tutto il personale dipendente, che opera nei servizi dell'Azienda USL di Bologna: sia quello in forza alle Aziende del Servizio Sanitario Nazionale, sia quello universitario convenzionato o in comando da altri Enti pubblici, indipendentemente dal profilo professionale e dalla posizione ricoperta nell'organizzazione.

Dal 2019, per effetto delle Linee Guida regionali già citate, del Piano di avvicinamento allo standard regionale deliberato dall'Azienda² e delle innovazioni introdotte dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, è necessario disporre, per tutto il personale dipendente (sia di area negoziale “Dirigenza” sia di area “Comparto”) di una valutazione annuale dell'apporto individuale, che sia collegata alla premialità annuale delle performance di ciascuno e che sia ben distinta dalla valutazione della “performance organizzativa”, anch'essa collegata al sistema dei premi annuali, ma relativa ai risultati raggiunti collettivamente dall'équipe e dall'Azienda.

¹ Delibera OIV/SSR n.5 del 15 maggio 2017

<https://www.ausl.bologna.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di/oiv/63199-trasmissione%20delibera%205%202017%20OIV.pdf/view>

² Delibera del DG AUSL Bologna n.10 del 11 gennaio 2019

2. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL RISULTATO INDIVIDUALE

La Linea Guida regionale identifica, come oggetto della valutazione annuale dei risultati individuali, due possibili tipologie di valutazione:

- Valutazione dei risultati collegati al raggiungimento di specifici obiettivi, attribuiti individualmente, dal diretto responsabile, a ciascun professionista;
- Valutazione dei risultati collegati al contributo che ogni professionista ha fornito all'équipe di appartenenza, in termini di "impegno".

E' previsto dalla Linea Guida che queste due tipologie di valutazione si possano applicare, entrambe, ma in maniera differenziata: in particolare, viene prevista per tutto il personale la valutazione annuale del contributo individuale all'équipe mentre si considera che la attribuzione di obiettivi personalizzati (quindi, anche la valutazione del loro raggiungimento) siano appropriate esclusivamente per una parte dei professionisti.

Nella fattispecie di questo Regolamento, è da sottolineare che, per effetto dei propri percorsi di sviluppo in tema di valutazione della prestazione ("performance") individuale del personale, l'Azienda USL di Bologna ha già in atto, da tempo, processi di valutazione annuale, sia del raggiungimento degli obiettivi individuali che dei contributi offerti da ciascuno, almeno per una parte dei professionisti che operano nei suoi Servizi: fino al 2018, infatti, sono stati già interessati da queste valutazioni annuali individuali sia i professionisti Dirigenti sia i professionisti titolari di incarico di Coordinamento/Posizione Organizzativa/ Funzione. Tuttavia, gli esiti di queste valutazioni annuali non sono state, finora, collegati a una specifica ricaduta sulla retribuzione annuale di risultato.

Questo Regolamento, quindi, fa tesoro delle pratiche già in uso ed integra i processi valutativi esistenti, ponendosi tre obiettivi principali:

- **per tutto il personale (Dirigenza e Comparto):** rendere il sistema delle valutazioni annuali di risultato, integralmente coerente e pienamente rispondente a quanto previsto dal Piano di Avvicinamento allo standard regionale (e, in particolare, dalle priorità n.2 e n.8 indicate nel Piano);
- **per il personale Dirigente:** integrare/aggiornare criteri e strumenti della valutazione annuale del raggiungimento degli obiettivi individuali e collegarne l'esito alla retribuzione annuale di risultato;
- **per il personale di area Comparto:** integrare/aggiornare criteri e strumenti della valutazione annuale del raggiungimento degli obiettivi individuali (per i titolari di coordinamento/posizione organizzativa/ funzione) e avviare, invece, ex novo, la valutazione annuale del contributo individuale all'équipe fornito dal personale di area Comparto, non titolare di incarico. Collegare gli esiti di queste due tipologie di valutazione alla retribuzione annuale di risultato.

Il presente Regolamento sarà utilizzato per integrare la “Guida aziendale alla valutazione del personale”, pubblicata e periodicamente aggiornata, nella intranet aziendale, ai sensi di quanto richiesto dalla Regione³.

3. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO DAI DIRIGENTI

L'applicazione delle indicazioni regionali nell'Azienda USL di Bologna, nella quale tutti i professionisti che appartengono all'Area della Dirigenza hanno, da diversi anni, una attribuzione specifica e individuale di obiettivi di risultato, comporta queste conseguenze:

- Ogni professionista dirigente, in analogia a quanto già in essere, continuerà ad avere assegnati e verificati, annualmente, dal proprio/dalla propria responsabile diretto/a, uno o più obiettivi individuali, con riferimento ad obiettivi di produzione, di innovazione, di qualità giudicati particolarmente importanti e coerenti con la missione dell'équipe e con i risultati che essa deve, complessivamente, raggiungere.

Questo soddisfa il criterio regionale del “*valutare il risultato individuale*”.

- Ogni professionista dirigente, in analogia a quanto già in essere, continuerà ad avere assegnati e verificati, annualmente, dal proprio/dalla propria responsabile diretto/a, uno o più obiettivi individuali legati all'incarico, in relazione, cioè, alla progressione verso i risultati attesi per il suo incarico dirigenziale pluriennale ed esplicitati dal suo contratto.

Questo soddisfa il criterio regionale del “*valutare il contributo individuale all'équipe*”.

La scheda di valutazione annuale dei risultati conseguiti dai dirigenti, utilizzata attualmente dai responsabili di équipe (valutatori e valutatrici) contiene già, in maniera esplicita, gli item di valutazione per ogni professionista richiesti dalla Linea Guida regionale.

LEGENDA DEI PUNTEGGI DI VALUTAZIONE

³ Guida alla valutazione del personale,
<https://intranet.internal.ausl.bologna.it/servizi/dg/valutazione-sviluppo-organizzativo/valutazione>

Punteggio	Descrizione	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
1 "basso"	Risultato raggiunto di livello minimo, incompleto, saltuario, insufficiente	Da 1 a 50%
2 "medio"	Risultato raggiunto di livello sufficiente, ma ancora migliorabile	Da 51 a 80%
3 "ottimo"	Risultato raggiunto di livello soddisfacente	Da 81 a 90%
4 "benchmark"	Risultato eccellente, di riferimento per tutta l'equipe	Da 91 a 100%

Si riporta, di seguito, il fac-simile della scheda che sarà utilizzata, a partire dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi previsti già per l'anno 2019 (All. A), che sarà disponibile in versione informatizzata.

3.1 Modello di scheda annuale di valutazione del risultato individuale – Personale dell'area Dirigenza⁴

Dipartimento/Distretto/Servizio/UOC/UOS/UOSD/ Programma/Articolazione organizzativa

⁴ 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.

Cognome e Nome Responsabile

.....

Cognome e Nome Collaboratore/Collaboratrice

.....

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

Risultati individuali da raggiungere OBIETTIVI DI PRODUZIONE, INNOVAZIONE E QUALITA'	
Obiettivo 1	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Obiettivo 2	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Contributi individuali all'équipe OBIETTIVI ANNUALI LEGATI ALL'INCARICO	
Obiettivo 3	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Obiettivo 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

Eventuali osservazioni del valutato/della valutata

Data _____ Firma Valutatore _____

Firma Valutato/valutata **PER PRESA VISIONE**_____

4. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO DAI TITOLARI DI INCARICO DI COORDINAMENTO / POSIZIONE ORGANIZZATIVA / FUNZIONE

L'applicazione delle indicazioni regionali nell'Azienda USL di Bologna, nella quale tutti i professionisti che appartengono all'Area della Comparto e sono titolari di incarico di Coordinamento/Posizione Organizzativa/Funzione hanno, da diversi anni, una attribuzione specifica e individuale di obiettivi di risultato, comporta queste conseguenze:

- Ogni professionista titolare di incarico, in analogia a quanto già in essere, continuerà ad avere assegnati e verificati, annualmente, dal proprio/dalla propria responsabile diretto/a, uno o più obiettivi individuali, con riferimento ad obiettivi di innovazione e di qualità giudicati particolarmente importanti e coerenti con la missione dell'equipe e con i risultati che essa deve, complessivamente, raggiungere.

Questo soddisfa il criterio regionale del *“valutare il risultato individuale”*.

