

STRALCIO DELLA GUIDA DI VALUTAZIONE INTEGRATA DEL PERSONALE IN AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI PARMA

Illustrazione sintetica dei criteri definiti per il trattamento accessorio e delle valutazioni connesse alla
retribuzione di risultato **per la dirigenza**

L'introduzione della valutazione del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Infatti, un sistema di valutazione costituisce un'occasione di valorizzazione, in quanto strumento di crescita personale e professionale che innesca un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'organizzazione. Inoltre, se i collaboratori sono coinvolti attivamente nel processo di valutazione, maggiori saranno l'engagement e il livello di soddisfazione.

Se ci pensiamo, anche in assenza di un processo formale di valutazione, in qualsiasi sistema organizzativo, una valutazione avviene sempre, per esempio alla macchinetta del caffè, durante una visita, nel corridoio. Per questo ci si riferisce alla valutazione come a un **processo continuo**, che è di norma caratterizzato da una serie di specifiche fasi, momenti di confronto e documenti correlati.

L'Organismo Indipendente di Valutazione delle aziende ed enti del servizio sanitario regionale della Regione Emilia-Romagna (OIV-SSR) ha pubblicato nel 2017 la Delibera 5 dedicata al Sistema di valutazione integrata del personale contenente le linee guida e di indirizzo a cui le aziende devono progressivamente adeguarsi.

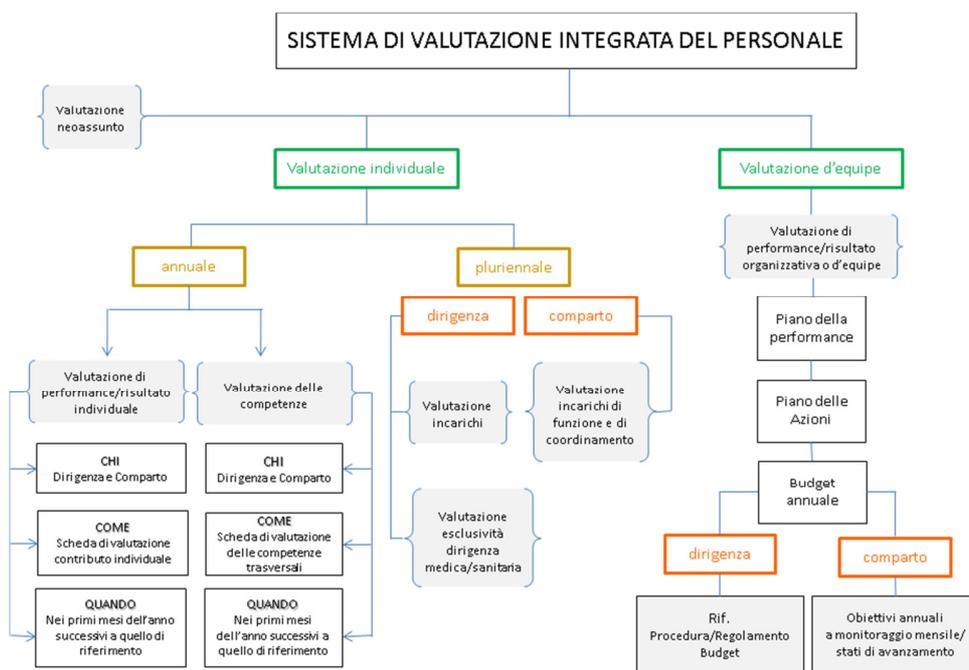
Le Aziende sanitarie di Parma hanno provveduto all'adozione, con atto n. 1113 del 27.12.2018 dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria e deliberazione n. 985 del 27 dicembre 2018 dell'Azienda Usl, del Piano Interaziendale di avvicinamento allo standard della delibera n. 5/2017 dell'OIV-SSR, denominato "Percorso interaziendale di attuazione del Sistema di valutazione integrata del personale", che risulta connesso con le attività di relazione con i soggetti sindacali e con l'adeguamento dei sistemi a livello di contrattazione integrativa e che tale Piano è orientato alla strutturazione di un sistema integrato e omogeneo, da un punto di vista interaziendale, di valutazione del professionista sia all'interno dell'organizzazione che individuale.

Con l'attivazione di un sistema di valutazione integrata del personale si intende garantire un processo di valutazione equo e dinamico attraverso l'organizzazione e la gestione di tutte le tipologie di valutazione che riguardano il personale, in una logica di sistema omogeneo e interaziendale.

