



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

PERSONALE DEL COMPARTO EX A.O. OSPEDALE CIVILE DI LEGNANO

Premessa.

Il complesso processo di cambiamento in atto nelle aziende sanitarie, anche alla luce dell'entrata in vigore del D. Lgs. n. 150/2009, vede la Direzione Aziendale impegnata ad elaborare strategie al fine di favorire l'introduzione di una cultura di responsabilizzazione sui risultati, attraverso l'utilizzo di nuovi metodi di gestione del personale.

Tra questi nuovi metodi, un posto di primo piano è occupato dai sistemi di valutazione, ed in particolare dalla valutazione della performance individuale, definita come *"...il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un' entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita:*

Pertanto il suo significato, si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione, e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita". (definizione CiVIT delibera n. 89, anno 2010).

La valutazione è un processo continuo nella vita delle persone e delle organizzazioni. Questo processo ha una rilevanza notevole dal punto di vista psicologico, emotivo e comportamentale, sia per il valutato che per il valutatore, tale da renderlo un'importante strategia di management sia a livello motivazionale dei lavoratori, sia a livello del miglioramento della qualità del servizio garantito dall'organizzazione stessa.

Un processo di valutazione caratterizzato dall'essere condotto in modo sistematico, ben strutturato, trasparente, chiaro e condiviso, permette di aggiungere valore al processo di gestione del personale, ma non solo, permette anche all'organizzazione e alle risorse umane che la formano e gestiscono, di intraprendere un percorso comune di crescita.

Le aziende sanitarie/ospedaliere sono organizzazioni complesse e questo orientamento rappresenta la struttura portante di una strategia orientata alla creazione e consolidamento del capitale sociale interno, che si configura come l'armonizzazione degli interessi individuali e collettivi, alimentando:

- spirito di squadra;
- crescita professionale;
- sviluppo costante delle competenze di ciascun operatore;
- l'incontro tra l'efficace produzione di servizi e il riconoscimento di valore di ciascun operatore.

Le finalità del sistema di valutazione sono:

- migliorare le prestazioni degli individui utilizzando la valutazione come stimolo al raggiungimento e conseguimento degli obiettivi aziendali;
- rilevare il potenziale umano e le competenze in funzione delle attività e dei servizi erogati, al fine di un ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo;
- premiare il merito attraverso un riconoscimento economico;
- rendere esplicito, trasparente ed analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione, superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi specifici o nuove modalità di lavoro
- favorire la crescita professionale degli individui attraverso interventi di sviluppo, disporre di informazioni per la gestione delle risorse umane

Alla luce di quanto sopra, e delle disposizioni di Legge, l'Azienda ha deciso di intraprendere e promuovere al suo interno, con la partecipazione e condivisione del potenziale umano in suo organico e con le rappresentanze sindacali tutte, un percorso di cambiamento organizzativo e culturale innovativo e proiettato fortemente alla crescita e allo sviluppo professionale e aziendale, che la porti a definire un nuovo sistema - processo di valutazione delle prestazioni, del potenziale e delle posizioni, del personale del comparto.

Il percorso trova continuità nelle azioni intraprese in questi ultimi anni ad opera di alcuni servizi in particolare del SITRA che ha sull'argomento elaborato una apposita procedura "PUOPo4 Manuale delle buone pratiche valutative".

Scopo del Regolamento.

Lo scopo del presente regolamento, è quello di definire la struttura del sistema di Valutazione del personale del comparto, adottato dall'Azienda Ospedaliera "Ospedale Civile di Legnano", stabilendo:

- come si determina il processo di valutazione e le sue caratteristiche;
- quali sono gli strumenti della valutazione ed il loro funzionamento;
- i soggetti e gli organismi coinvolti;
- l'oggetto e le fasi della valutazione;

Obiettivi del sistema aziendale di valutazione.

L'Azienda Ospedaliera è un'organizzazione complessa che esiste per soddisfare i bisogni di salute (gli out come) e al tal fine impiega risorse di vario genere (personale, materiali, attrezzature, risorse finanziarie) per produrre degli output: le prestazioni sanitarie.

In questa ottica, la Direzione Strategica Aziendale individua nelle risorse umane il principale fattore di successo strategico ed organizzativo sul quale investire, per perseguire la missione istituzionale di erogare servizi sanitari caratterizzati da appropriatezza, efficienza, efficacia, economicità ed elevati standard di qualità.

Gli interventi per promuovere la centralità delle risorse umane si sviluppano lungo due dimensioni:

- la valorizzazione delle singole persone, nella loro unicità ed integrità;
- la qualificazione del capitale sociale presente in Azienda, condizione essenziale per sostenere l'unicità e l'identità del "Sistema Azienda".

Se si vuole che l'Azienda cresca e progredisca a livello organizzativo, procedurale e gestionale, mantenendo come punti di riferimento gli obiettivi regionali, aziendali e il sistema dei valori aziendali, in sintonia con le indicazioni normative e contrattuali, è necessario che la dirigenza, supportata dal Servizio Risorse Umane, attivi un vero e proprio processo di valorizzazione, governo e sviluppo delle risorse umane, ponendo particolare attenzione e intervenendo in modo organico e coordinato sul sistema di valutazione della performance individuale di tutti coloro che lavorano all'interno dell'Azienda, con diversi ruoli e profili professionali, al fine di rafforzare da un lato il proprio patrimonio di conoscenze interno, dall'altro favorire la creazione di un ambiente stimolante e performante.