- Ogni professionista titolare di incarico, in analogia a quanto già in essere, continuerà ad avere assegnati e verificati, annualmente, dal proprio/dalla propria responsabile diretto/a, uno o più obiettivi individuali legati all'incarico, in relazione, cioè, alla progressione verso i risultati attesi per il suo incarico di posizione pluriennale ed esplicitati dal suo contratto.

Questo soddisfa il criterio regionale del *“valutare il contributo individuale all'equipe”*.

La scheda di valutazione annuale dei risultati conseguiti dai titolari di incarico di funzione, utilizzata attualmente dai responsabili di équipe (valutatori e valutatrici) contiene già, in maniera esplicita, gli item di valutazione per ogni professionista richiesti dalla Linea Guida regionale.

LEGENDA DEI PUNTEGGI DI VALUTAZIONE

Punteggio	Descrizione	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
1 "basso"	Risultato raggiunto di livello minimo, incompleto, saltuario, insufficiente	Da 1 a 50%
2 "medio"	Risultato raggiunto di livello sufficiente, ma ancora migliorabile	Da 51 a 80%
3 "ottimo"	Risultato raggiunto di livello soddisfacente	Da 81 a 90%
4 "benchmark"	Risultato eccellente, di riferimento per tutta l'equipe	Da 91 a 100%

Si riporta, di seguito, il fac-simile della scheda che sarà utilizzata, a partire dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi previsti già per l'anno 2019 (All. B), che sarà disponibile in versione informatizzata

4.1 Modello di scheda annuale di valutazione del risultato individuale – Personale dell'area Comparto – Titolare di Coordinamento / PO / Funzione⁵

⁵ 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.

Dipartimento/Distretto

.....
Servizio/ UOS/ UA/Articolazione Organizzativa

.....
Cognome e Nome Responsabile

.....
Cognome e Nome Collaboratore/Collaboratrice

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

Risultati individuali da raggiungere OBIETTIVI DI INNOVAZIONE E QUALITA'	
Obiettivo 1	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Obiettivo 2	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Contributi individuali all'equipe OBIETTIVI LEGATI ALL'INCARICO	
Obiettivo 3	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Obiettivo 4	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

Eventuali osservazioni del valutato/della valutata

Data _____ Firma Valutatore _____

Firma Valutato/valutata **PER PRESA VISIONE** _____

5. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE FORNITO ALL'EQUIPE DAL PERSONALE DI AREA COMPARTO NON TITOLARE DI INCARICO

Nella Linea – guida regionale è previsto che *“gli item di contributo individuale siano tesi a esplicitare parametri 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”*.

Questa Azienda, condividendo appieno le raccomandazioni formulate della Linea – guida regionale, e in maniera analoga a quanto si sta sviluppando in altre Aziende Sanitarie anche nell’Area Vasta Centro, ha ritenuto che, data la natura fortemente collaborativa dell’impegno professionale richiesto a questi operatori dal lavoro in equipe, non sia opportuno individuare contributi differenziati per ognuno ma, piuttosto, sia appropriato monitorare alcune dimensioni che, si auspica, siano comuni a tutti i componenti del gruppo e che ne rafforzano la coesione (la linea-guida le chiama dimensioni “di impegno e allineamento”).

Le dimensioni da valutare annualmente, a partire dall’attività svolta nel 2019, da parte del/della responsabile dell’equipe, per ciascun professionista di area comparto, non titolare di incarico di funzione, sono le seguenti:

1. Contributo al miglioramento
2. Rispetto dei codici comportamentali, regolamenti e direttive aziendali
3. Impegno nel dialogo e nella collaborazione, nel gruppo e con gli utenti
4. Rispetto dell’orario di lavoro

Per misurare il contributo di equipe i comportamenti sono da valutare con riferimento all’intero anno preso in considerazione. Sono da considerare comportamenti correlati all’impegno insufficiente quelli che presentano nella loro accezione negativa una reiterazione nell’anno preso in considerazione.

A scopo esemplificativo, per favorire una maggiore omogeneità nell’applicazione dei criteri di valutazione, si riportano qui alcuni esempi:

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE: ESEMPI

	DIMENSIONI DA VALUTARE	ESEMPI DI CONTRIBUTI PORTATI ALL'EQUIPE
AREA CONTRIBUTO INDIVIDUALE (impegno e allineamento)	1. Contributo al miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra puntualità e precisione nello svolgimento dei compiti assegnati e nel rispettare protocolli, linee guida e istruzioni operative • Contribuisce in modo collaborativo alle proposte di miglioramento dell'organizzazione e del servizio agli utenti
	2. Rispetto dei codici comportamentali, regolamenti e direttive aziendali	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetta le disposizioni in ambito di sicurezza del lavoro • Rispetta gli adempimenti in materia di trasparenza amministrativa, privacy e anticorruzione • Rispetta il codice di comportamento dei dipendenti della P.A. • Dimostra attenzione al rispetto dell'etica professionale. <p><i>N.B. È indicatore di insufficienza il caso di segnalazioni esterne o interne verificate, superiori a tre nell'anno</i></p>
	3. Impegno nel dialogo e nella collaborazione, nel gruppo e con gli utenti	<ul style="list-style-type: none"> • Risponde alle richieste degli utenti in modo adeguato e tempestivo, in relazione ai loro bisogni e alle loro aspettative • Mantiene buone relazioni con gli interlocutori interni/esterni • Si dimostra disponibile al dialogo e alla collaborazione nell'equipe
	4. Rispetto dell'orario di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Assolve il debito orario annuo, ovvero presenta una eccedenza negativa annuale non superiore a 30 ore per la quale ha dato disponibilità al piano di recupero

La compilazione deve avvenire in maniera analitica, per ciascuna delle quattro dimensioni di contributo presenti, secondo quattro fasce di punteggio, in base a una griglia proposta dalla Regione e applicata in maniera omogenea da tutte le Aziende Sanitarie dell'Emilia Romagna.

La griglia da seguire è la seguente:

Legenda dei punteggi di valutazione

1 “basso”	Impegno dimostrato di livello minimo, incompleto, saltuario, insufficiente
2 “medio”	Impegno dimostrato di livello sufficiente, ma ancora migliorabile
3 “ottimo”	Buon livello di impegno, soddisfacente
4 “benchmark”	Contributo eccellente, di riferimento per tutta l’equipe

Essa deve essere utilizzata dai valutatori/ dalle valutatrici per formulare il proprio giudizio in merito al contributo, apportato all’equipe, da ogni singolo collaboratore/collaboratrice, nell’anno appena trascorso.

5.1 Modello di scheda annuale di valutazione del contributo individuale - Personale dell'area Comparto - NON titolare di incarico di funzione⁶

Dipartimento/Distretto

.....

Servizio/ UOS/ UA/Articolazione Organizzativa

.....

Cognome e Nome Responsabile

.....

Cognome e Nome Collaboratore/Collaboratrice

.....

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

Contributi individuali all'equipe IMPEGNO E ALLINEAMENTO				
1. Contributo al miglioramento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rispetto dei codici comportamentali, dei regolamenti e delle direttive aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Impegno nel dialogo e nella collaborazione, nel gruppo e con gli utenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Rispetto dell'orario di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principali punti di forza e punti di debolezza da migliorare (compilazione a cura del diretto responsabile)

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

Eventuali osservazioni del valutato/della valutata

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

Data _____ Firma Valutatore _____

Firma Valutato/valutata **PER PRESA VISIONE** _____

6. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO / DELLA VALUTATA

⁶ 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.

Come previsto dalla legislazione e dalle norme contrattuali vigenti, anche la scheda di valutazione annuale del risultato individuale (obiettivi e contributo) 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 dal/dalla responsabile, ed esse compariranno, pertanto, una volta chiusa la procedura annuale della scheda, nella copia archiviata, in formato digitale, all'interno del dossier curricolare del/della professionista.

7. ACCESSO ALLA SCHEDA ARCHIVIATA

Copia della scheda annuale di valutazione del risultato individuale (obiettivi e contributo), una volta archiviata nel dossier curricolare elettronico, resta visibile al/alla dipendente all'interno del modulo "Valutazione" nel portale GRU di ciascuno/a.

Si tratta quindi di un documento non pubblico, che può essere diffuso ad altri soggetti 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.

Le schede di valutazione annuale di ogni collaboratore/collaboratrice, inoltre, saranno visibili sul portale dei rispettivi/delle rispettive Responsabili e dei loro immediati superiori gerarchici (che hanno funzioni di vigilanza e di sviluppo delle competenze di valutazione di ciascun valutatore/ciascuna valutatrice appartenente alla loro equipe).