Entrando nel merito del Sistema interaziendale osserviamo che il processo di valutazione, pur con peculiarità legate alle diverse tipologie di valutazione e alle specifiche indicazioni contrattuali, declinate nelle Istruzioni operative, è articolato in valutazioni individuali e in valutazioni di équipe. Trova applicazione in tutti i contesti organizzativi e con riferimento alle aree sia della dirigenza che del comparto dell'Azienda USL e dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma e interessa anche il personale universitario che svolge attività assistenziale o a supporto della stessa.

La rappresentazione grafica che segue illustra sinteticamente la complessità del Sistema di valutazione integrata nelle due Aziende Sanitarie di Parma.





Nelle pagine seguenti viene presentato uno stralcio della Guida alla valutazione integrata del personale dirigente dell' Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma, ossia le parti relative alle seguenti tipologie di valutazione:

- Valutazione di performance/risultato organizzativa o d'equipe (Dirigenza) pag. 3
- Valutazione individuale annuale di performance/risultato pag. 6

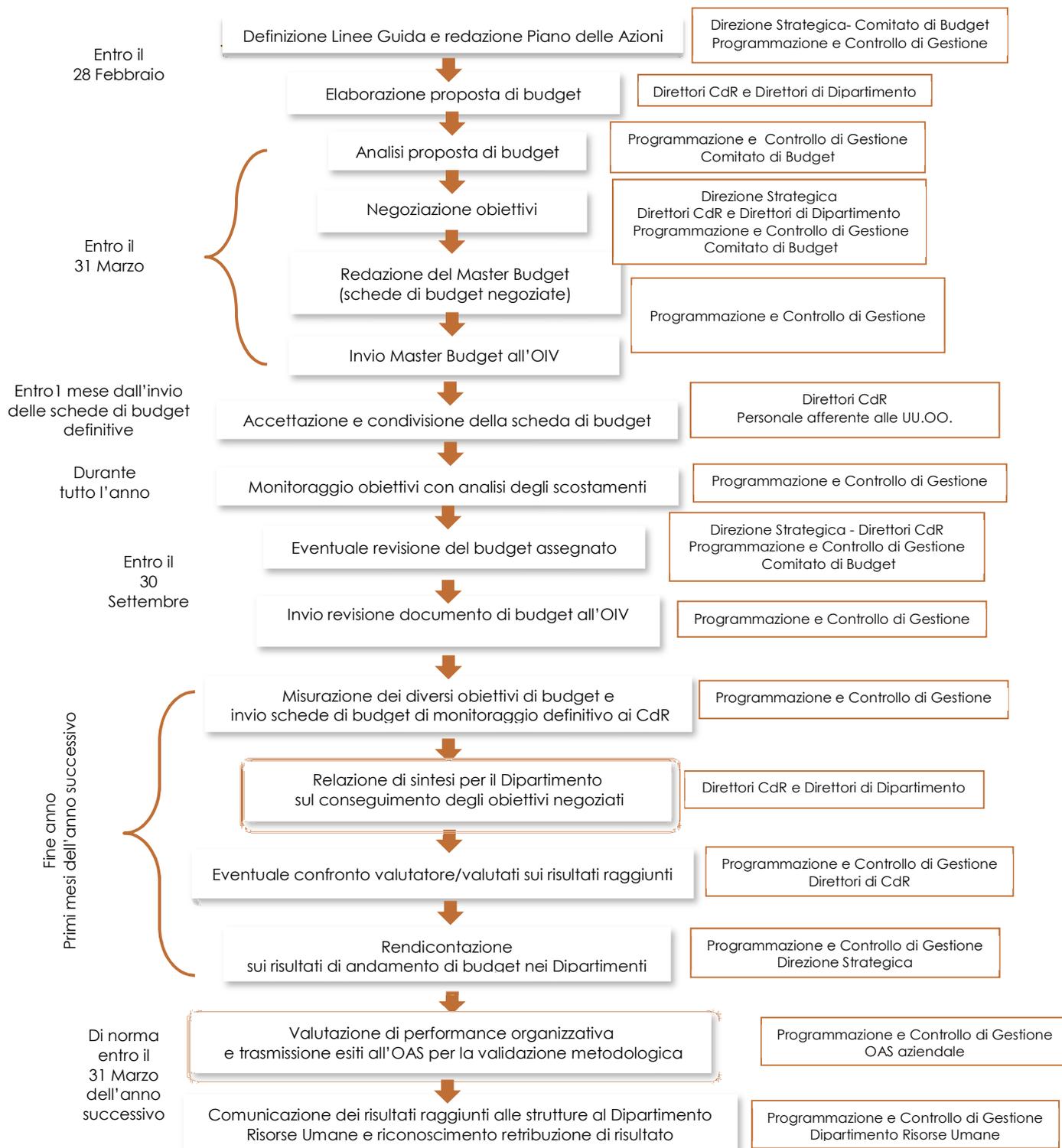
Per ogni tipologia di valutazione verranno illustrati i seguenti aspetti:

