

## STRALCIO DELLA GUIDA DI VALUTAZIONE INTEGRATA DEL PERSONALE IN AZIENDA USL DI PARMA

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

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.

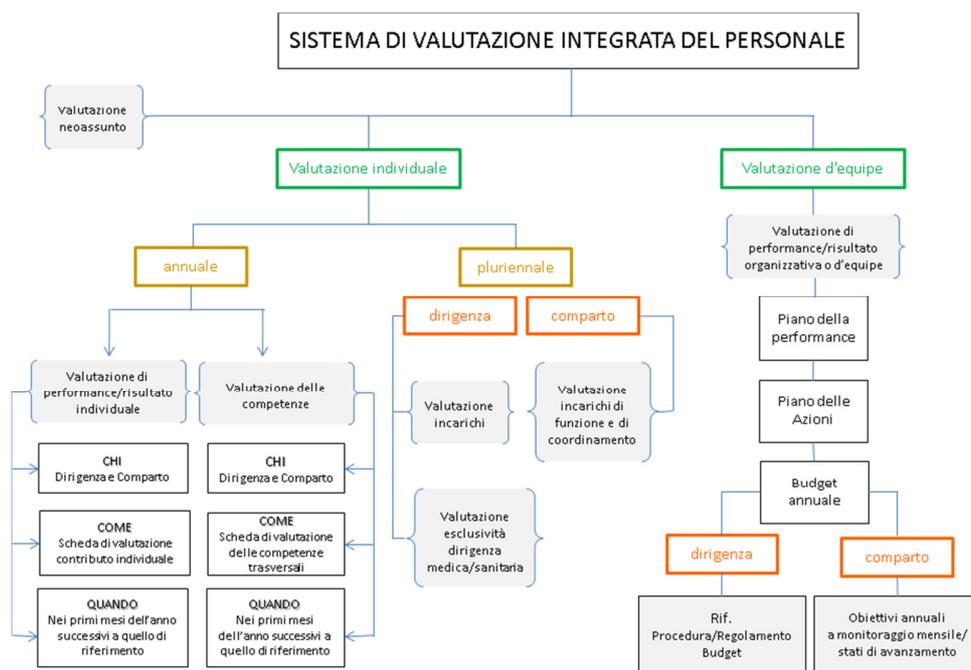
Le Aziende sanitarie di Parma hanno provveduto all'adozione, con atto n. 1113 del 27.12.2018 dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria e deliberazione n. 985 del 27 dicembre 2018 dell'Azienda Usl, del Piano Interaziendale di avvicinamento allo standard della delibera n. 5/2017 dell'OIV-SSR, denominato "Percorso 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 del comparto dell'Azienda USL di Parma, ossia le parti relative alle seguenti tipologie di valutazione:

- Valutazione di performance/risultato organizzativa o d'equipe (Comparto) pag. 3
- Valutazione individuale annuale di performance/risultato pag. 7

Per ogni tipologia di valutazione verranno illustrati i seguenti aspetti:

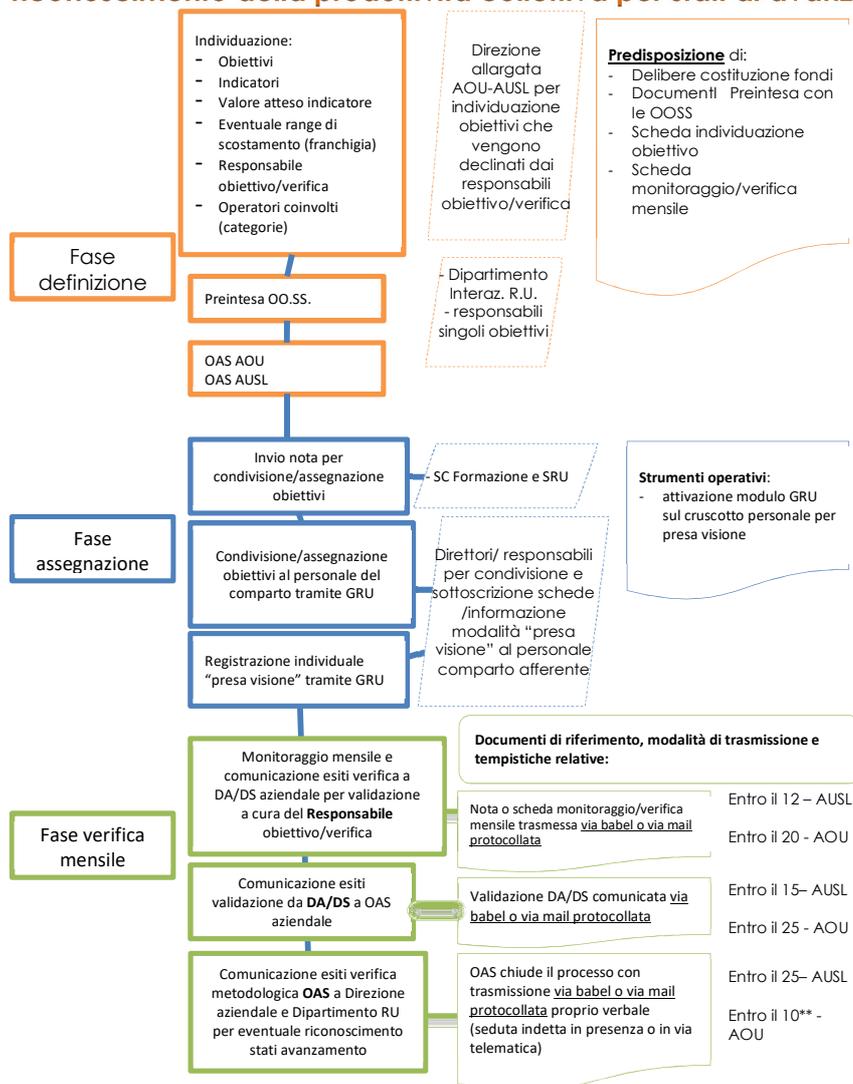
- processi e metodologie
- strumenti e modelli di schede
- conseguenze delle valutazioni
- valutazioni contestate o negative
- tempistica

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

### Percorso individuazione, attribuzione e valutazione Performance organizzativa ai fini del riconoscimento della produttività collettiva per stati di avanzamento - Area Comparto



Le tempistiche della **Fase verifica mensile** sono riferite al MESE SUCCESSIVO A QUELLO IN VERIFICA



## Processi e metodologie

Per quanto riguarda il **comparto**, gli obiettivi di performance organizzativa assegnati a un'équipe/CdR hanno lo scopo di assicurare un coinvolgimento complessivo di tutti i componenti verso il raggiungimento di obiettivi comuni, sottolineando quindi la complementarietà e l'integrazione che deve caratterizzare il lavoro all'interno dell'équipe.

Il processo di **budget** è presentato in forma più dettagliata nella sezione della guida riferita alla dirigenza. Il presente capitolo illustra in particolare il processo relativo alla valutazione degli obiettivi monitorati mensilmente per gli stati di avanzamento legati al riconoscimento delle quote di produttività al personale del comparto.

Sono individuati annualmente a livello aziendale una serie di obiettivi di performance organizzativa di incentivazione annuale declinati in obiettivi specifici, indicatori di risultato, ruoli e profili professionali coinvolti e si procede quindi all'assegnazione degli obiettivi al personale tramite presa visione sul cruscotto personale. La composizione dell'équipe e l'assegnazione degli obiettivi al personale viene effettuata dal Responsabile dell'Articolazione/Unità operativa/Servizio Aziendale, precisando che a ogni operatore occorre sia assegnato almeno uno dei suddetti obiettivi di incentivazione annuali.

Gli obiettivi di performance devono essere coerenti con la pianificazione e programmazione strategica aziendale.

**Il premio correlato alla performance organizzativa viene riconosciuto a fronte della fattiva partecipazione dagli operatori al raggiungimento degli obiettivi aziendali assegnati ogni anno alle diverse strutture con i documenti aziendali di programmazione, quali il Piano delle Azioni, il Piano della Performance e le schede di Budget e/o con percorsi paralleli e complementari rispetto a essi.**

Per ogni obiettivo viene predisposta una scheda, compilata dal Responsabile Aziendale dell'obiettivo, in cui sono indicati l'obiettivo specifico, gli indicatori di risultato, i ruoli e i profili professionali coinvolti.