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 Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Ai fini del presente Regolamento, quindi, così come previsto dalle Linee – guida regionali, si demanda direttamente all'OAS la definizione attuativa dei percorsi di seconda istanza relativi alla valutazione annuale dei risultati, 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”⁷.

9. RUOLO DEL VALUTATORE / DELLA VALUTATRICE

IL VALUTATORE/LA VALUTATRICE è il/la RESPONSABILE DIRETTO/A del valutato/della valutata: valutare il lavoro dei collaboratori/delle collaboratrici affidati fa parte delle funzioni di responsabile dell'équipe ed è necessario per poter prendersi cura della crescita delle persone.

AL/ALLA RESPONSABILE DEL VALUTATORE/DELLA VALUTATRICE sono demandate funzioni di VERIFICA della qualità dell'esercizio della valutazione, di supporto nelle criticità e di stimolo a migliorarla.

9.1 La formazione alla valutazione

La valutazione annuale del risultato (in termini di raggiungimento degli obiettivi e di contributo individuale all'équipe), quindi, d'ora in poi (a partire già dal 2019) per tutto il personale, sia dell'area della Dirigenza che del Comparto, deve avvenire sulla base dei criteri, dei metodi e degli strumenti che sono presentati in questo Regolamento: 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 in tutte le Aziende Sanitarie.

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 professionisti, non su pregiudizi, e, soprattutto, allo scopo di apprendere come agire una valutazione valorizzante, è stato necessario attivare un programma 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, attraverso il Piano Annuale della Formazione (PAF) a cura della UOC Sviluppo Organizzativo, professionale e formazione.

⁷ Delibera OIV/SSR n.1 del 2015

9.2 L'albero della valutazione

Abbiamo denominato "Albero della valutazione" uno strumento informatico aziendale che, partendo dall'organigramma aziendale ed integrandolo con altre basi-dati (come quella delle presenze-assenze), ci permette di ricostruire la totalità delle coppie valutato(a)/valutatore(valutatrice), per tutto il personale.

Ciò consente anche di aggiornare l'organizzazione, in tempo reale, per le parti che sono in fase di integrazione, o già integrate strutturalmente, tra le Aziende dell'area metropolitana, e di individuare, per ciascun/a professionista dipendente, il/la responsabile diretto/a al quale/alla quale il dipendente è funzionalmente assegnato per la valutazione, indipendentemente dalla appartenenza giuridica ad Aziende differenti fra loro o all'Università.

L'"albero della valutazione" consente di generare, sul "portale del dipendente" di ciascun/a valutatore/valutatrice, gli strumenti necessari al processo di valutazione annuale dei risultati (dal colloquio di inizio periodo alla valutazione finale dell'anno).

L'albero della valutazione sarà, quindi, collegato ai sistemi correnti di gestione e aggiornamento delle informazioni relative allo stato giuridico e all'anagrafe del personale dipendente, in maniera da mantenerlo aggiornato nel tempo, rispetto alle eventuali variazioni nella composizione delle equipe e alla attribuzione degli incarichi gestionali.

Questo strumento permetterà, infine, di tenere aggiornato quello che la Regione chiama "Albo dei valutatori". L'Albo è pubblicato e periodicamente aggiornato in una versione web, consultabile senza alcuna restrizione, nella intranet aziendale⁸.

9.3 Situazioni particolari

Di norma, la valutazione annuale dei risultati si attiva per il collaboratore/la collaboratrice che abbia effettuato, presso l'Azienda, un periodo di servizio, come dipendente, di almeno

⁸Albo dei valutatori, consultabile all'indirizzo: .

<https://intranet.internal.ausl.bologna.it/servizi/dg/valutazione-sviluppo-organizzativo/valutazione>

6 mesi e 1 giorno, nell'anno di riferimento; viene escluso dalla valutazione annuale il periodo di prova (in quanto esso ha le sue modalità specifiche di valutazione).

Alcune situazioni particolari sono disciplinate come segue:

- nel caso di lunga assenza del valutatore/della valutatrice: la valutazione annuale e gli adempimenti correlati (colloquio ex-ante, eventuale colloquio intermedio e colloquio ex-post) vengono effettuati dal/dalla responsabile facente funzione o, in alternativa, dal/dalla diretto/a superiore gerarchico/a, qualora non sia nominato/a un/una facente funzione;
- nel caso di mobilità interna del/della valutato/a, la funzione di valutazione del/della professionista viene attribuita al/alla responsabile dell'equipe di destinazione, o di quella di provenienza, in relazione alla maggiore durata del periodo di permanenza nell'equipe;
- nel caso in cui un collaboratore/una collaboratrice abbia prestato, contemporaneamente, nel corso dell'anno, la propria opera all'interno di differenti équipe e articolazioni organizzative, il /la responsabile indentificato/a come titolare della valutazione e del percorso di miglioramento e sviluppo di quel/quella professionista dovrà confrontarsi con il/la responsabile della/delle altre equipe, al fine di prendere in considerazione "a tutto tondo" l'attività svolta e le esigenze di crescita.

10 . 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.

Questa impostazione 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 contributi individuali e i risultati 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 dei risultati ottenuti e del contributo individuale offerto e aiutando il/la professionista ad individuare aree di sviluppo e/o miglioramento da proporre 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 del risultato/contributo (vedi schede già illustrate), 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. Si tratta, quindi, di una tappa consigliata, che può costituire un passaggio preliminare e che, nelle intenzioni della Linea Guida regionale, può aiutare la maturazione, fra i professionisti, della cultura della valutazione per la valorizzazione e lo sviluppo.

11. SINTESI DELLE FASI E DEI TEMPI

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 nell'applicativo GRU _Valutazione.

Si integra qui la tabella regionale con una tempistica di massima del processo annuale di valutazione del contributo individuale, che potrà essere, in futuro, 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 sul processo.

Valutazione annuale del risultato individuale: sintesi delle fasi del processo

COSA (Stato di	A CURA DI	QUANDO	SIGNIFICATO e azioni sull'applicativo di supporto
-------------------	-----------	--------	--

avanzamento)			(GRU –valutazione)
Apertura del percorso di ogni professionista	Funzione aziendale valutazione	A inizio dicembre di ogni anno TAPPA OBBLIGATORIA	Apertura del percorso di ciascuna singola valutazione, che prevede i vari stati di avanzamento
Colloquio di inizio periodo (ex-ante)	Valutatore/valutatrice	Tra 15 dicembre di ogni anno e 15 aprile dell'anno successivo. TAPPA OBBLIGATORIA	Presentazione e condivisione delle aspettative
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 TAPPA CONSIGLIATA	Monitoraggio e sostegno, eventuale registrazione dell'esito del monitoraggio
Autovalutazione	Valutato/a	In vista del colloquio di fine periodo TAPPA CONSIGLIATA	Esercizio di autovalutazione da parte del/della valutato/a, per rendere più consapevole il confronto con il valutatore/la valutatrice.
Valutazione annuale	Valutatore/Valutatrice	Tra 15 dicembre di ogni anno e 15 aprile dell'anno successivo. TAPPA OBBLIGATORIA	Il valutatore /la valutatrice registra la valutazione finale annuale sulla scheda online di ciascun collaboratore/collaboratrice
Colloquio di esplicitazione della valutazione finale (colloquio ex-post)	Valutatore/valutatrice	Tra 15 dicembre di ogni anno e 15 aprile dell'anno successivo. TAPPA OBBLIGATORIA	Colloquio di condivisione, col valutato/la valutata, della valutazione finale annuale; registrazione delle eventuali osservazioni del valutato/della valutata
Chiusura della Scheda annuale di valutazione annuale del risultato/contributo individuale (o messa "in attesa di seconda istanza")	Valutatore/valutatrice	Al termine del colloquio di esplicitazione della valutazione TAPPA OBBLIGATORIA	Completamento del percorso di valutazione annuale dei risultati/contributo individuale per la parte di responsabilità del valutatore/della valutatrice
Eventuale seconda istanza	Funzione Aziendale competente e OAS	TAPPA FORMALIZZATA	Gestione di eventuale seconda istanza
Chiusura definitiva e archiviazione	Funzione Aziendale valutazione	TAPPA OBBLIGATORIA	Chiusura del percorso annuale e della eventuale seconda istanza.

12. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI DEL RISULTATO/CONTRIBUTO INDIVIDUALE SUL SISTEMA PREMIANTE ANNUALE

La valutazione annuale del risultato individuale (sia se valutata in termini di obiettivi individuali raggiunti che di contributo individuale fornito all'equipe), dovrà avere, ai sensi del presente Regolamento, gli effetti definiti dalla normativa nazionale, pattizia e non pattizia, relativa alla ricaduta sul sistema premiante annuale.

Si rimanda quindi a specifici provvedimenti, definiti sul tavolo delle relazioni sindacali tra Azienda e organizzazioni di rappresentanza del personale, sia di area Dirigenza sia di area Comparto, la determinazione delle due dimensioni:

- l'ammontare del fondo che verrà dedicato a questa modalità di riconoscimento del risultato individuale (obiettivi raggiunti/contributo all'équipe)
- la definizione delle modalità di ricaduta degli esiti della valutazione, di cui al presente Regolamento, sulla retribuzione annuale di risultato che sarà ad essa collegata.

13. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE SUL CICLO DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE

Non deve sfuggire il fatto che esiste certamente, come ha dimostrato la letteratura in materia di performance del personale, uno stretto collegamento tra le due componenti della prestazione individuale: i risultati ("cosa" le persone realizzano) e le competenze ("come" lo realizzano).

Per questo motivo, anche la valutazione del risultato raggiunto, in termini di contributo che ciascun professionista ha portato all'equipe, dovrebbe generare, nell'anno successivo, nel caso sia stato rilevato un gap importante tra le aspettative e ciò che si è realizzato, un impegno al miglioramento delle competenze che possono aiutare l'operatore a ottenere migliori risultati.

CICLO DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE IL PROCESSO ANNUALE



Anche la valutazione del risultato/contributo individuale all'equipe, quindi, si inserisce nel ciclo annuale di miglioramento che si apre al momento del colloquio di inizio anno e che deve poter beneficiare di feedback intermedi, assicurati ad ogni professionista, anche solo in maniera informale, durante l'anno che si svolge, in maniera da poter correggere i comportamenti che lo richiedono e da sostenere lo sviluppo di migliori competenze e, di conseguenza, il raggiungimento di migliori risultati.

Questo è anche il significato della visione "evolutiva" che sottende alla scala di valutazione che verrà utilizzata: le performance, osservate negli anni, consentiranno di leggere il percorso di miglioramento di ogni professionista nel tempo e l'impegno messo in campo sia dal singolo operatore che dall'equipe, ma serviranno anche a monitorare l'impegno del responsabile/della responsabile dell'equipe nel prendersi cura della crescita del personale affidato.

Regolamento per la valutazione annuale delle competenze

ALLEGATO 2

Sommario

1. IL CONTESTO REGIONALE E AZIENDALE	3
2. I PRINCIPI ISPIRATORI.....	4
2.1 ARMONIZZAZIONE TRA LE AZIENDE.....	4
2.2 EQUITÀ E TRASPARENZA.....	5
2.3 FORMAZIONE MIRATA.....	5
2.4 INTEGRARE I PROCESSI DI VALUTAZIONE ANNUALI E PLURIENNALI	6
2.5 VALUTARE PER DARE VALORE	6
2.6 RICERCA ATTIVA DEL FEEDBACK DAI COLLABORATORI	7
3. LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE	7
3.1 A CHI SI APPLICA.....	8
3.2 LE COMPETENZE DA VALUTARE	9
3.3 LA FORMAZIONE ALLA VALUTAZIONE.....	10
4. PROCESSI E METODOLOGIE UTILIZZATE.....	11
4.1 IL COLLOQUIO DI INIZIO PERIODO (EX-ANTE): LE ASPETTATIVE DI MIGLIORAMENTO.....	11
4.2 IL COLLOQUIO DI METÀ PERIODO (IN ITINERE): IL MONITORAGGIO	13
4.3 AUTOVALUTAZIONE.....	13
4.4 IL COLLOQUIO DI FINE PERIODO (EX-POST): COMUNICARE LA VALUTAZIONE	14
4.5 COME SI UTILIZZA LA SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.....	15
4.6 OSSERVAZIONI/NOTE DEL VALUTATO.....	17
4.7 ACCESSO ALLA SCHEDA ARCHIVIATA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE.....	17
4.8 EVENTUALE VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA.....	17
4.9 SITUAZIONI PARTICOLARI.....	18

4.10 SINTESI DELLE FASI E DEI TEMPI DEL CICLO ANNUALE DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE ..	19
5. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI ANNUALI DELLE COMPETENZE	20
5.1 COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE.....	21
5.2 COLLEGAMENTO AL SISTEMA FORMATIVO	21
6. GLI ATTORI DEL PROCESSO	22
6.1 I PROTAGONISTI.....	23
6.2 I SOGGETTI DI SUPPORTO	23
6.3 ALTRI SOGGETTI CHE CONTRIBUISCONO	24
6.4 L'ALBERO DELLA VALUTAZIONE.....	24
7. FEEDBACK DAI COLLABORATORI SUL CLIMA ORGANIZZATIVO	25
7.1 ESEMPI DI COMPORTAMENTI SUI QUALI CHIEDERE INFORMAZIONI DI RITORNO	25
7.2 TARGET E COORDINAMENTO DELL'INDAGINE.....	26
7.3 PERIODICITÀ DI ATTIVAZIONE E UTILIZZAZIONE DEI RISULTATI.....	26
8. IL MONITORAGGIO DELL'IMPATTO DEL PROCESSO.....	27
9. NORMA TRANSITORIA.....	27
9.1 TEMPISTICA DI AVVIO.....	27
10. GLI STRUMENTI ATTIVATI	29
ALLEGATO A: CATALOGO AZIENDALE DELLE COMPETENZE	29
<i>COMPETENZE PROFESSIONALI/TECNICHE</i>	29
<i>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</i>	29
<i>COMPETENZE RELAZIONALI</i>	30
<i>COMPETENZE MANAGERIALI</i>	30
ALLEGATO B: MODELLO DI VERBALE DEL 1° COLLOQUIO (EX ANTE)	31
ALLEGATO C: MODELLO DI VERBALE DEL COLLOQUIO DI MONITORAGGIO	32
ALLEGATO D: MODELLO DI SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE	33

1. IL CONTESTO REGIONALE E AZIENDALE

In questo documento si presenta una delle linee d'azione del nuovo *“Sistema di Valutazione Integrata del Personale”*, di cui alla Delibera dell'Organismo Indipendente di valutazione per il Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia Romagna (OIV/SSR)¹, che viene integrata dall'Azienda USL di Bologna nel proprio contesto organizzativo, a partire dall'anno 2019 (per quanto attiene tutto il personale dirigente e i titolari di posizione organizzativa/coordinamento/funzione in area comparto) e che, a partire dal 2020, viene estesa, per la prima volta, anche a tutto il restante personale dell'area comparto, non titolare di incarico di funzione.

La valutazione annuale delle competenze riguarderà, quindi, tutto il personale dipendente, sia dal Servizio Sanitario Nazionale sia universitario convenzionato o in comando da altri Enti Pubblici, che opera nei servizi dell'Azienda USL di Bologna, indipendentemente dal profilo professionale, dalla posizione ricoperta nell'organizzazione, dal tipo di incarico.

Questa azione attuativa della Linea guida regionale è relativa al processo di “valutazione annuale delle competenze espresse dai professionisti” e va ad integrare gli attuali sistemi di valutazione del personale, presenti in Azienda, attraverso l'introduzione di un nuovo “catalogo delle competenze” e di una nuova “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 regolamento rappresenta, a tutti gli effetti, solo una parte delle integrazioni alle pratiche di valutazione dell'attività svolta, rese necessarie a seguito dell'applicazione della Linea Guida regionale.

Si rimanda, quindi, ad ulteriori, specifici atti, il graduale completamento della revisione di tutti i processi e le tipologie di valutazione del personale attualmente attivi in AUSL Bologna, al fine di realizzare un unico “Sistema di valutazione integrata del personale”, omogeneo e condiviso, nel metodo e negli strumenti, con tutte le Aziende del Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia Romagna.

In particolare, si ricorda qui che, così come previsto dalla Linea-guida e dal Piano aziendale di avvicinamento allo standard regionale (Delibera DG AUSL di Bologna

¹ Delibera OIV/SSR n.5 del 15 maggio 2017

<https://www.ausl.bologna.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di/oiv/63199-trasmissione%20delibera%205%202017%20OIV.pdf/view>

n.10/2019)², le priorità di estensione a tutto il personale della valutazione annuale, sono due:

- quella della valutazione annuale delle competenze espresse, oggetto del presente regolamento (priorità n.1 e n.8 del Piano di avvicinamento);
- quella della valutazione annuale dei risultati raggiunti, oggetto di un ulteriore, specifico provvedimento (priorità 2, 8 e 9 del Piano di avvicinamento).