L'obiettivo aziendale, in sintonia con le indicazioni della "Riforma Brunetta", è quello di arrivare ad associare la performance organizzativa a quella individuale, definendo e adottando un sistema di valutazione che permetta di migliorare le prestazioni delle risorse umane orientandole verso il raggiungimento e conseguimento degli obiettivi aziendali e di mappare le competenze, intese come conoscenze, comportamenti e capacità, e il potenziale delle risorse umane in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo.

In questa prospettiva la performance diventa una delle strategie per migliorare la produttività; quindi è necessario che le risorse umane facciano proprio il processo di valutazione che ne siano fortemente convinte. Questo è un processo che per funzionare ha bisogno di un forte coinvolgimento attivo in ogni momento dell'anno in quanto si tratta di un processo continuo.

Il raggiungimento di questo obiettivo richiede una molteplicità di azioni di taglio organizzativo e culturale, progettate allo scopo di promuovere e sostenere un processo di apprendimento diffuso e di costante miglioramento.

Affinché queste azioni possano manifestare i loro benefici, occorre anzitutto pensare, proporre e incentivare una rinnovata cultura aziendale che, in una prospettiva di medio e lungo termine, attraverso un periodo di graduale "metabolizzazione e interiorizzazione organizzativa e culturale", supporti l'Azienda nel progettare e adottare un nuovo sistema di valutazione, e le risorse umane nell'accettazione, comprensione e condivisione di tale sistema.

Proprio per questo la Direzione intende privilegiare una strategia di cambiamento ben definita e di lungo periodo, utilizzando però un approccio graduale, sperimentale, partecipato e nel pieno rispetto del sistema delle relazioni sindacali.

La riprogettazione del sistema di valutazione si muove all'interno di un disegno organico di sviluppo dell'Azienda come "sistema unitario"; per questa ragione si vuole ricercare una stretta correlazione ed integrazione con il sistema di programmazione e controllo e con i meccanismi di incentivazione e di sviluppo professionale.

In questa prospettiva, la Direzione Aziendale, tendendo verso una nuova gestione delle risorse umane che non preveda più solamente la pura amministrazione del personale ma anche un ruolo di supporto strategico e sviluppo delle risorse umane, intende investire sulla progettazione del processo e sugli strumenti di valutazione, al fine di implementare un nuovo sistema di valutazione aziendale, *caratterizzato* da:

- unitarietà;

- trasparenza;
- oggettività;

e utile a coordinare la valutazione di performance annuale con quella di fine incarico per tutto il personale del comparto che riveste ruoli di coordinamento e di posizioni organizzative.

Questo nuovo sistema di valutazione quindi si propone i seguenti obiettivi:

- Fornire alla dirigenza e al Servizio Risorse Umane uno strumento di gestione capace di favorire la crescita e lo sviluppo del potenziale umano e del capitale sociale presente in Azienda;
- Raccordare il sistema di valutazione con il sistema di Programmazione e Controllo e con il “Sistema Qualità”, al fine di individuare, elaborare, esplicitare obiettivi;
- Aiutare le risorse umane a gestire e sviluppare comportamenti e attività, finalizzati a capire il proprio ruolo per raggiungere gli obiettivi aziendali e a tradurre gli obiettivi organizzativi in attività quotidiane;
- Migliorare, arricchire, potenziare la rete di relazioni interpersonali, sociali, etiche e professionali, tra i responsabili e i loro collaboratori, e tra i professionisti il management;
- Implementare, rafforzare e migliorare i processi di comunicazione, tra i responsabili e i loro collaboratori e tra Direzione Strategica – Dipartimenti – Unità Operative e Stakeholder;
- Costruire nuove competenze e aumentare la soddisfazione nel lavoro attraverso lo sviluppo individuale, il rafforzamento del senso di identità e di appartenenza;
- Finalizzare la valutazione alla qualificazione ed allo sviluppo delle persone, secondo una logica attenta a riconoscere il merito (a livello di individui, di team e di singole unità organizzative);
- Fornire un input oggettivo al sistema premiante dell’azienda, nel rispetto delle disposizioni di legge, in base al quale definire le quote di incentivo, le progressioni di carriera, etc....

Metodologia e gestione del processo di valutazione.

Progettare e gestire un sistema di valutazione delle prestazioni e delle posizioni, focalizzata in prevalenza sui comportamenti, è un’operazione molto complessa che richiede una importante presenza e un deciso sforzo da parte della dirigenza, una collaborazione attiva e continua da parte del personale che dovrà svolgere la funzione di supporto, di monitoraggio e gestione del sistema di valutazione, un coinvolgimento, una condivisione e attenzione particolare da parte dei soggetti valutatori e dei valutati, una partecipazione delle rappresentanze sindacali aziendali.

Questa operazione presenta due dimensioni tra loro strettamente collegate:

- una forte propensione/tendenza al cambiamento organizzativo e culturale;
- la metodologia del sistema di valutazione.

Il change management.

Cambiare è difficile, anzi è molto difficile, soprattutto se il cambiamento coinvolge l’individuo adulto. E’ ormai condiviso dalla maggior parte delle correnti andragogiche che per definizione l’individuo adulto è resistente al cambiamento, in quanto la sua percezione e visione di persona/individuo, collocata in una dimensione sociale, culturale, lavorativa, relazionale, affettiva, privata, è ormai consolidata e strutturata dalle esperienze (formative, lavorative, di vita) passate, dai successi e insuccessi ottenuti e dalle proprie certezze e incertezze. Questa condizione fa sì che ogni azione/atto in grado, o nella possibilità di destabilizzare, mettere in discussione quanto pensato, vissuto e creduto come acquisito, corretto, giusto e infallibile, o in grado di destrutturare o sminuire il livello di autostima, viene identificata come qualcosa di negativo da cui sfuggire o contro cui combattere.