- processi e metodologie
- strumenti e modelli di schede
- conseguenze delle valutazioni
- valutazioni contestate o negative
- tempistica

Allo stato attuale di sviluppo del sistema di valutazione integrata non si evidenziano differenze significative connesse ai diversi profili professionali, eventuali specifiche sono rappresentate nel testo.



Valutazione di performance/risultato organizzativa o d'equipe



Processi e metodologie

Il **budget** è lo strumento per il controllo attraverso cui è possibile effettuare la misurazione e valutazione delle attività, delle prestazioni e delle performance (risultati raggiunti) dei Centri di Responsabilità (Unità Operative Complesse e Strutture Semplici Dipartimentali), sia delle équipes di cui si compongono (Dirigenza e Comparto), sia individuali (Direttori di CdR e Direttori di Dipartimento), sulla base del raggiungimento o meno degli obiettivi concordati.

In particolare **gli obiettivi da raggiungere vengono descritti in modo efficace, per renderli specifici e misurabili, tramite opportuni indicatori dotati di target** ed effettivamente conosciuti da chi li deve raggiungere. Viene inoltre specificata una precisa tempistica attesa di raggiungimento.

Alcuni indicatori sono desumibili dall'analisi che si compie nelle diverse banche dati (principalmente sanitarie ed economiche, mentre altri vengono misurati a partire dalla realizzazione di fatti o atti organizzativamente rilevanti (Documenti di programmazione sanitaria regionale, Linee Guida al Budget, produzione documentale, stati di avanzamento progetti, etc.); in entrambi i casi si tratta di misurazioni oggettive, in differenti unità di misura e traducibili in punteggi.

Gli indicatori possono essere di processo o di esito e la maggior parte viene misurata attraverso un confronto tra il target assegnato e il consuntivo realizzato per un dato periodo di riferimento. Le grandezze misurate possono essere di tipo economico (per esempio, costi), volumetrico (per esempio, prestazioni) e percentuale (per esempio, rapporti tra classi di farmaci), altri indicatori, invece, misurano la realizzazione di un progetto in termini di completamento o stato di avanzamento dello stesso.

Per ciascun obiettivo viene indicato se è collegato al meccanismo di incentivazione e quindi alla retribuzione di risultato. L'area coinvolta è la Dirigenza, mentre la pertinenza dell'obiettivo può essere riferita sia alla Dirigenza che al Comparto.

Di norma entro il mese di Febbraio vengono definite le **Linee Guida** a cura della Direzione Strategica aziendale con il supporto del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione e del Comitato di Budget.

Le Linee Guida sono redatte sulla base di:

- linee di indirizzo nazionali
- linee di indirizzo regionali
- documenti di programmazione sanitaria locale
- preconsuntivo dell'anno in corso

Il documento che sintetizza le Linee Guida della programmazione di budget è rappresentato dal **Piano delle Azioni**, costruito attraverso il coinvolgimento delle Direzioni Tecniche, delle Direzioni dipartimentali e dei gestori di budget trasversali.

Sulla base degli obiettivi individuati nel Piano delle Azioni vengono elaborate le proposte di budget da condividere con i Direttori dei Centri di Responsabilità e i Direttori di Dipartimento.

La **negoiazione del budget** si svolge attraverso incontri formali convocati dalla Direzione Generale entro il mese di Marzo ed è preceduta da una fase istruttoria per gli aspetti legati alla formalizzazione dell'accettazione degli obiettivi assegnati.