Il presente regolamento sarà utilizzato per integrare la “Guida aziendale alla valutazione del personale”, pubblicata e periodicamente aggiornata sulla intranet aziendale³, ai sensi di quanto richiesto dalla Linea Guida regionale già citata.

2. 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 elenchiamo alcuni principi che hanno sorretto la Regione e le Direzioni delle Aziende Sanitarie dell’Emilia Romagna nella decisione di intraprendere il percorso di miglioramento e d’innovazione dei sistemi di valutazione del lavoro svolto dal personale.

2.1 Armonizzazione tra le aziende

In prima istanza, come è stato rilevato 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 Aziende Sanitarie che operano nel territorio regionale, 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 con le rappresentanze sindacali, anche a diverse

² Delibera DG AUSL Bologna n.10 dell’11 gennaio 2019,
<https://intranet.internal.ausl.bologna.it/servizi/dg/valutazione-sviluppo-organizzativo/valutazione>

³ Guida alla Valutazione del personale,
<https://intranet.internal.ausl.bologna.it/servizi/dg/valutazione-sviluppo-organizzativo/valutazione>

modalità di ricaduta sui sistemi premianti e sulle carriere.

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

2.2 Equità e trasparenza

In seconda istanza, l'indagine di clima organizzativo, effettuata nelle Aziende sanitarie dell'Emilia Romagna nel 2016, in collaborazione col 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% ritiene di non condividere i criteri di valutazione adottati, il 70% è convinto che i percorsi di carriera non siano legati al merito, il 79% auspica che la propria Azienda debba migliorare la valorizzazione delle risorse, l'equità e la 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 appartenenti all'Azienda USL di Bologna, si rileva una forte richiesta di migliorare equità e trasparenza dei sistemi di valutazione del personale: a tale richiesta l'Azienda ha scelto di rispondere positivamente, attraverso la revisione e il miglioramento dei processi di valutazione del lavoro svolto e ponendo un'attenzione specifica ai principali punti critici rilevati nella stessa indagine (ad esempio, investendo sulle dimensioni delle relazioni professionali e della comunicazione, sia tra colleghi/e sia tra responsabili e componenti delle équipes, sia tra professionisti e utenti).

2.3 Formazione mirata

Come terza linea d'indirizzo ritroviamo l'esigenza, testimoniata anche da molteplici risposte dei partecipanti alla Indagine di Clima 2016, di favorire investimenti mirati in formazione e sviluppo, finalizzati a migliorare sia la qualità professionale sia i risultati per i cittadini.

A questo scopo, un'attenzione rilevante nel percorso di valutazione sarà riservata, d'ora in poi, sia nella valutazione dei responsabili di équipes sia 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.

2.4 Integrare i processi di valutazione annuali e pluriennali

La Linea-guida regionale fa, inoltre, riferimento all'esigenza di rinnovare, in un programma organico e pluriennale, tutti gli attuali processi di valutazione del lavoro svolto, con la finalità di renderli fra loro coordinati e coerenti.

In particolare, il complessivo "modello a tendere" di "Sistema di Valutazione Integrata 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 ed 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);

2.5 Valutare per dare valore

Non può esserci riconoscimento senza valutazione: il processo di valutazione intende "fare luce", 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 esse operano.

2.6 Ricerca attiva del feedback dai collaboratori

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

A questo scopo, l'Azienda intende promuovere una cultura della comunicazione aperta e integrare, nei propri sistemi di valutazione, periodiche indagini del clima organizzativo, in modo da arricchire, attraverso il feedback richiesto ai collaboratori, 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 e relazionali. Questo impegno è stato assunto anche attraverso specifici obiettivi inseriti nel "Piano della performance"⁴ e nel "Piano delle Azioni Positive", entrambi riferiti al triennio 2018-2020 (obiettivo 4.3.2 del Piano della Performance: *Migliorare il clima, la motivazione e la soddisfazione del personale*; obiettivo 2.2. del Piano delle Azioni Positive: *Inserimento del clima organizzativo tra gli elementi di valutazione degli incarichi gestionali*)⁵.

3. LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE

Questo Regolamento è centrato sulle innovazioni nel processo di valutazione annuale delle competenze espresse dai professionisti, dipendenti, che operano nella nostra azienda. Esso riguarda, quindi, la qualità dei comportamenti professionali e organizzativi messi in atto per conseguire gli obiettivi, sia di équipe che individuali.

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

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

⁴ Piano triennale della Performance 2018-2020, Delibera DG AUSL BO n.259/2018

⁵ Piano Triennale delle Azioni Positive 2018 – 2020, Delibera DG AUSL BO n.276/2018

Si conferma, quindi, l'impostazione sulle quattro aree di competenza, già in uso presso AUSL Bologna, con la differenza che questa valutazione sarà estesa, a partire dal lavoro svolto nel 2020, a TUTTO il personale dipendente e non riguarderà più solo i dirigenti e i titolari di PO/Coordinamenti/Funzioni (come è fino al termine del 2019).

3.1 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):

PROFILI VALUTATIVI / COMPETENZE	Direttori di Dipartimenti / Distretti (Strutture complesse di orientamento)	Dirigenti titolari di Strutture gestionali, complesse e semplici Coordinatori e titolari di posizioni organizzative / funzioni, a prevalente carattere gestionale (comparto)	Dirigenti titolari di incarichi professionali Categorie A, B, Bs, C, D, Ds e posizioni organizzative / funzioni, 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 nuovo "Catalogo aziendale delle competenze" identifica specifici comportamenti, da monitorare e valutare ogni anno, in quanto ritenuti prioritari con riferimento al contesto e alle esigenze di miglioramento e di innovazione espresse dall' Azienda.

In analogia a quanto già attivo in azienda per dirigenza e per titolari di PO/Coordinamenti/Funzioni, le competenze identificate sono trasversali e, a partire dall'attività svolta nel 2020, sono richieste a tutto il personale dipendente,

indipendentemente dalla qualifica, dal ruolo, dalla professione, dalla posizione di responsabilità nell'organizzazione, dall'appartenenza giuridica: sono coinvolti nello stesso sistema di valutazione annuale delle competenze, infatti, anche i professionisti, dipendenti dell'Università, che operano in convenzione con l'AUSL di Bologna, e i dipendenti di altre aziende sanitarie pubbliche o di altri Enti pubblici, che operano in comando o con contratto "15 septies" presso i servizi dell'AUSL di Bologna.

3.2 Le competenze da valutare

I comportamenti da monitorare e valutare, al fine di migliorarne la qualità, sono contenuti in uno specifico strumento, denominato "Catalogo Aziendale delle Competenze", elaborato dall'Area "Valutazione delle performance" della UOC "Sviluppo organizzativo, professionale e formazione", a partire da:

- risultati, riferiti ad AUSL Bologna, della indagine interregionale di Clima Organizzativo (2016);
- indicazioni dell'OIV regionale per il Servizio Sanitario Regionale (e, in particolare, le linee guida contenute nelle delibere n. 2 e n. 5 del citato OIV/SSR);
- revisione dei punti di forza e dei punti di debolezza dei processi di valutazione delle competenze, già in atto nell' Azienda (valutazioni annuali e pluriennali, comprese quelle legate alle "Clinical competences" richieste dalle procedure di accreditamento istituzionale);
- revisione delle esperienze sul campo di altre Aziende Sanitarie a livello di Area Vasta Centro e di Regione.

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

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

Complessivamente, sono stati identificati, nell'AUSL di Bologna, 18 comportamenti da valutare ogni anno, per ogni professionista (6 per i primi tre raggruppamenti), più altri 6 per chi svolge funzioni manageriali. In allegato, il dettaglio degli item.

Il "Catalogo aziendale 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.

3.3 La formazione alla valutazione

La valutazione annuale delle competenze, quindi, d'ora in poi (a partire già dal 2019 per i dirigenti e i titolari di PO/Coordinamenti e funzioni e, successivamente, dal 2020, per tutto il personale, dirigenza e comparto), deve avvenire sulla base dei criteri, dei metodi e degli strumenti che sono presentati in questo Regolamento: 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, nuovo "Catalogo Interaziendale delle Competenze" (All. A) e dalla nuova "scheda di valutazione annuale delle competenze" (All. B).