**Il monitoraggio e la verifica del conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa sono di competenza del Responsabile Aziendale dell'obiettivo nell'ambito del percorso valutativo attivato a livello aziendale.**

**Il riconoscimento della produttività collettiva è disposto per quote di incentivazione legate al monitoraggio degli stati di avanzamento del raggiungimento degli obiettivi come individuati a livello aziendale per l'anno di riferimento.**

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

Scheda individuazione obiettivo

Per l'iter di monitoraggio/verifica mensile si veda lo schema della pagina precedente.

## Conseguenze della valutazione

Gli importi vengono erogati:

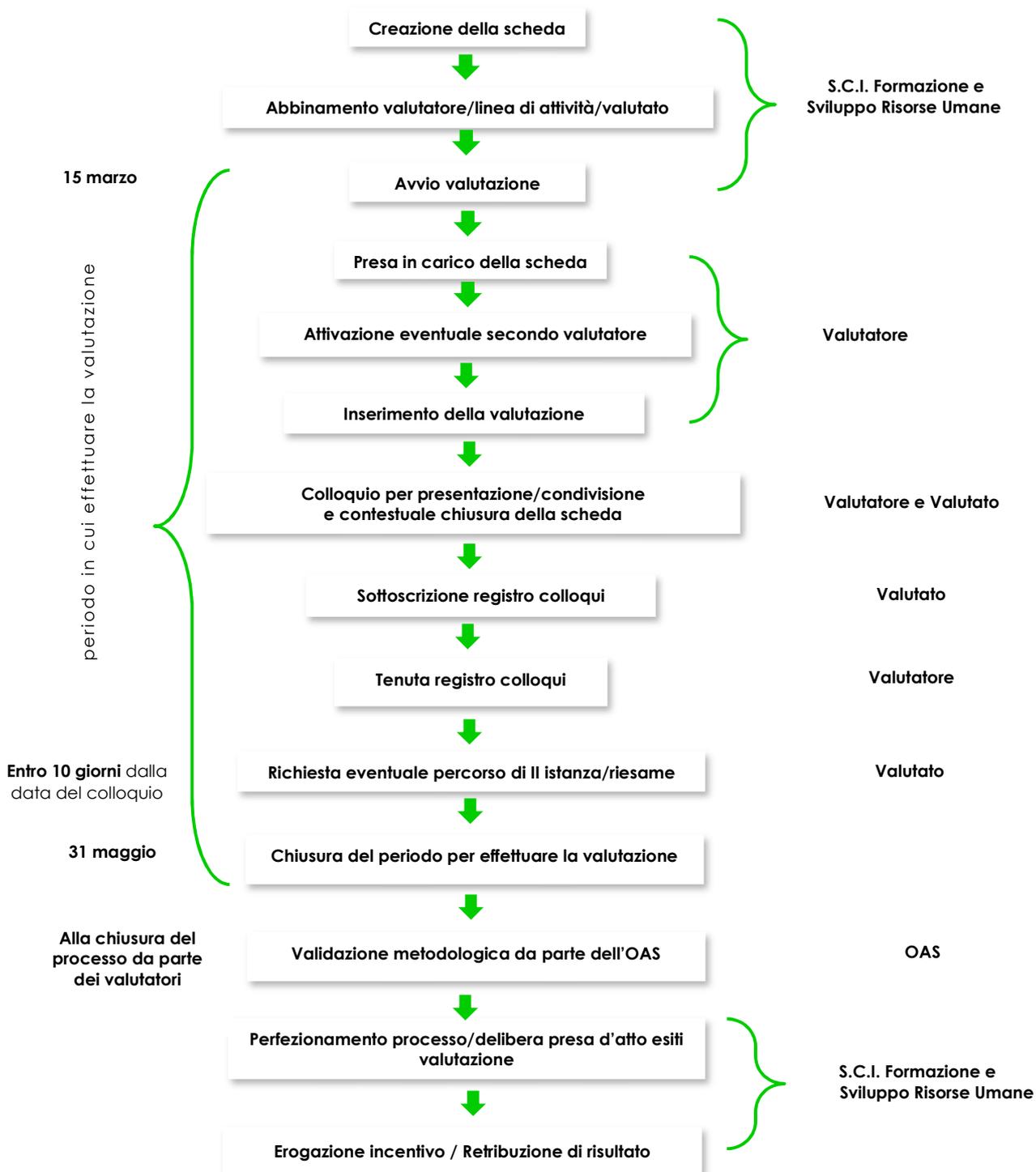
- in misura parziale e proporzionale alla percentuale di raggiungimento per obiettivi conseguiti fino al 89%, totale per obiettivi conseguiti tra il 90% e il 100%;
- in misura proporzionale ai giorni di presenza in servizio nel mese di riferimento.