Conclusa la fase di negoziazione viene redatto il **master budget**, ossia il documento che raggruppa tutte le schede di budget negoziate con gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture aziendali. Il master budget viene quindi inviato all'OIV.

E' compito del Direttore di ciascun Centro di Responsabilità assicurarsi che il budget negoziato sia portato a conoscenza e assegnato all'interno della propria struttura organizzativa, con incontri specifici aventi l'obiettivo di informare tutto il personale e di individuare referenti per ciascun obiettivo di struttura (cd. Cascata delle responsabilità).

Nel corso dell'anno viene effettuato il **monitoraggio dell'andamento complessivo della gestione del budget** con l'analisi degli scostamenti e l'adozione di eventuali azioni correttive. L'eventuale revisione del documento di budget, a seguito di criticità che possano modificare la performance aziendale in modo significativo, viene inviata all'OIV entro il mese di Settembre.

Al termine dell'anno di riferimento viene misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi per la dirigenza.

Il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione elabora e rende disponibili ai CdR i dati consuntivi sull'andamento di budget dell'anno in oggetto mediante la produzione di una **scheda di budget di monitoraggio definitivo**, al fine di una condivisione con gli attori valutati (dirigenza); quest'ultimi hanno la possibilità di far pervenire commenti o specificazioni che possano eventualmente portare a una rivalutazione del giudizio sul grado di raggiungimento dei risultati.



Eventuali divergenze in fase istruttoria con i valutati comportano un confronto di verifica con la Direzione.

I Direttori di Dipartimento sulla base delle relazioni degli andamenti di budget ricevute dai Direttori di CdR di pertinenza elaborano una **relazione di sintesi** per il Dipartimento sull'andamento e conseguimento degli obiettivi negoziati in sede di budget.

Di norma entro il 31 Marzo successivo a quello di budget il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione predispone la **valutazione della performance organizzativa** che rendicontra per la Direzione Strategica gli obiettivi incentivati dell'anno di riferimento.

L'OAS effettua la validazione della metodologia adottata nel processo di attribuzione e verifica del raggiungimento dei risultati per la trasmissione all'OIV-SSR.

I risultati raggiunti dalle strutture vengono comunicati al Dipartimento Risorse Umane per il riconoscimento della retribuzione di risultato.

Gli strumenti del processo di valutazione annuale dei risultati raggiunti d'équipe/organizzativa

La **scheda di budget** rappresenta lo strumento fondamentale di questo percorso, viene elaborata attraverso il **software dedicato** e verrà discussa durante la negoziazione.

Le schede di budget sono pubblicate nel **portale del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione** dedicato al monitoraggio degli obiettivi e accessibile dalla intranet ai Direttori dei CdR per un continuo confronto sull'andamento delle strutture organizzative da loro gestite.

Ulteriori strumenti del processo sono:

- la **relazione di sintesi** predisposta dal Direttore di Dipartimento sull'andamento e conseguimento degli obiettivi negoziati in sede di budget;
- la **valutazione della performance organizzativa** che rendicontra per la Direzione Strategica gli obiettivi incentivati dell'anno di riferimento.

Conseguenze della valutazione

La quota di retribuzione di risultato intera o abbattuta viene attribuita in base alle soglie definite mediante Accordi con le parti sindacali e a queste ultime viene data informativa degli esiti del processo.

Le quote individuali spettanti a ciascun dirigente a consuntivo vengono determinate in relazione ai seguenti criteri:

1. **Valorizzazione delle quote spettanti a ciascun dirigente**, risultanti dall'attribuzione di un coefficiente correlato alla tipologia di incarico dirigenziale conferita;
2. **Grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi di équipe** (sia di dipartimento sia di struttura complessa e semplice) a seguito dell'espletamento del processo valutativo sopra delineato.
3. **Presenza in servizio** del dirigente

Quando viene effettuata la valutazione (tempistica)

Il processo di valutazione annuale dei risultati raggiunti d'équipe/organizzativa è legato al processo di budget e segue pertanto un calendario dedicato meglio illustrato nello schema/flow chart presentato all'inizio di questo capitolo dedicato alla valutazione annuale dei risultati raggiunti d'équipe/organizzativa.