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 professionisti e non su pregiudizi, e, soprattutto, allo scopo di apprendere come agire una valutazione valorizzante, è stato necessario attivare un programma pluriennale 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, dalla UOC Sviluppo Organizzativo, professionale e formazione.

4. 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.



4.1 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, le dimensioni da sviluppare per migliorare o rendere eccellente la performance del/la professionista, ma anche 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 aziendale delle competenze" (vedi Allegato A.): in ogni sezione del Catalogo sono, infatti, esplicitati i comportamenti professionali, trasversali a tutti i professionisti, che sono stati scelti per essere monitorati e sviluppati.

Il/la responsabile d'équipe e ciascun/a collaboratore/collaboratrice devono adattare i diversi *item* 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* richiesti dai Programmi regionali di accreditamento.

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

Viene inoltre richiesto al/alla Responsabile 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 aziendale 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: fac-simile nell' Allegato B).

4.2 Il colloquio di metà periodo (in itinere): il monitoraggio

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

Esso rappresenta 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 informali.

Il colloquio intermedio è una tappa consigliata, 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 C).

4.3 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.

Questa impostazione 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 che 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 di miglioramento, da proporre 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 D), 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. Si tratta, quindi, di una tappa consigliata, che può costituire un passaggio preliminare e che, nelle intenzioni della Linea Guida regionale, può aiutare la maturazione, fra i professionisti, della cultura della valutazione per la valorizzazione e lo sviluppo.

4.4 Il colloquio di fine periodo (ex-post): comunicare 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/tecniche, organizzative, relazionale e, eventualmente, manageriali, 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 ogni singolo collaboratore/collaboratrice.

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 B).

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.

E' molto importante, infatti, accompagnare una più profonda comprensione del significato della valutazione, sostenendo 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.

4.5 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 di questo nuovo processo di valutazione delle competenze.

A questo scopo, la scheda di valutazione annuale, 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 *item* (comportamenti da valutare) presenti nella scheda (identici a quelli presenti nel Catalogo), secondo la seguente griglia:

GRIGLIA DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE

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

Nella stessa scheda, deve essere anche formulato un giudizio più sintetico: infatti, 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.

All'inizio di ogni nuovo anno, infatti, l'occasione del 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 nuovo 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.

4.6 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, ed esse compariranno, pertanto, una volta chiusa la procedura annuale della scheda, nella copia archiviata, in formato digitale, all'interno del dossier curricolare del/della professionista.

4.7 Accesso alla scheda archiviata di valutazione delle competenze

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

Si tratta, quindi, di un documento non pubblico, che può essere diffuso ad altri soggetti 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.

Le schede di valutazione annuale di ogni collaboratore/collaboratrice, inoltre, saranno visibili sul portale dei rispettivi/delle rispettive Responsabili e dei loro immediati superiori gerarchici (che hanno funzioni di vigilanza e di sviluppo delle competenze di valutazione di ciascun manager appartenente alla loro equipe).

4.8 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 Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Ai fini del presente Regolamento, quindi, così come previsto dalle Linee – guida regionali, si demanda direttamente all' OAS 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*”⁶.

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 essa non è finalizzata 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”).

4.9 Situazioni particolari

Di norma, la valutazione annuale delle competenze si attiva per il collaboratore/la collaboratrice che abbia effettuato, presso l’Azienda, un periodo di servizio, come dipendente, di almeno 6 mesi e 1 giorno, nell’anno di riferimento; viene escluso dalla valutazione annuale il periodo di prova (in quanto esso ha le sue modalità specifiche di valutazione).

Alcune situazioni particolari sono disciplinate come segue:

- nel caso di lunga assenza del valutatore/della valutatrice: la valutazione annuale e gli adempimenti correlati (colloquio ex-ante, eventuale colloquio intermedio e colloquio ex-post) vengono effettuati dal/dalla responsabile facente funzione o, in alternativa, dal/dalla diretto/a superiore gerarchico/a, qualora non sia nominato/a un/una facente funzione;
- nel caso di mobilità interna del/della valutato/a, la funzione di valutazione del/della professionista viene attribuita al/alla responsabile dell’equipe di destinazione, o di quella di provenienza, in relazione alla maggiore durata del periodo di permanenza nell’equipe;
- nel caso in cui un collaboratore/una collaboratrice abbia prestato, contemporaneamente, nel corso dell’anno, la propria opera all’interno di differenti équipes e articolazioni organizzative, il/la responsabile indentificato/a come titolare

⁶ Delibera OIV/SSR n.1 del 2015

della valutazione e del percorso di miglioramento e sviluppo di quel/quella professionista dovrà confrontarsi con il/la responsabile della/delle altre equipe, al fine di prendere in considerazione “a tutto tondo” l’attività svolta e le esigenze di crescita.

4.10 Sintesi delle fasi e dei tempi del ciclo annuale di miglioramento delle competenze

Le Linee Guida regionali, (Delibera 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 nell’applicativo GRU.

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 che sarà effettuato sul processo.

COSA (Stato di avanzamento)	A CURA DI	QUANDO	SIGNIFICATO e azioni sull’applicativo di supporto (GRU –valutazione)
Apertura del percorso di ogni professionista	Funzione aziendale Valutazione	A inizio Dicembre di ogni anno TAPPA OBBLIGATORIA	Avvio del percorso online di ciascuna singola valutazione, che prevede i vari stati di avanzamento
Colloquio di	Valutatore/valutatrice	Tra il 15 Dicembre di	Presentazione e condivisione

inizio periodo (ex-ante)		ogni anno e il 15 aprile dell'anno successivo. TAPPA OBBLIGATORIA	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 metà periodo è una TAPPA CONSIGLIATA	Monitoraggio e sostegno, registrazione dell'esito del monitoraggio
Autovalutazione	Valutato/valutata	In vista del colloquio di fine periodo TAPPA CONSIGLIATA	Esercizio di autovalutazione da parte del/della valutato/a, per rendere più consapevole il confronto con il valutatore/la valutatrice
Valutazione annuale	Valutatore/Valutatrice	Tra il 15 Dicembre di ogni anno e il 15 Aprile dell'anno successivo. TAPPA OBBLIGATORIA	Il valutatore /la valutatrice registra la valutazione finale annuale sulla scheda online di ciascun collaboratore/collaboratrice
Colloquio di esplicitazione della valutazione finale (colloquio ex-post)	Valutatore/valutatrice	Tra 15 Dicembre di ogni anno e 15 Aprile dell'anno successivo. TAPPA OBBLIGATORIA	Colloquio di condivisione, tra il valutatore/la valutatrice e il valutato/la valutata, 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")	Valutatore/valutatrice	Al termine del colloquio di esplicitazione della valutazione TAPPA OBBLIGATORIA	Completamento del percorso di valutazione annuale delle competenze per la parte di responsabilità del valutatore/della valutatrice
Eventuale seconda istanza	Funzione Aziendale competente e OAS	TAPPA FORMALIZZATA	Gestione di eventuale seconda istanza
Chiusura definitiva e archiviazione	Funzione Aziendale Valutazione	TAPPA OBBLIGATORIA	Chiusura del percorso annuale e della eventuale seconda istanza.

5. CONSEGUENZE DELLE VALUTAZIONI ANNUALI DELLE COMPETENZE

5.1 Collegamento al sistema premiante

La valutazione annuale delle competenze non avrà, ai sensi del presente Regolamento, nessun effetto sul sistema premiante annuale.

La valutazione annuale 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 eventuale modifica o sviluppo del percorso di valutazione annuale delle competenze e del presente regolamento, che potesse, eventualmente, configurare effetti sui sistemi premianti e sulle carriere, sarà oggetto di specifico confronto con gli organi aziendali istituzionali (Collegio di Direzione) e con le Rappresentanze sindacali dei lavoratori, sulla base della disciplina, normativa e pattizia, vigente.

5.2 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 del personale 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" tra le due funzioni;

- 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 Dossier Formativi e 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 (Sistema Informativo di Gestione delle Risorse Umane), dovranno essere sempre più 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 biennio di applicazione del Piano di avvicinamento allo standard regionale previsto dalla Delibera 5/17 dell'OIV-SSR (2019–2020), 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 online alle offerte formative e, in ultima analisi, supportare la sperimentazione del Dossier Formativo Individuale e di équipe.

