



ALLEGATI LINEE GUIDA 1/2022

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



Allegato 1

Valutazione annuale dei risultati Esempio di modello di scheda

Obiettivi CDR

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

Obiettivi individuali

- obiettivo individuale 1
- obiettivo individuale 2

Contributi individuali (impegno e allineamento)

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

Grado di valutazione = grado di raggiungimento dell'obiettivo

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

Grado di valutazione = Livello del contributo espresso

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

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

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

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

Allegato 2

Valutazione annuale competenze Esempio di modello di scheda

Competenze tecnico-specialistiche professionali:

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

Competenze organizzative:

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

Competenze relazionali:

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

Competenze manageriali:

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

Livello di possesso delle competenze

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

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

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

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

(*) possibili approcci

→ Raggruppamento applicabile alle figure con responsabilità gestionali

→ Ribaltamento competenze ex accreditamento o sistema qualità

→ Voce singola di sintesi con rinvio ad altro documento

1.1 casistica semplice

1.2 casistica complessa

1.3 trasferimento competenze agli altri

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

Allegato 3

Modelli di schede ottenibili

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

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

Allegato 4

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

Obiettivi CDR
<ul style="list-style-type: none"> Risultato complessivo di CDR oppure Articolazione degli obiettivi assegnati secondo le esigenze (massimo dettaglio o sintesi intermedie)
Obiettivi individuali
<ul style="list-style-type: none"> obiettivo individuale 1 obiettivo individuale 2
Contributi individuali (impegno e allineamento)
<ul style="list-style-type: none"> partecipazione a progetti aziendali, dipartimentali, interaziendali, extraaziendali, ... rispetto dei codici, regolamenti, delibere e direttive aziendali impegno assicurato al raggiungimento dei risultati della Struttura (SOC o SOS o UO) flessibilità nell'orario turni (disponibilità, carico, sostituzioni, ...) partecipazioni a riunioni, progetti di SOC, ...



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

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

Allegato 5

Corrispondenza valutazione annuale dirigenza con CCNL 2016-2018

I_emi.ro_Giunta - Prot. 18/07/2022.0641755.0

Obiettivi di incarico
obiettivo di incarico 1 • obiettivo di incarico 2
Risultati conseguiti nel periodo di incarico
• Recupero delle valutazioni ottenute nelle valutazioni annuali effettuate nel periodo considerato
Competenze tecnico-specialistiche professionali:
1. competenze previste per la professione
Competenze organizzative:
2.1 organizzazione del lavoro
2.2 focus sui risultati
2.3 miglioramento e innovazione
Competenze Relazionali:
3.1 relazione con i colleghi (della propria struttura)
3.2 relazioni con pazienti ed interlocutori esterni
3.3 lavoro di squadra
Competenze manageriali:
4.1 gestione dei collaboratori
4.2 gestione del budget
4.3 gestione del cambiamento



Elementi da considerare nella valutazione di fine incarico e 5/15 anni (Art.59 c.1)	LINK
collaborazione interna e livello di partecipazione multi-professionale nell'organizzazione dipartimentale	Obiettivi e risultati, 3.1 e 3.3
livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico	Obiettivi e risultati, 2.1
risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi	obiettivi raggiunti e 1, 2.1, 3.2
efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi	Obiettivi e risultati, 2.2
capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali	4.1
capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale	2.3
capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico terapeutiche aziendali	2.3
attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale	Obiettivi e risultati, 1
raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all'art. 16 ter, comma 2 del d.lgs. 502 del 1992 tenuto conto dell'art. 23, commi 4 e 5	dato da GRU mod formazione
rispetto del codice di comportamento allegato n. 1 del presente contratto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici	item del contributo individuale annuale
valutazioni annuali conseguite	collegamento con valutazioni annuali
indicazioni regionali	DGR 94/2021 e Linee guida OIV-SSR

Allegato 6.1

Alcuni Item valutativi e graduazioni consigliati

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

Gradi di valutazione per i contributi individuali

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

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

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

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

Allegato 6.2

Alcuni Item valutativi e graduazioni consigliati

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

Gradi di valutazione per le competenze

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

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

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

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

Allegato 6.3

Alcuni Item valutativi, con dettaglio descrittivo

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

Allegato 7

Pesature consigliate per i raggruppamenti negli esempi di Modelli di schede

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

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

Allegato 8

Indice tipo per la Guida alla valutazione aziendale del personale

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