La valutazione, o meglio l’atto valutativo, in questo senso è sicuramente un atto in grado di mettere fortemente in discussione la “struttura” personale, e l’autostima, sia del valutato che del valutatore, e nella realtà organizzativa la situazione è ancora più delicata, in quanto la valutazione si inserisce all’interno di un complesso sistema relazionale istaurato tra l’individuo e i suoi colleghi, tra l’individuo e i suoi superiori gerarchici, tra l’individuo e il management e tra l’individuo e l’organizzazione.

I soggetti coinvolti, principalmente valutatore e valutato, sviluppano così perplessità, dubbi, titubanze e resistenze in merito alla valutazione stessa e di conseguenza il primo sforzo da fare è quello di “arricchire di significato la valutazione” attraverso un rinforzo culturale della valutazione stessa, una sua costante valorizzazione e attraverso la costruzione di un sufficiente livello di consenso sul suo utilizzo, al fine di renderla socialmente accettabile.

In questa prospettiva occorre fare un grande sforzo per accompagnare le risorse umane in questo percorso di cambiamento organizzativo, gestionale e comportamentale.

Ma il cambiamento è possibile? E, se è possibile, quali regole per il cambiamento?

Il cambiamento è sicuramente possibile, ma per essere attivato, interiorizzato e realizzato, necessita di alcune puntualizzazioni, o se preferiamo di alcune regole fondamentali: - considerazione e investimento a lungo termine; - vision fattibile, focalizzata, comunicabile ed esprimibile; - forte dose di leadership; - grande investimento sui processi di comunicazione; - supporto e valorizzazione della motivazione; - poteri di delega; - determinazione e raggiungimento di successi importanti e significativi anche nel breve periodo; -

pianificazione di azioni formative continue in tema di cultura aziendale, organizzativa, gestionale e professionale.

Metodologia di valutazione.

La metodologia da utilizzare nella progettazione, istituzione e gestione del sistema di valutazione è un aspetto critico che va presidiato in ogni sua dimensione e richiede particolare attenzione. In primo luogo occorre formare, legittimare e qualificare la funzione e il personale che dovrà svolgere un'attività di supporto tecnico ai valutatori e ai valutati e un'attività di coordinamento, monitoraggio e controllo del sistema di valutazione. I principali aspetti di carattere metodologico si evidenziano e si esplicitano nel: regolamento di valutazione, negli strumenti, indicatori e procedure di valutazione, negli attori coinvolti, nei tempi e modalità previste, etc...

Criteri e principi generali.

Le procedure di valutazione sono improntate ai seguenti principi di base:

- trasparenza dei criteri adottati: oggettività delle metodologie ed obbligo di motivazione della valutazione; informativa preventiva attraverso riunioni, colloqui di presentazione degli obiettivi di risultato da raggiungere per il periodo considerato, presentazione schede di valutazione, partecipazione del valutato attraverso colloquio obbligatorio e individuale al fine del contraddittorio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione;
- possibilità per il valutato di attivare procedure di conciliazione attraverso la richiesta di riesame della valutazione, da parte di un Organo Collegiale;
- *valutazione di seconda istanza* da parte di un Collegio Tecnico *solo* per la valutazione di fine incarico del personale del comparto con incarichi di coordinamento di posizione organizzativa;
- la valutazione viene espressa per tutti i dipendenti che, rispetto al periodo oggetto di valutazione, siano stati in servizio per almeno 30 giorni;
- nel caso di trasferimento del valutato presso altra Unità Operativa, Servizio, Ufficio, la valutazione, verrà espressa dall'ultimo Dirigente, Coordinatore, Responsabile del valutato. Questi, nella formulazione della valutazione si avvale del supporto al precedente responsabile gerarchico del valutato;
- Per le categorie A, B, Bs, C, D, Ds, e per il personale con incarico di coordinamento e/o posizione organizzativa, si considera positiva la valutazione compresa tra i punteggi 2.1 e 5;
- Ogni valutato è chiamato ad esprimere, al termine del processo di valutazione, un "*riscontro sull'attività di valutazione*" condotta dal proprio valutatore. Tale riscontro, verrà espresso attraverso la compilazione del modulo allegato al presente regolamento, e dovrà obbligatoriamente riportare la firma del valutato.

La valutazione si sviluppa in base a un giudizio così articolato:

- *valutazione intermedia*: valutazione sulla professionalità espressa e sui risultati raggiunti a metà percorso. La valutazione intermedia è formulata dal soggetto (dirigente, coordinatore, personale con incarico di posizione organizzativa con diretta gestione risorse umane) che in Azienda conosce meglio e più direttamente le attività svolte dal dipendente valutato. Scopo della valutazione intermedia è quello di riservare un momento di confronto tra responsabile e collaboratore, durante il quale viene elaborato un feedback sull'andamento della prestazione;
- *valutazione finale*: valutazione sulla professionalità espressa e i risultati raggiunti al termine del periodo di valutazione e/o a fine incarico. E' formulata dal soggetto (dirigente, coordinatore, personale con incarico di posizione organizzativa con diretta gestione risorse umane) che in Azienda conosce meglio e più direttamente le attività svolte dal dipendente valutato, e controfirmata dal Dirigente, o dal Responsabile, o dal Coordinatore gerarchicamente sovraordinato (*valutazione congiunta*). Scopo della valutazione finale è quello di valutare e verificare il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi prefissati e assegnati, attraverso un momento di confronto tra responsabile e collaboratore.

Da quanto detto emerge la centralità nel processo del *colloquio di valutazione* quale strumento per "oggettivare" la valutazione stessa. Con il colloquio infatti si confrontano e si discutono i criteri e la finalità della valutazione, si costruiscono "significati condivisi" sulla valutazione.