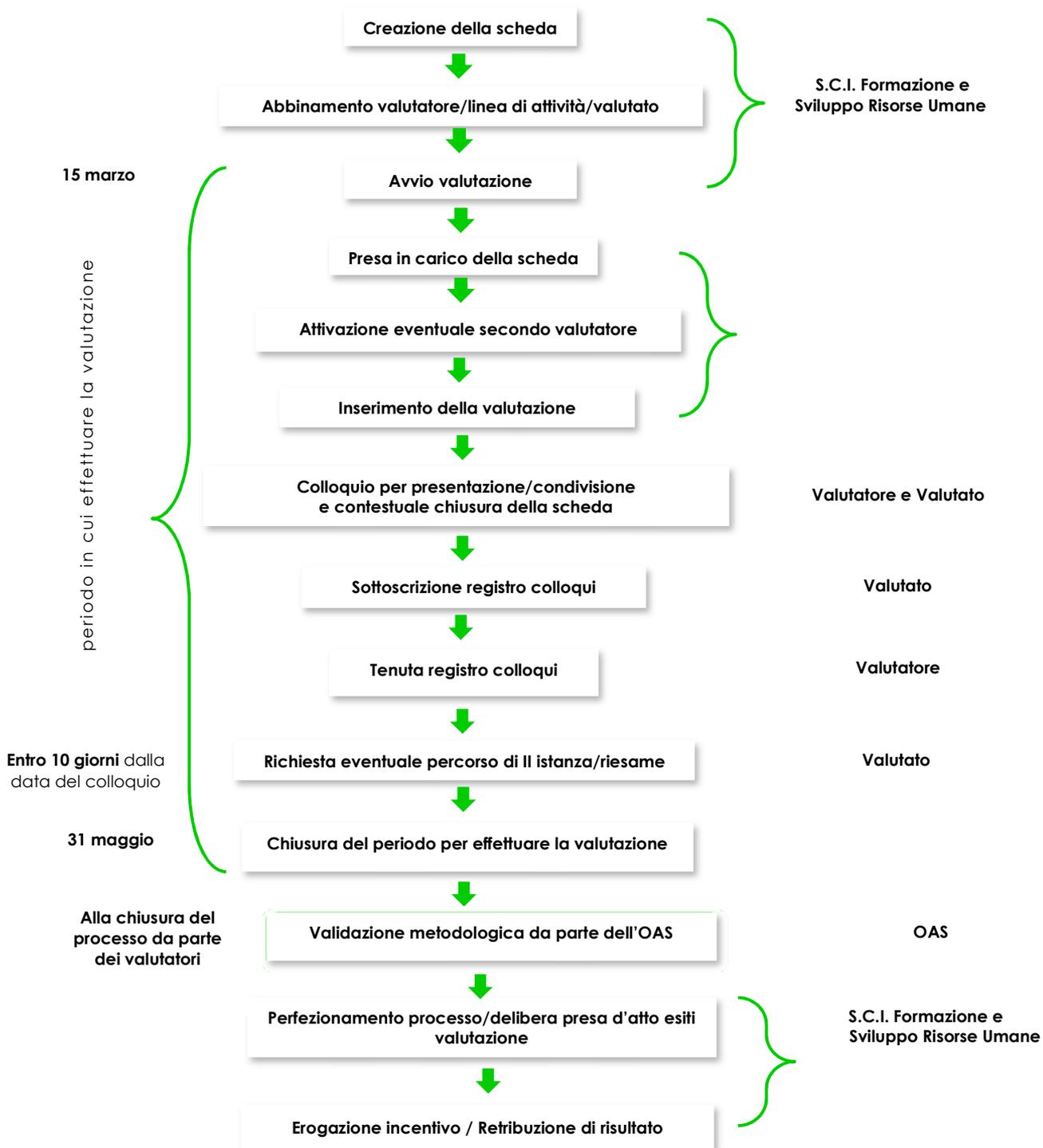
Di norma entro il mese di Febbraio viene elaborata una proposta di budget sulla base degli obiettivi individuati nel Piano delle Azioni.

Di norma entro il 31 Marzo dell'anno successivo all'anno di riferimento viene misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget incentivati.

Successivamente alla chiusura della valutazione dei risultati raggiunti dalle singole strutture, il Dipartimento Interaziendale Risorse Umane procede alla attribuzione delle quote di incentivo e trasmette la documentazione all'OAS Aziendale per la validazione metodologica del processo.



Valutazione individuale annuale di performance/risultato



Processi e metodologie

La **valutazione di performance/risultato individuale** è parte del sotto-processo "valutazione di performance/risultato" del Sistema di valutazione integrata del personale, che è articolato in valutazione individuale e valutazione di équipe.