6. GLI ATTORI DEL PROCESSO

6.1 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 affidati fa parte delle 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).

6.2 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" ⁷;
- Gli staff aziendali del CONTROLLO DI GESTIONE e della QUALITÀ/ACCREDITAMENTO/RELAZIONI COL CITTADINO e il SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE, che possono fornire supporto e informazioni utili per il monitoraggio di talune dimensioni della pratica professionale e manageriale;
- IL SERVIZIO UNICO METROPOLITANO AMMINISTRAZIONE GIURIDICA DEL PERSONALE (SUMAGP), che assicura il raccordo delle valutazioni annuali con i processi di valutazione pluriennale degli incarichi e che, assieme al Servizio ICT, assicura la progettazione e la funzionalità del Sistema Informativo Gestione Risorse Umane (GRU);

⁷ Per una sintesi delle funzioni di OIV/SSR e degli OAS aziendale, vedi la Del. OIV/SSR n.1/2014

- La UO SVILUPPO ORGANIZZATIVO, PROFESSIONALE E FORMAZIONE, responsabile del coordinamento dei processi dedicati alla Valutazione del personale e della regia del Piano di Avvicinamento allo standard regionale previsto dalla citata Delibera 5/17 OIV_SSR, che, in qualità di fornitore/organizzatore di servizi formativi alle équipes, svolge anche il ruolo di garante della loro qualità e di supporto allo sviluppo delle competenze di valutazione e di valorizzazione del personale.

6.3 Altri soggetti che contribuiscono

Altri soggetti come COLLEGHI, COLLABORATORI, PAZIENTI, UTENTI possono contribuire indirettamente ai processi di valutazione delle competenze, attraverso la partecipazione alle indagini di clima organizzativo e di qualità percepita (a proposito della ricerca attiva del feedback dai collaboratori, vedi il successivo capitolo 7).

6.4 L'albero della valutazione

Abbiamo denominato "Albero della valutazione" uno strumento informatico aziendale che, partendo dall'organigramma aziendale e integrando con altre basi-dati (come quella delle presenze), ci permette di ricostruire la totalità delle coppie valutato(a)/valutatore(valutatrice), per tutto il personale.

Ciò consente anche di aggiornare l'organizzazione, in tempo reale, per le parti che sono in fase di integrazione, o già integrate strutturalmente, tra Aziende dell'area metropolitana, e di individuare, per ciascun/a professionista dipendente, il/la responsabile diretto/a al quale/alla quale il dipendente è funzionalmente assegnato per la valutazione, indipendentemente dalla loro appartenenza giuridica ad Aziende differenti fra loro o all'Università

L'"albero della valutazione", 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 sarà, quindi, collegato ai sistemi correnti di gestione e aggiornamento delle informazioni relative allo stato giuridico e all'anagrafe del personale

dipendente, in maniera da mantenerlo aggiornato nel tempo rispetto alle eventuali variazioni nella composizione delle équipes e alla attribuzione degli incarichi gestionali.

Questo strumento permetterà, infine, di tenere aggiornato quello che la Regione chiama “Albo dei valutatori”. L’Albo è pubblicato, e periodicamente aggiornato, in una versione web, consultabile senza alcuna restrizione, nella intranet aziendale⁸.

7. FEEDBACK DAI COLLABORATORI SUL CLIMA ORGANIZZATIVO

La richiesta di feedback sul clima organizzativo dell’équipe, rivolta ai collaboratori, ha lo scopo di raccogliere, direttamente alla fonte, cioè dai professionisti, un ritorno d’informazione su alcuni ambiti, legati alle competenze agite dai/dalle Responsabili di équipe e presenti nel nuovo «Catalogo aziendale delle competenze» e nella relativa scheda annuale di valutazione.

In particolare, questa modalità di raccolta delle informazioni, che richiede il coinvolgimento e la partecipazione ampia dei professionisti, è necessaria per fornire elementi per arricchire la valutazione.

7.1 Esempi di comportamenti sui quali chiedere informazioni di ritorno

Questi, alcuni dei comportamenti (item)⁹ per la completa valutazione dei quali è opportuno richiedere anche informazioni di feedback ai componenti delle équipes:

AREA DELLE COMPETENZE RELAZIONALI

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

⁸Albo dei valutatori, consultabile all’indirizzo: .

<https://intranet.internal.ausl.bologna.it/servizi/dg/valutazione-sviluppo-organizzativo/valutazione>

⁹ Dal “Catalogo aziendale delle competenze”, Allegato a questo regolamento

AREA DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

- Conosce e condivide 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 (con esplicite ricadute sul Dossier formativo individuale ed il Piano Annuale della Formazione);
- Utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del Servizio.

7.2 Target e coordinamento dell'indagine

Tutte le articolazioni organizzative gestionali, (cioè quelle per le quali è individuato/a un/una responsabile con risorse di personale assegnate) sono coinvolte nell'indagine. La partecipazione è garantita attraverso un breve questionario, compilabile online.

Il coordinamento dell'indagine è affidato a un team che vede la collaborazione del Servizio Prevenzione e Protezione e degli staff di Sviluppo Organizzativo, Professionale e Formazione, di Qualità, Accredimento e Relazioni col cittadino, di Controllo di Gestione e Flussi Informativi.

Poiché l'utilizzo delle indagini di clima organizzativo, per migliorare la qualità del management, rappresenta una delle azioni previste dal Piano triennale delle Azioni Positive 2018-2020 dell'Azienda, la collaborazione, ai fini della progettazione della ricerca e della rendicontazione dei risultati, si avvale dell'apporto del Comitato Unico di Garanzia aziendale.

7.3 Periodicità di attivazione e utilizzazione dei risultati

Dal momento che una parte importante delle informazioni da rilevare riguarda la gestione del processo di valutazione, l'indagine deve essere svolta, periodicamente, a ciclo annuale di valutazione già concluso, indicativamente nel terzo trimestre dell'anno. Questo, anche per consentire la più ampia partecipazione e per fornire, tempestivamente, elementi

conoscitivi utilizzabili nel colloquio di fine periodo, da parte del valutatore/dalla valutatrice di ogni responsabile di équipe.

Ai report sui risultati potranno essere affiancate sessioni di restituzione e approfondimento, dedicate ai responsabili di équipe, da utilizzare come occasione di formazione e di crescita delle loro competenze valutative e manageriali.

8. 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 "valutazione", attivata presso la UO Sviluppo Organizzativo, Professionale e Formazione, si farà carico, in collaborazione con le altre istanze trasversali coinvolte e l'OAS, di monitorare e, periodicamente, rendicontare alla Direzione Aziendale sul percorso oggetto del presente Regolamento.

La Direzione aziendale, inoltre, si impegna a calendarizzare periodicamente, una tappa di discussione e confronto con le Rappresentanze Sindacali dei lavoratori e con il Comitato Unico di Garanzia, sull'andamento del percorso di valutazione e di sviluppo delle competenze dei professionisti che operano in azienda.

9. NORMA TRANSITORIA

9.1 Tempistica di avvio

In considerazione del fatto che il 2020 è l'anno di avvio del nuovo ciclo annuale di valutazione e miglioramento delle competenze, esteso a tutti i dipendenti, e che formazione dei valutatori e procedure informatiche sono anch'esse in completamento entro i primi mesi dell'anno, le tempistiche previste "a regime" (vedi paragrafo 4.9 del presente Regolamento) sono, nel 2020, parzialmente modificate, come segue:

- Personale dipendente dell'area negoziale della Dirigenza e personale del Comparto, titolare di coordinamento/Posizione Organizzativa/Funzione: la "finestra temporale" per l'effettuazione della valutazione annuale delle competenze, espresse nel 2019 da questi professionisti, si aprirà da fine gennaio 2020 (anziché dal 15 dicembre dell'anno precedente, come previsto a regime per gli anni successivi). Questo, per consentire ai valutatori/alle valutatrici di effettuare le

valutazioni conclusive del 2019, direttamente dal portale GRU_Valutazione e di superare, in questo modo, già per la “chiusura” dell’anno 2019, l’attuale utilizzo di schede cartacee. La valutazione andrà effettuata utilizzando la nuova scheda di valutazione annuale delle competenze allegata a questo Regolamento.