Il colloquio comprende due obiettivi:

- valutare;
- mandare il messaggio che la persona è importante e che il rapporto interessa

Di conseguenza si desidera capire quello che è stato fatto, il Responsabile si “interessa” del collaboratore, come una risorsa in cui crede e su cui investe e il dialogo ha un valore di “appartenenza”, rendendo evidente che si lavora per obiettivi comuni.

Procedure di Conciliazione.

- il valutato dopo aver discusso con il valutatore la valutazione finale, in caso di non accettazione della valutazione espressa, dispone di 15 giorni di tempo (a partire dalla data del colloquio) per inoltrare all’Ufficio Valutazione aziendale richiesta scritta (anche per e-mail) di attivazione procedure di conciliazione. La procedura di conciliazione è operata da un Organo Collegiale, il quale dispone di 30 giorni di tempo (a partire dalla data di acquisizione della richiesta) per riunirsi, richiedere al valutato documentazione scritta e oggettivante la non accettazione della valutazione espressa e al valutatore le motivazioni in merito alla valutazione espressa, convocare le parti (il valutato può essere assistito da una sua persona di fiducia o rappresentate legale), prendere atto del materiale e testimonianze acquisite ed esprimersi in merito.

L’investimento sulle competenze dei valutatori e dei valutati.

Al fine di meglio presidiare queste due dimensioni, riducendo le possibili tensioni e conflitti, e favorendo una buona attivazione del sistema di valutazione aziendale, la Direzione Aziendale ha deciso di investire in termini di formazione e cambiamento strategico, per promuovere le competenze dei valutatori e sensibilizzare i valutati, accompagnandoli nel delicato processo di valutazione.

Il Servizio Risorse Umane, in un’ottica di partner strategico e di promotore dello sviluppo delle risorse umane è chiamato a svolgere un ruolo di primo attore nella progettazione, istituzione, gestione e nel monitoraggio costante e continuo del funzionamento del sistema di valutazione aziendale, dedicando particolare attenzione a ridurre o eliminare i sempre possibili errori di valutazione; in particolare quello denominato “errore sistematico” che genera disarmonia tra i valutatori che utilizzano in modo differente gli stessi criteri, effettuando valutazioni fortemente differenziate (in un caso orientate verso l’alto in un altro verso i valori inferiori).

E’ facile comprendere come questo errore di valutazione non armonizzata, che rende “non equa” la percezione sociale della valutazione, possa alimentare conflitti e tensioni, che si accentuano maggiormente nei casi in cui la valutazione produce effetti di carattere economico o passaggi di carriera; a questo scopo risulta cruciale un’azione coordinata di armonizzazione dei valutatori ai diversi livelli.

Per presidiare nel tempo i molteplici obiettivi che stanno alla base del sistema di valutazione, in sintonia con la crescita della cultura aziendale, la Direzione si propone di rimodulare la correlazione con il sistema di incentivazione e di sviluppo professionale, previa negoziazione ai diversi tavoli sindacali, ricercando sempre uno stretto raccordo tra le diverse dimensioni della performance: di Unità Organizzativa e individuale.

All’interno di queste coordinate concettuali la Direzione intende impostare un processo negoziale con le Organizzazioni Sindacali di alto spessore culturale, nel rispetto dei diversi ruoli. In coerenza con i risultati del tavolo negoziale e nel rispetto degli spazi di autonomia organizzativa e gestionale, la Direzione Aziendale comunicherà per ciascun periodo soggetto a valutazione la tempistica, le procedure operative per il governo di tutto il sistema e le concrete modalità di utilizzo del software di supporto alla valutazione.

Sintesi delle schede di valutazione predisposte per l’area del comparto.

Di seguito vengono definiti tipologia delle schede di valutazione; aspetti tecnici e strutturali; modalità di valutazione.

Per la valutazione delle persone dell’area comparto sono state progettate le schede seguenti:

- Scheda di valutazione della performance annuale, e della professionalità espressa, del personale del comparto.
- Scheda di valutazione integrata della performance annuale del personale del comparto con incarichi di coordinamento e di posizione organizzativa.
- Scheda di valutazione di fine incarico del personale del comparto con incarichi di coordinamento di posizione organizzativa.

Le schede di valutazione, come precedentemente sottolineato, sono lo strumento che, attraverso l’analisi dei comportamenti, delle capacità e delle competenze delle persone permettono di definire, per ciascun dipendente, il contributo al raggiungimento degli obiettivi di risultato perseguiti dalle UU.OO. / Servizi di appartenenza e il grado di professionalità espressa.

Scheda valutazione personale comparto.

La scheda di valutazione del personale del comparto presenta la seguente struttura: identificazione e dati anagrafici del valutato e valutatore e breve presentazione della scheda attraverso la specifica delle istruzioni da utilizzare nella compilazione e gestione della scheda stessa.

Vengono descritti poi, in modo sintetico, gli obiettivi dell'Unità Organizzativa/Servizio di appartenenza, definiti dal sistema di programmazione e controllo, partendo dall'assunto che gli obiettivi rappresentano per tutte le figure professionali dell'Unità/Servizio interessati un comune orizzonte di riferimento su cui orientare i comportamenti ed un fattore che alimenta la cultura e l'identità organizzativa.

Gli obiettivi sono un elemento forte del tessuto connettivo delle singole Unità Organizzative e per questo devono essere per tutti un chiaro, conosciuto, costante e significativo punto di riferimento.