## Quando viene effettuata la valutazione (tempistica)

Il monitoraggio degli obiettivi avviene mensilmente a consuntivo e successivamente viene validato, da parte dell'Organismo Aziendale di Supporto (OAS), per quanto concerne l'appropriatezza metodologica del percorso valutativo.



## 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 **referita al contributo individuale del singolo dipendente al conseguimento degli obiettivi assegnati all'équipe di appartenenza**, 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](mailto:valutazioneAOU@ao.pr.it) o a [valutazioneausl@ausl.pr.it](mailto:valutazioneausl@ausl.pr.it) (a seconda dell'afferenza) oppure via PEC al seguente indirizzo: [sf@cert.ao.pr.it](mailto: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.

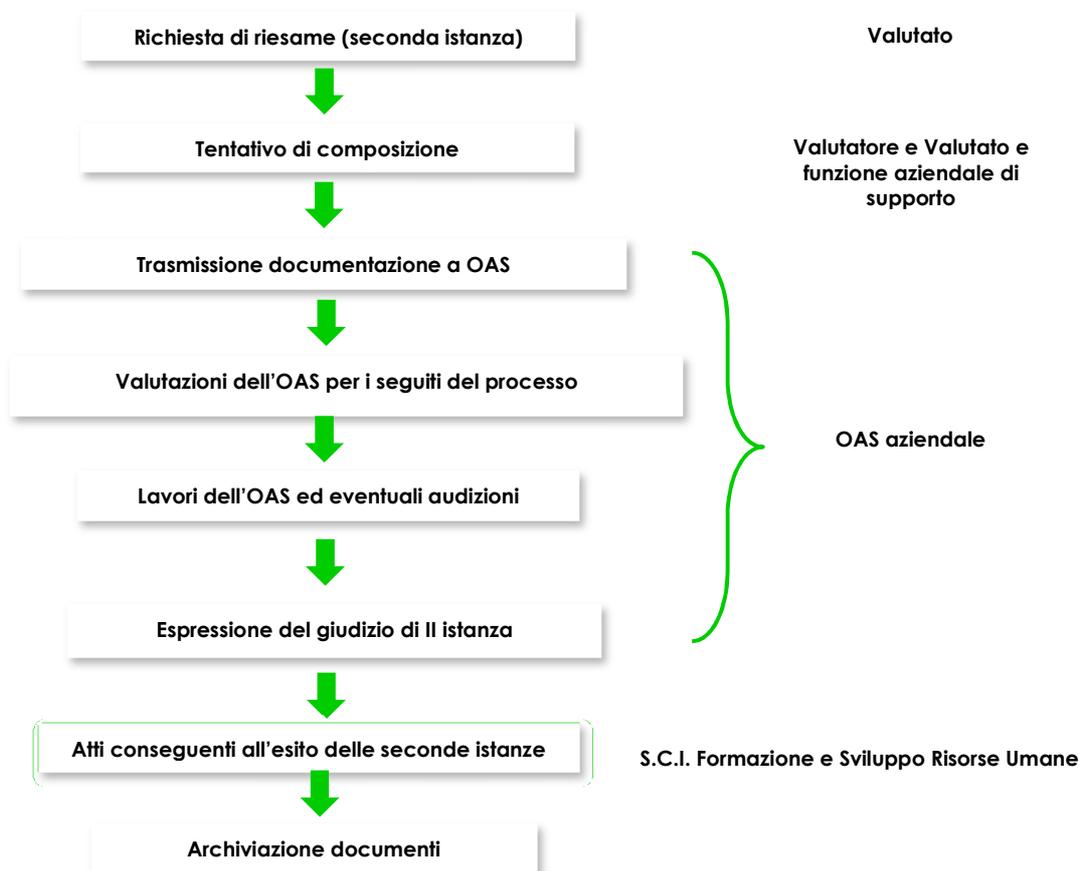
L'intenzione di presentare richiesta di riesame può essere anticipata, in sede di colloquio, al valutatore che la riporta nel campo "Osservazioni del valutato", prima della chiusura della scheda.

**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.