Nelle Aziende sanitarie di Parma la valutazione individuale di performance/risultato è **riferita al contributo individuale del singolo dipendente al conseguimento degli obiettivi assegnati all'équipe di afferenza**, nonché **al miglioramento dei servizi e al raggiungimento degli standard aziendali**.

Le risorse, le modalità e gli strumenti per valorizzare il contributo individuale, in materia di retribuzione di risultato per tutte le aree dirigenziali e di sistema di premialità per l'area comparto, vengono condivisi con le Organizzazioni Sindacali.

L'esito della valutazione annuale costituisce, altresì, elemento valutativo nelle valutazioni pluriennali (ove previste).

Il **percorso di condivisione degli obiettivi** annuali d'équipe e individuali prevede la diffusione degli stessi nel documento di budget e nei documenti di programmazione annuale a tutto il personale, secondo la linea gerarchica.

La **S.C.I. Formazione e Sviluppo Risorse Umane individua i valutatori**, ossia i responsabili gerarchici (o loro f.f.) dei dipendenti al momento della valutazione e inoltra loro una comunicazione formale che attiva il periodo per effettuare la valutazione del contributo individuale relativa all'anno precedente.

Il **processo di valutazione** prevede la compilazione della **scheda di valutazione** del contributo individuale e un **colloquio di feedback** tra valutatore e valutato. Il valutatore chiude la scheda in versione definitiva solo al termine del colloquio, avendo cura di verificare che tutti gli item siano compilati e tiene traccia delle date dei colloqui con firma dei valutati su apposito registro cartaceo.

Il **riesame della valutazione annuale di I ISTANZA** è attivabile d'ufficio in caso di valutazioni negative o su richiesta dell'interessato in caso di valutazioni contestate, ma non negative, entro e non oltre 10 giorni dalla data del colloquio.

La **S.C.I. Formazione e Sviluppo Risorse Umane raccoglie le richieste di riesame e procede alla II ISTANZA, dopo aver esperito un tentativo di composizione**. Per i casi di valutazione contestata ma non negativa, l'OAS valuta l'ammissione alla seconda istanza sulla base di quanto previsto dalla delibera 2/2015 del OIV-SSR.

L'OAS convoca il valutato, eventualmente accompagnato da una persona di sua fiducia, a un incontro con almeno due componenti dell'OAS stesso. Successivamente l'OAS valuta ciascun caso ed effettua i necessari eventuali approfondimenti.

Il parere espresso dall'OAS chiude l'iter relativo alla II ISTANZA e viene comunicato al Valutato, al Valutatore e alla S.C.I. Formazione e Sviluppo Risorse Umane.

Eventuali revisioni dell'esito di singole valutazioni per effetto della II ISTANZA vengono eventualmente conguagliate.

A chiusura del processo da parte dei valutatori la S.C.I. Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane trasmette all'OAS aziendale gli esiti del processo per la validazione metodologica.

I successivi adempimenti amministrativi prevedono l'emanazione della delibera di presa d'atto degli esiti della valutazione e riconoscimento degli incentivi/retribuzione dei risultati conseguiti e l'erogazione degli incentivi che chiude il processo.

Gli strumenti del processo di valutazione annuale di performance/risultato individuale

Scheda di valutazione

La scheda prende in considerazione **alcuni item di comportamento** come parametri di misurazione dell'impegno fornito, della partecipazione a progetti aziendali o di struttura, dell'allineamento a piani, codici, regolamenti, direttive aziendali, linee guida ecc... **Gli item della scheda pesano tutti allo stesso modo**.

La scheda di valutazione è stata concepita per essere **utilizzata in modo trasversale sia per la dirigenza, sia per il comparto**. Per questo motivo la descrizione degli item è generale e non entra nello specifico dei singoli ambiti organizzativi; risulta pertanto opportuno adattare convenientemente i contenuti descritti (che non possono essere modificati nella scheda) al contesto in cui opera il valutato.

Nella scheda presente sull'applicativo WHR ogni item è corredato da un campo "**Nota valutatore**" nel quale **è possibile esplicitare le motivazioni dei giudizi espressi**, soprattutto con riferimento ai gradi agli estremi della griglia (giudizio basso o giudizio benchmark).