A seguito degli obiettivi è previsto uno spazio dedicato alla registrazione calendarizzata della riunione iniziale, che ha lo scopo di presentare ai valutati gli obiettivi da raggiungere e la scheda di valutazione utilizzata per misurare il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La parte centrale della scheda di valutazione, è formata dalla specificazione dei fattori di valutazione.

I fattori di valutazione sono 10 e per ciascun fattore è descritto sinteticamente il significato del fattore di valutazione, i comportamenti osservabili e i livelli di performance crescenti (punteggio attribuibile da 1 a 5). Il valutatore, per ciascun fattore, può esprimere il suo giudizio, utilizzando una scala di valutazione da uno a cinque.

Per ciascun fattore è stato attribuito un peso di valutazione (parametrato a 100) che permette di differenziare, ove richiesto, il contributo individuale, rispetto alla categoria di appartenenza. La suddivisione delle categorie, che si rifà alle "*declaratorie delle categorie e profili*", prevede tre raggruppamenti: categorie A, B e Bs; categoria C; categorie D e Ds.

Il punteggio minimo, parametrato a 100 è 1, mentre il punteggio massimo parametrato a 100 è 5.

Nell'ultima parte della scheda di valutazione è dedicato uno spazio alla registrazione calendarizzata dei colloqui di valutazione, intermedio e finale.

A metà del periodo, come già indicato nei *criteri e principi generali*, è infatti prevista una valutazione intermedia, il cui obiettivo principale è quello di riservare un momento di confronto tra responsabile e collaboratore, durante il quale viene elaborato un feedback sull'andamento della prestazione. *La valutazione intermedia* viene espressa dal valutatore, utilizzando tre livelli di giudizio: *1) sotto le aspettative; 2) adeguato alle aspettative; 3) sopra le aspettative.*

Durante questo confronto, e anche durante il colloquio finale, è possibile identificare e specificare obiettivi di miglioramento (o mantenimento) per il periodo o per l'anno successivo, con la descrizione delle azioni concordate e uno spazio alle osservazioni del valutatore e del valutato (la motivazione della valutazione, da parte del valutatore, deve essere obbligatoriamente specificata).

La parte finale prevede la firma del valutatore, del Dirigente Responsabile (nel caso in cui le due figure non coincidano), e del valutato che firma per accettazione o per presa visione; la possibilità da parte del valutato di accedere alla procedura di conciliazione qualora non concordi con la valutazione ricevuta (procedure di conciliazione descritte nei *criteri e principi generali*); e la parte dedicata all'Organo Collegiale (composizione; esito conciliazione; motivazione della valutazione espressa).

Scheda valutazione personale del comparto con incarichi di coordinamento e/o di posizione organizzativa.

La scheda di valutazione del personale del comparto con incarichi di coordinamento di posizione organizzativa, presenta la seguente struttura: identificazione e dati anagrafici del valutato e valutatore; breve presentazione della scheda attraverso la specificazione delle istruzioni da utilizzare nella compilazione e gestione della scheda stessa.

Vengono descritti poi, in modo sintetico, gli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza, definiti dal sistema di programmazione e controllo, e/o gli obiettivi della posizione organizzativa. Il raggiungimento degli obiettivi, è un elemento forte e determinante per la crescita in termini di miglioramento quantitativo e qualitativo delle prestazioni dell'azienda, per questo, devono essere, per i titolari di posizioni organizzative e/o coordinamento, un chiaro, conosciuto, costante e significativo punto di riferimento.

A seguito degli obiettivi, è previsto uno spazio dedicato alla registrazione calendarizzata della riunione iniziale, che ha lo scopo di presentare ai valutati gli obiettivi da raggiungere e la scheda di valutazione utilizzata al fine di misurare il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La parte centrale della scheda di valutazione, è formata dalla specificazione dei fattori di valutazione.

I fattori di valutazione sono 11, e per ciascun fattore è descritto sinteticamente il significato del fattore di valutazione, i comportamenti osservabili, e i livelli di performance crescenti (punteggio attribuibile da 1 a 5). Il valutatore, per ciascun fattore, può esprimere il suo giudizio, utilizzando una scala di valutazione da uno a cinque.

Il punteggio minimo, parametrato a 100 è 1, mentre il punteggio massimo parametrato a 100 è 5.

Nell'ultima parte della scheda di valutazione, è dedicato uno spazio alla registrazione calendarizzata dei colloqui di valutazione, intermedia e finale.

A metà del periodo, come già indicato nei *criteri e principi generali*, è prevista una valutazione intermedia, il cui obiettivo principale è quello di riservare un momento di confronto tra responsabile e collaboratore, durante il quale viene elaborato un feedback sull'andamento della prestazione, sulla possibilità di raggiungere gli obiettivi previsti, ed eventualmente sulla possibilità di modificare gli stessi. La valutazione intermedia viene espressa dal valutatore, utilizzando tre livelli di giudizio: 1) *sotto le aspettative*; 2) *adeguato alle aspettative*; 3) *sopra le aspettative*.

Durante questo confronto, e anche durante il colloquio finale, è possibile identificare e specificare obiettivi di miglioramento (o mantenimento) per il periodo o per l'anno successivo, con la descrizione delle azioni concordate; e uno spazio alle osservazioni del valutatore e del valutato (la motivazione della valutazione, da parte del valutatore, deve essere obbligatoriamente specificata).

La parte finale prevede la firma del valutatore, del Dirigente Responsabile (nel caso in cui le due figure non coincidano), e del valutato: per accettazione o per presa visione; la possibilità da parte del valutato di accedere alla procedura di conciliazione qualora non concordi con la valutazione ricevuta (procedure di conciliazione descritte nei *criteri e principi generali*); e la parte dedicata all'Organo Collegiale (composizione; esito conciliazione; motivazione della valutazione espressa).