Il termine previsto del 15 aprile 2020 per la effettuazione dei colloqui ex post relativi al 2019 (fine periodo) e di quelli ex ante (inizio periodo), relativi al 2020, rimane confermato, ai sensi di quanto previsto dal presente Regolamento;

- Personale dipendente dell’Area Comparto, non titolare di incarico di posizione: la “finestra temporale”, per effettuare i colloqui “ex ante”, di comunicazione e condivisione delle aspettative di miglioramento delle competenze, relative al lavoro che si svolgerà nel 2020, si aprirà a fine gennaio 2020 (anziché dal 15 dicembre dell’anno precedente, come previsto, a regime, per gli anni successivi). Questo, per consentire ai valutatori/alle valutatrici di effettuare il colloquio di inizio periodo con ciascun collaboratore, potendo usufruire del supporto del portale GRU_Valutazione. Il colloquio andrà preparato utilizzando il nuovo Catalogo aziendale delle competenze, secondo le indicazioni del presente Regolamento.

Il termine previsto del 15 aprile 2020, per completare tutti i colloqui ex ante con collaboratori e collaboratrici, rimane confermato.

Tuttavia, in considerazione del fatto che questo è il primo anno di applicazione del ciclo di miglioramento delle competenze a tutto il personale del comparto e che è necessario, soprattutto per le équipes molto numerose, consentire un avvio graduale dei nuovi percorsi, si rimanda alle rispettive Direzioni di macrostruttura (ad es. DATER) la decisione di allargare, eventualmente, il periodo utile per calendarizzare l’importante tappa dei colloqui individuali ex-ante, che, assieme al Catalogo delle competenze, rappresenta la maggiore innovazione introdotta da questo Regolamento.

10. GLI STRUMENTI ATTIVATI

ALLEGATO A: CATALOGO AZIENDALE DELLE COMPETENZE

COMPETENZE PROFESSIONALI/TECNICHE

Comportamenti da valutare (*item*)

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 l'evoluzione del proprio ruolo professionale in azienda;
3. Eroga la propria attività professionale in ottemperanza e pieno rispetto dei criteri e degli standard qualitativi collegati alle attività assegnate (comprese le attività di Tutoring, Ricerca e Didattica) e alle priorità dell'organizzazione, in linea con le disposizioni del Codice di Comportamento dei dipendenti della Pubblica Amministrazione e del Codice di Condotta Interaziendale;
4. Nell'azione professionale coniuga con flessibilità le esigenze degli interlocutori esterni ed interni 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 nelle situazioni critiche o sotto stress, dimostrando equilibrio emotivo.

COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Comportamenti da valutare (*item*)

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 programmazione aziendali e di équipe;
4. Utilizza le risorse (*professionali, tecnologiche, materiali, logistiche, strutturali*) in modo responsabile, anche attraverso la loro condivisione, dimostrando consapevolezza e sensibilità nei confronti dell'impatto economico e ambientale dei propri comportamenti;
5. Partecipa attivamente e in modo propositivo ai processi di cambiamento in atto, adeguando il proprio agire professionale ai valori aziendali e alle priorità;

COMPETENZE RELAZIONALI

Comportamenti da valutare (*item*)

1. Mantiene con pazienti, utenti, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni, rapporti positivi promuovendo l'immagine dell'organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo attivamente i feedback;
2. Comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi dell'organizzazione;
3. Dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia;
4. Contribuisce alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio e tutela la riservatezza delle informazioni confidenziali;
5. Assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione;
6. Collabora attivamente con tutte le componenti del gruppo inter-professionale;
7. Dimostra di mettere in pratica l'integrazione professionale ed organizzativa e promuove la comunicazione fra professionisti e strutture che intervengono nel processo di erogazione del servizio.

COMPETENZE MANAGERIALI

Comportamenti da valutare (*item*)

1. Conosce e condivide 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 per 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 (con esplicite ricadute sul Dossier formativo individuale ed il Piano Annuale della Formazione);
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 soluzioni che cambiano, in meglio e in modo significativo, la qualità del processo di lavoro e i risultati operativi per gli utenti;
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 B: MODELLO DI VERBALE DEL 1° COLLOQUIO (ex ante) ¹⁰

Data.....

Dipartimento..... Unità Operativa/Servizio/Articolazione organizzativa

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.....

¹⁰ 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 C: MODELLO DI VERBALE DEL COLLOQUIO DI MONITORAGGIO
(di metà periodo) ¹¹

Data.....

Dipartimento..... Unità Operativa/Servizio/Articolazione organizzativa

Cognome e Nome Responsabile

Cognome e Nome Collaboratore/Collaboratrice

Esito del monitoraggio (risultati conseguiti in itinere, eventuali difficoltà riscontrate, azioni correttive):
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Eventuali osservazioni del collaboratore/della collaboratrice:
.....
.....
.....
.....

Firma del/della Responsabile.....

Firma del Collaboratore/Collaboratrice

¹¹ 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 D: MODELLO DI SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE DELLE
COMPETENZE ¹²**

Dipartimento

.....
.....

Servizio/ Unità Operativa/ Articolazione Organizzativa

.....

Cognome e Nome Responsabile

.....

Cognome e Nome Collaboratore/Collaboratrice

.....

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

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

(continua)

¹² 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.

	COMPORAMENTI DA VALUTARE	VALUTAZIONE
COMPETENZE PROFESSIONALI	1.1 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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.2 Mantiene aggiornate le proprie competenze, in linea con i cambiamenti (tecnici, scientifici, organizzativi, normativi) e l'evoluzione del proprio ruolo professionale in azienda	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.3 Erega la propria attività professionale in ottemperanza e pieno rispetto dei criteri e standard qualitativi collegati alle attività assegnate (comprese le attività di Tutoring, Ricerca e Didattica) e alle priorità dell'organizzazione, in linea con le disposizioni del Codice di Comportamento dei dipendenti della Pubblica Amministrazione e del Codice di Condotta Interaziendale	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.4 Nell'azione professionale coniuga con flessibilità le esigenze degli interlocutori esterni ed interni con i vincoli organizzativi e le risorse disponibili promuovendo un'immagine positiva e qualificata del Servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.5 Adotta un approccio collaborativo nel contesto del Servizio, contribuendo al mantenimento di un buon clima organizzativo nell'équipe	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	1.6 Mantiene lo standard professionale nelle situazioni critiche o sotto stress, dimostrando equilibrio emotivo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	2.1 Effettua correttamente analisi e diagnosi dei problemi (raccolta dei dati, quantificazione, ricerca delle soluzioni) ed elabora soluzioni documentate e fattibili, prospettando alternative	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.2 Affronta i problemi in modo costruttivo e flessibile rispetto alle soluzioni, per consentire risposte concrete e risultati tempestivi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.3 Si informa e partecipa alla realizzazione degli obiettivi di programmazione aziendali e di équipe	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.4 Utilizza le risorse (professionali, tecnologiche, materiali, logistiche, strutturali) in modo responsabile, anche attraverso la loro condivisione, dimostrando consapevolezza e sensibilità nei confronti dell'impatto economico e ambientale dei propri comportamenti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	2.5 Partecipa attivamente e in modo propositivo ai processi di cambiamento in atto, adeguando il proprio agire professionale ai valori aziendali e alle priorità	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
COMPETENZE RELAZIONALI	3.1 Mantiene con pazienti, utenti, familiari, caregiver, associazioni, istituzioni rapporti positivi, promuovendo l'immagine dell'organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo attivamente i feedback	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.2 Comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.3 Dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

	COMPORAMENTI DA VALUTARE	VALUTAZIONE
	3.4 Contribuisce alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio e tutela la riservatezza delle informazioni confidenziali	
	3.5 Assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.6 Collabora attivamente con tutte le componenti del gruppo interprofessionale	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	3.7 Dimostra di mettere in pratica l'integrazione professionale ed organizzativa e promuove la comunicazione fra professionisti e strutture che intervengono nel processo di erogazione del servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
COMPETENZE MANAGERIALI ¹³	4.1 Conosce e condivide 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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.2 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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.3 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 (con esplicite ricadute sul Dossier formativo individuale ed il Piano Annuale della Formazione)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.4 Utilizza la delega come strumento per valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei collaboratori e fornire risposte alle esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.5 Esplora e mette in atto soluzioni che cambiano, in meglio e in modo significativo, la qualità del processo di lavoro e i risultati operativi per gli utenti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
	4.6 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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

Eventuali osservazioni del valutato/della valutata

¹³ Le dimensioni dell'area di competenza manageriale si applicano solo a chi è titolare di incarico gestionale, con personale assegnato.

Data _____ Firma Valutatore _____

Firma Valutato/valutata **PER PRESA VISIONE** _____