È, inoltre, presente un campo "**Osservazioni del valutato**" che può essere compilato nel corso del colloquio prima della chiusura della scheda.

La **scala di valutazione** è articolata in livelli che esprimono il contributo fornito rispetto al singolo item:

- **Grado di valutazione** = Livello del contributo espresso.
- I gradi della griglia vanno da 1 (basso) a 5 (Benchmark).



La scheda può essere chiusa SOLO in esito al colloquio.

Colloquio

L'introduzione di un **colloquio strutturato** nel processo di valutazione rappresenta un'importante attività di coordinamento tra responsabili e collaboratori, in una logica di gestione delle attività per obiettivi individuali, di gruppo e dell'organizzazione.

Il colloquio è funzionale a fornire un feedback focalizzato sui comportamenti organizzativi, sugli obiettivi e la performance individuale, sul contributo fornito e sulle modalità con cui il collaboratore svolge le proprie attività. **La valutazione riguarda l'ambito professionale.**

Il feedback consente alle persone e alle organizzazioni di "funzionare" bene, di "funzionare" meglio, perché dà informazioni precise su come e dove migliorare, consentendo anche di mettere in evidenza e confermare gli aspetti positivi. L'obiettivo del feedback non è quindi l'assegnazione di un voto, ma è quello di favorire il miglioramento. Non è un processo unidirezionale, perché consente e sollecita la partecipazione attiva dei collaboratori e dura tutto l'anno, anche in modo informale.

Il fine del colloquio è la costruzione di un percorso in cui vengono adottate strategie di miglioramento per mettere in atto le azioni da intraprendere e per perseguire gli obiettivi di riferimento condivisi.

Il colloquio chiude il processo valutativo.

Applicativo informatico

L'applicativo WHR ha una sezione finalizzata alla gestione del processo di valutazione, alla quale il valutatore accede per la compilazione delle schede individuali dei propri collaboratori. Poiché **la scheda non è attualmente visualizzabile** nel portale / cruscotto del valutato, l'interessato può chiederne copia al valutatore

Conseguenze della valutazione

Un punteggio complessivo pari almeno a 20, prevede la corresponsione del 100 % della quota di incentivazione collegata alla valutazione individuale.

Il grado di valutazione basso su tutti gli item della scheda (quindi un **punteggio complessivo pari a 5**) corrisponde a una valutazione che implica la non corresponsione della quota di incentivazione collegata con la valutazione individuale. Tale valutazione viene sottoposta d'ufficio alla II ISTANZA come previsto dalla Delibera 2/2015 dell'OIV-SSR per le valutazioni negative.

Un **punteggio superiore a 5 ma inferiore a 20** prevede la corresponsione della quota di incentivazione collegata alla valutazione individuale con un coefficiente di ripartizione, proporzionale al punteggio ottenuto.

Il istanza (valutazioni contestate o negative)

La seconda istanza si attiva d'ufficio nel caso di valutazione negativa, ossia con un punteggio pari a 1 su ogni item della scheda, **o su richiesta del valutato nel caso di valutazioni contestate**, ma non negative.

Prima di avviare il percorso della seconda istanza, in caso di mancato accordo tra valutatore e valutato, è possibile esperire: un **tentativo di composizione**, come previsto dalla delibera OIV-SSR 1/2014; verificare che le posizioni del valutato e del valutatore si discostino in modo significativo (a giudizio dell'OAS stesso).

La richiesta di riesame-seconda istanza può essere presentata entro e non oltre 10 giorni dalla data del colloquio, per posta elettronica all'indirizzo email valutazioneAOU@ao.pr.it o a valutazioneausl@ausl.pr.it (a seconda dell'afferenza) oppure via PEC al seguente indirizzo: sf@cert.ao.pr.it