Scheda valutazione di fine incarico del personale del comparto con incarichi di coordinamento di posizione organizzativa.

La scheda di valutazione di fine incarico (coordinamento, posizione organizzativa) sono strettamente correlate alle schede di performance annuale, che ne rappresenta la base logica per comprendere il giudizio di valutazione espresso a fine incarico.

La scheda richiama gli stessi item e presentano una struttura simile.

Per ciascun item, in funzione dell'orizzonte pluriennale di riferimento, vengono riportati in modo sintetico le valutazioni espresse negli anni precedenti, e la valutazione riferita all'ultimo anno di incarico, inoltre viene richiesto al valutatore di formulare per ciascun item un giudizio che rispetti la seguente graduazione: 1) insufficiente; 2) sotto le aspettative; 3) adeguato; 4) buono; 5) ottimo.

A conclusione della scheda sono riportati il giudizio sintetico finale del valutatore di prima istanza (seguendo la graduazione sopra elencata: 1) insufficiente; 2) sotto le aspettative; 3) adeguato; 4) buono; 5) ottimo); la motivazione del valutatore di prima istanza; le osservazioni del valutato; le firme del valutatore di prima istanza e del valutato; lo spazio riservato al Collegio Tecnico chiamato a esprimere la valutazione di seconda istanza: composizione; esito valutazione seconda istanza (positiva; negativa); motivazioni valutazione espressa; firma componenti Collegio Tecnico.

In allegato al presente regolamento sono riportate nel dettaglio le specifiche schede di valutazione.

I soggetti valutatori

Per quanto attiene ai *valutatori*, essi vengono individuati nella figura del dirigente, o coordinatore, o personale con incarico di posizione organizzativa con diretta gestione risorse umane, a più diretto contatto con le attività svolte in azienda dal dipendente.

L'Organo Collegiale

L'Organo Collegiale, deputato alla gestione delle procedure di conciliazione, è così composto:

- per il personale amministrativo o in servizio presso Uffici, Servizi afferenti al Dipartimento Amministrativo: Direttore Amministrativo (o suo delegato); Direttore Dipartimento Amministrativo (o suo delegato); Dirigente Amministrativo (o suo delegato);

- per il personale sanitario afferente al SITRA: Direttore Sanitario (o suo delegato); Direttore S.I.T.R.A. (o suo delegato); Responsabile/Coordinatore dell'area della medesima area del valutato

I Collegi Tecnici, deputati alla valutazione in seconda istanza degli incarichi di coordinamento e di posizione organizzativa, sono così composti:

- per il personale amministrativo o in servizio presso Uffici, Servizi afferenti al Dipartimento Amministrativo: Direttore Amministrativo (o suo delegato); Direttore Dipartimento Amministrativo (o suo delegato); Dirigente Amministrativo (o suo delegato);

- per il personale sanitario afferente al SITRA: Direttore Sanitario (o suo delegato); Direttore S.I.T.R.A. (o suo delegato); Responsabile/Coordinatore dell'area della medesima area del valutato

Conclusioni.

Nei contenuti del presente regolamento, si è più volte sottolineato la complessità e la difficoltà di gestione e applicazione di un sistema di valutazione, ma si è anche voluto fortemente evidenziare i suoi aspetti positivi e potenziali di crescita, sia per il singolo individuo coinvolto che per l'organizzazione tutta.

Al fine di favorire, semplificare e supportare il sistema di valutazione aziendale, la Direzione Aziendale prevede, sia per i valutatori sia per i valutati:

- dei momenti di formazione, di confronto, curati da personale esperto e qualificato;
- attività di formazione permanente;
- attività di supporto e di gestione garantito dall'Ufficio Valutazione;
- la messa a disposizione di un software per la gestione informatizzata delle varie fasi del processo.

Il valutatore, nella formulazione della valutazione, può essere facilitato dall'utilizzo del diario del valutatore.

L'utilizzo del diario, è subordinato alla decisione del Dirigente Responsabile.

La decisione di utilizzare il diario comporta che:

- venga utilizzato per tutte le articolazioni dell'UO/Servizio diretti dal Dirigente Responsabile;
- potranno essere appuntati, per il singolo valutato, solo encomi o comportamenti organizzativi non adeguati, rispetto ai comportamenti osservabili espressi nello strumento di valutazione;
- contestualmente alla compilazione del diario, il valutatore fornirà relativa informativa, rispetto allo specifico contenuto, al dipendente interessato;
- il contenuto del diario, verrà utilizzato solo per facilitare il valutatore nell'elaborazione della valutazione, e solo per il periodo di tempo interessato dal processo di valutazione.

PERSONALE DEL COMPARTO EX A.SL. MI 1

Principi generali del sistema

1. Le parti confermano la disciplina della produttività collettiva per il miglioramento dei servizi, di cui all'art. 5 del CCNL personale del comparto biennio economico 2008 - 2009, esplicitando i principi in materia di premialità e selettività, con particolare riferimento alla natura e ai contenuti dei sistemi incentivanti la produttività e alla conseguente necessità di valutare l'effettivo apporto partecipativo dei lavoratori coinvolti negli stessi.
2. Il sistema incentivante di questa Azienda Sanitaria Locale deve essere teso al supporto del più ampio sistema di Direzione per Obiettivi e legato al sistema di valutazione del personale.
3. In questo senso il sistema a regime collega la retribuzione del premio al raggiungimento degli obiettivi ed alla valutazione positiva della prestazione individuate.
4. Gli obiettivi devono perseguire la finalità, sia quantitativa che qualitativa, del miglioramento delle prestazioni, e devono essere congrui rispetto alle risorse disponibili per realizzarli.
5. Obiettivi che richiedano sempre nuovi e più elevati livelli di produttività potranno essere previsti solo se associati o supportati da processi di riorganizzazione, tesi alla razionalizzazione o all'ottimizzazione delle risorse, o da processi di automazione o informatizzazione, che consentano la riduzione dei tempi di esecuzione o con il reperimento di nuove risorse, qualora le precedenti azioni non possano essere messe in atto.
6. In ragione, anche, dei raggiunti livelli di produttività ed efficienza, sia qualitativi che quantitativi, si stabilisce di strutturare un sistema che preveda l'erogazione di una quota in acconto ed una in saldo.
7. Il sistema incentivante promuove il merito e la performance individuate, di equipe e di struttura organizzativa e si realizza, quindi, attraverso sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche.
8. Il sistema incentivante è soggetto a rivalutazione, integrazione e modifica, previo accordo tra le parti, entro 180 giorni dalla data di pubblicazione delle disposizioni normative regionali o contrattuali in materia di incentivazione e valutazione così come indicato dal D. Lgs. 165/2001 e sue successive modifiche ed integrazioni.

Incentivazione alla produttività collettiva: regole generali

1. La produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali è finanziata con il fondo di cui all'art. 8 del CCNL 31 luglio 2009, annualmente rideterminato secondo la normativa vigente ed incrementato a consuntivo in base alle eventuali somme non utilizzate dagli altri fondi, sempre nel rispetto delle norme contrattuali.
2. L'incentivazione alla produttività collettiva si eroga in rapporto all'effettivo servizio prestato con l'esclusione di tutti i periodi di assenza eccetto:
 - Ferie/recuperi ore
 - Infortunio sul lavoro
 - Astensione obbligatoria per maternità Legge 1204/71
 - Assenze ex art. 33 I. 104/92 e L. 118/71
 - Permessi retribuiti
 - Permessi sindacali/distacchi sindacali
 - Aggiornamento obbligatorio
 - Permessi per donazione sangue
 - Primi 45 giorni di malattia (non si considerano le assenze per le patologie di cui all'art. 11 CCNL 20.09.2001) nel corso dell'anno;
3. Il premio viene erogato anche al personale con rapporto di lavoro a tempo determinato;
4. In caso di rapporto di lavoro a tempo parziale il dipendente percepisce il premio in proporzione alle ore lavorate.
5. I dirigenti responsabili di CdR devono informare con apposite riunioni i collaboratori del comparto sullo stato di avanzamento degli obiettivi, riunioni da tenersi una entro il mese di settembre e l'altra entro il mese di dicembre. Di queste riunioni deve essere tenuto foglio recante le firme di presenza e redatto apposito verbale con le eventuali osservazioni rappresentate dagli operatori. Il foglio presenza ed il verbale delle riunioni devono essere inviati in copia al Controllo di Gestione. Questo processo dovrà negli anni assumere una connotazione sempre maggiore, aumentando, se possibile, i momenti di confronto/comunicazione con gli operatori dei singoli CdR.
6. La riunione di presentazione degli obiettivi deve essere tenuta entro il 31.03 di ogni anno.
7. Nell'ipotesi di accertata mancata informazione preventiva, rispetto agli obiettivi assegnati alle singole strutture, si definiranno, in un successivo accordo, le modalità di erogazione dell'incentivazione.
8. Annualmente sono previsti incontri di informazione alla RSU ed alle OO.SS. di categoria sugli argomenti previsti all'art. 8 comma 2 del CCIA vigente.

Incentivazione alla produttività collettiva: il sistema

1. Si stabilisce, in accordo con i principi generali indicati di strutturare un sistema basato su due elementi:
 - I. l'erogazione di un acconto mensile, negli importi indicati nella successiva tabella B, che può essere sospeso solo se il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) certifica che la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi in Azienda risulta inferiore al 50%;
 - II. l'erogazione di una quota a saldo, il cui importo è
 - a) collegato ad un sistema di valutazione basata su due elementi:
 - percentuale di raggiungimento degli obiettivi, comunicati nei tempi e nei modi previsti nell'articolo precedente, della struttura di assegnazione del dipendente - come certificato dal NVP - applicando i coefficienti di cui al successivo articolo 91, dando atto che nel caso in cui il NVP certifichi un grado di raggiungimento degli obiettivi pari o superiore al 96% si eroga il 100% del premio incentivante;
 - valutazione ottenuta dal dipendente attraverso il sistema di valutazione delle prestazioni come indicato nella seguente Tab. A:

Tab. A

Valutazione "PRESTAZIONE ADEGUATA" ottenuta nella scheda di valutazione	Coefficiente individuale saldo
da 0 a 2 valutazioni	1
da 3 a 5 valutazioni	1,3

- b) attribuito sulla base dei coefficienti/parametri per categoria di inquadramento riportati nella seguente tabella B;

IMPORTI ACCONTI E COEFFICIENTI CATEGORIA

SALDO PRODUTTIVITA' COLLETTIVA – **Tab B**

Categoria e livello economico	Acconto mensile	Coefficiente Saldo
A	€ 60,00	1
B	€ 72,00	1,2
BS	€ 85,00	1,4
C	€ 100,00	1,6
D	€ 115,00	1,8
DS	€ 131,00	2

Gli acconti, per il personale a tempo parziale, sono rapportati alla durata della prestazione lavorativa

Coefficienti collegati al grado di raggiungimento degli obiettivi di CdR

1. La correlazione tra premio incentivante e grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura, sulla base dell'esito delle verifiche finali effettuate dal NVP, è attuata applicando i seguenti coefficienti:

Percentuale raggiungimento obiettivi assegnati al CdR		Coefficiente Saldo
DA	A	
0	50	0
51	65	1,25
66	80	1,50
81	95	1,75
96	100	2

Valutazione permanente delle prestazioni

1. La valutazione individuale avviene avvalendosi del sistema di valutazione permanente, secondo la metodologia descritta al successivo Capo, che prevede la somministrazione di apposita scheda di valutazione.
2. Per il personale che opera in regime di comando/distacco si prevede una valutazione convenzionale, consistente nella attribuzione di un punteggio pari a:
 - 1,3 per le finalità di cui all'art. 102, qualora i premi incentivanti non siano riconosciuti dall'Ente presso cui il dipendente presta servizio;
 - 60% del punteggio massimo contemplato, per ciascuna categoria, nel successivo art. 103.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Oggetto

1. La valutazione riguarda tutto il personale dell'area comparto.
2. L'esito della valutazione incide sui percorsi di progressione orizzontale ed ai fini dell'attribuzione delle risorse destinate ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Scheda di valutazione

1. La valutazione individuale viene effettuata mediante compilazione di apposita scheda di valutazione.
2. La scheda di valutazione è caratterizzata da 5 elementi descrittivi espressamente indicati che individuano gli aspetti fondamentali delle diverse tipologie di prestazione.
3. Per ogni fattore è prevista la possibilità di assegnare un giudizio solo di adeguatezza. Viene di seguito indicato il significato generale dei singoli giudizi:
 - **Prestazione non adeguata:** va utilizzato per collaboratori che, rispetto al singolo fattore, necessitano di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi da un punto di vista quantitativo e/o qualitativo.
 - **Prestazione adeguata:** va utilizzato per collaboratori che, rispetto alla singola area, manifestano comportamenti professionali ritenuti perlomeno soddisfacenti rispetto alle attese.
4. Le osservazioni sui singoli fattori devono essere obbligatoriamente compilate in caso di valutazione di NON ADEGUATEZZA.

Soggetti valutatori

1. Nel rispetto del principio di diretta conoscenza del valutato da parte del soggetto valutatore, la valutazione è effettuata dal Responsabile Diretto (*per semplicità il Responsabile che autorizza il dipendente a fruire delle ferie*) di profilo dirigenziale, compilando l'apposita scheda di valutazione.
2. Il valutatore di seconda istanza è il Responsabile del Centro di Responsabilità o il Responsabile gerarchicamente superiore al valutatore di prima istanza.
3. In presenza di dipendenti che, in corso d'anno, sono stati assegnati a più centri di responsabilità, il

soggetto competente a svolgere le funzioni di valutatore di prima istanza è il Responsabile Diretto da cui il dipendente dipende alla data di compilazione della scheda medesima.

4. La valutazione è indirizzata, soprattutto, alla comprensione dell'apporto del singolo all'organizzazione e non alla verifica esclusiva delle capacità collegate alla professionalità.
5. Al valutato deve essere data l'opportunità di esprimere le sue considerazioni relative alla valutazione nella parte appositamente prevista dalla scheda.
6. Il valutato deve apporre una sigla su ogni foglio della scheda di valutazione e la firma, per esteso, nell'apposito spazio in fondo alla scheda.
7. La sottoscrizione ha solo una funzione di presa visione e non di accettazione della valutazione. Ad ogni dipendente deve, comunque, essere consegnata copia della scheda di valutazione.

I tempi della valutazione

1. La valutazione viene effettuata una sola volta nel corso dell'anno successivamente al 01 gennaio ed entro la fine del mese di febbraio.
2. Il periodo oggetto della valutazione è quello riferito all'anno precedente.
3. In presenza di valutazione di prestazione inadeguata in più di tre fattori, il dipendente potrà presentare istanza (che dovrà contenere i motivi e le circostanze della doglianza) di revisione della propria valutazione alla Direzione Strategica, entro 10 giorni dalla comunicazione della stessa. La Direzione Strategica si esprimerà nel merito entro 30 giorni dalla data di presentazione dell'istanza del dipendente.

Correlazione con la produttività collettiva

1. In esito alla valutazione ottenuta dal dipendente nella scheda di valutazione si prevede, al fine della parametrizzazione connessa alla valutazione individuale per la determinazione dei compensi incentivanti, l'attribuzione di un punteggio graduato in base al numero dei fattori con valutazione corrispondente a "Prestazione Adeguata"; in particolare si prevedono due fasce di valutazione a cui corrispondono due diversi coefficienti/parametri come indicato nella tabella che segue:

Valutazione "PRESTAZIONE ADEGUATA" ottenuta nella valutazione delle prestazioni	Coefficiente individuale saldo
da 0 a 2 valutazioni	1
da 3 a 5 valutazioni	1,3

Correlazione con le progressioni economiche orizzontali

In esito alla valutazione ottenuta dal dipendente nella scheda di valutazione si prevede, al fine della valutazione individuale per le selezioni per le progressioni economiche orizzontali, l'attribuzione di un punteggio per ciascun fattore con valutazione corrispondente a "Prestazione Adeguata; in particolare si prevedono tre fasce di valutazione a cui corrispondono tre diversi punteggi differenziati per categoria come indicato nella tabella che segue:

Valutazione "PRESTAZIONE ADEGUATA" ottenuta nella valutazione delle prestazioni	Punti	
	CAT. A, B e Bs	CAT. C, D e Ds
sino a n. 1 valutazione	7	9,8
sino a tre valutazioni	21	29,4

da 4 a 5 valutazioni	35	49
----------------------	----	----