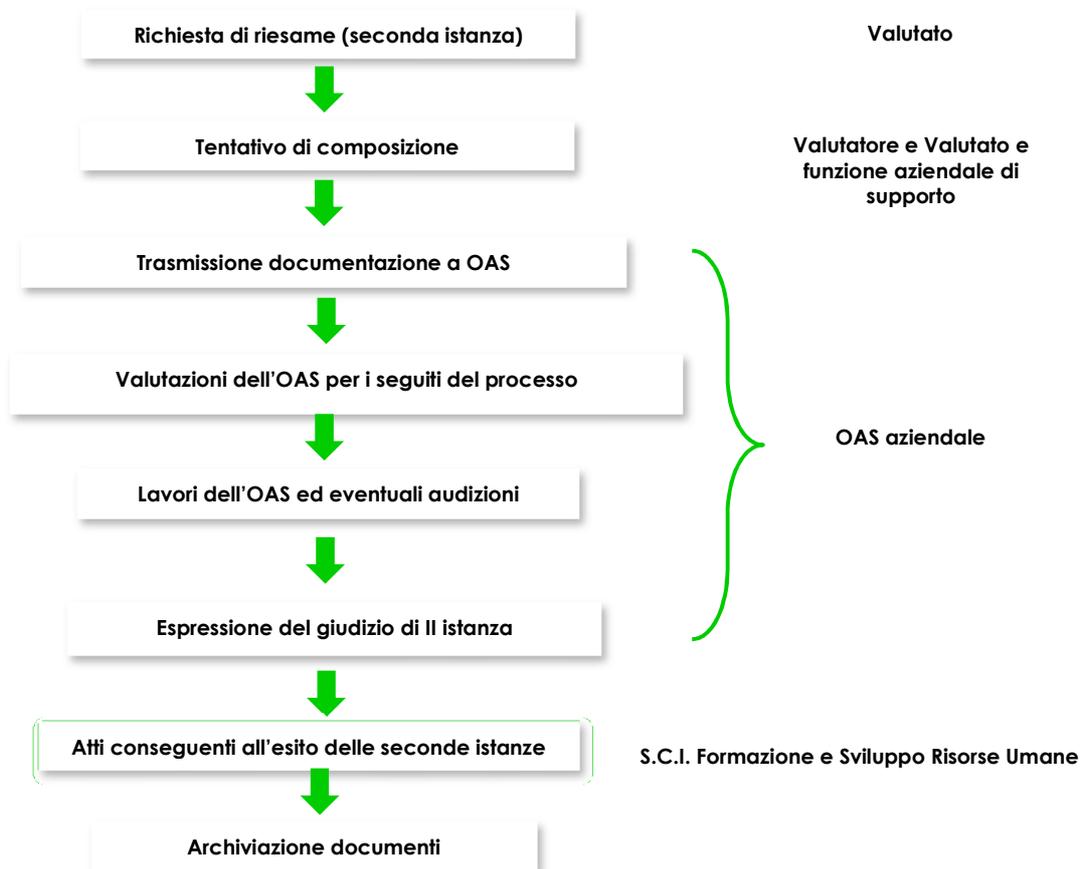
Nell'oggetto della mail l'interessato dovrà indicare "Richiesta di riesame/II istanza – COGNOME E NOME – VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNUALE – anno" specificando se si è dipendenti dell'Azienda USL o dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria.

L'intenzione di presentare richiesta di riesame può essere anticipata, in sede di colloquio, al valutatore che la riporta nel campo "Osservazioni del valutato", prima della chiusura della scheda.



Per richiedere della seconda istanza il valutato DEVE provvedere direttamente all'invio via mail o PEC. L'OAS competente è quello dell'Azienda di afferenza del valutato.

Entro 10 giorni
dalla data del
colloquio



Quando viene effettuata la valutazione (tempistica)

Il processo di valutazione della performance/risultato individuale è un processo continuo che prevede la condivisione degli obiettivi e delle modalità valutative e, in corso d'anno, momenti di confronto tra responsabile e collaboratore.

A cadenza annuale, nel periodo indicato da comunicazione aziendale di avvio, indicativamente **dal 15 marzo al 31 maggio**, si effettua la **compilazione della scheda di valutazione seguita da un colloquio di feedback**.

Eventuali richieste di riesame/II istanza vengono ricevute dalla S.C.I. Formazione e Sviluppo Risorse Umane per esperire il tentativo di composizione e procedere all'inoltro all'OAS delle richieste non ricomposte.

A chiusura del processo da parte dei valutatori la S.C.I. Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane trasmette all'OAS aziendale gli esiti del processo per la validazione metodologica.

I successivi adempimenti amministrativi prevedono l'adozione della delibera di presa d'atto degli esiti della valutazione e del riconoscimento degli incentivi/retribuzione di risultato e, infine, l'erogazione degli incentivi che chiude il processo, di norma entro il 30 Settembre dell'anno in cui si effettua la valutazione.

