

Decreto n. 444 del 30/06/2022

OGGETTO: Approvazione del Sistema di Valutazione Aziendale Personale del Comparto.

IL DIRETTORE GENERALE
nella persona del Dr Maurizio Galavotti

Acquisiti i pareri:

del Direttore Sanitario: Dr.ssa Roberta Chiesa

del Direttore Amministrativo: Dott Guido Avaldi

del Direttore Socio-Sanitario: Ing Maurizio Morlotti

L'anno 2022, giorno e mese sopraindicati:

CON I POTERI di cui all'art.3 del D.Lgs n.502/1992, così come risulta modificato con D.Lgs n.517/1993 e con D.Lgs n.229/1999 ed in virtù della formale legittimazione intervenuta con DGR n.XI/1085 del 17.12.2018, in attuazione delle LLRR n.33/2009 e 23/2015;

Rilevato che il Responsabile del procedimento riferisce quanto segue:

PREMESSO che:

- un modello di direzione e gestione per obiettivi richiede un sistema integrato di valutazione del personale che valorizzi due distinti profili:

- a) il livello di conseguimento dei risultati nell'attività svolta attraverso la partecipazione attiva del personale assegnato alla struttura;
- b) il livello delle prestazioni individuali e delle competenze ed il grado di professionalità espressa;

- presupposto ed elemento fondamentale del processo valutativo è la relazione che si instaura tra valutatore e valutato sugli obiettivi;

- tale relazione deve essere basata sulla reciproca chiarezza e trasparenza;

- conseguentemente, il sistema di valutazione deve assumere le seguenti caratteristiche:

- a) piena responsabilità della dirigenza sulla valutazione dei collaboratori e sul grado di partecipazione ai risultati;
- b) conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- c) partecipazione attiva al procedimento da parte del valutato, anche attraverso il contraddittorio
- d) periodicità annuale del processo
- e) considerazione, ai fini valutativi, dei risultati di gestione rilevati dal controllo di gestione,
- f) collegamento diretto della valutazione con il sistema premiante;

RICHIAMATE le linee guida della Regione Lombardia finalizzate alla definizione di un corretto processo valutativo aziendale delle risorse umane, così sintetizzabile:

- a) conoscenza e consapevolezza delle regole di valutazione;
- b) preventiva definizione dei lavoratori;
- c) trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione;
- d) assegnazione formale di obiettivi individuali gestionali e di obiettivi individuali professionali;
- e) monitoraggio costante;
- f) individuazione di azioni organizzative, professionali e formative che favoriscano il miglioramento;
- g) formazione dei lavoratori;

RITENUTO che, sulla scorta delle linee guida regionali, il sistema di valutazione del personale del comparto debba articolarsi in:

- a) valutazione della posizione;
- b) valutazione della prestazione;
- c) valutazione del potenziale e perseguire le seguenti finalità:
 - orientare l'attività e le performance degli operatori verso il risultato atteso secondo le indicazioni aziendali comunicate e declinate a livello di ogni ruolo professionale;
 - favorire la costante crescita professionale del personale che, attraverso il sistema di valutazione, trae informazioni ed elementi utili al continuo miglioramento delle performance;
 - valorizzare le responsabilità insite nei ruoli professionali attraverso lo sviluppo delle conoscenze e competenze dei singoli professionisti al fine di consentire lo sviluppo



organizzativo finalizzato;

- fornire un input oggettivo al sistema incentivante dell'Azienda, in base al quale decidere gli incentivi economici e/o le progressioni di carriera;

VALUTATA l'opportunità di adeguare ai principi ed agli obiettivi in premessa enunciati il sistema di valutazione aziendale;

DATO ATTO che le iniziative assunte da questa Azienda Ospedaliera sono state oggetto di confronto con le OOSS;

ESAMINATI e condivisi i contenuti del manuale di valutazione del personale del comparto in copia allegato alla presente delibera

ACQUISITI:

- la proposta del Responsabile del procedimento a seguito di formale istruttoria;

- il parere tecnico favorevole del Dirigente Referente dell'UO;

ACQUISITI altresì, per quanto di competenza, i pareri favorevoli dei Direttori Sanitario, Amministrativo e Socio-Sanitario;

DECRETA

di prendere atto di quanto in premessa descritto e conseguentemente:

1 - di approvare il Sistema di Valutazione Aziendale Personale del Comparto, che si allega, quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

2 - che dall'adozione del presente atto non discendono oneri finanziari per l'Azienda;

3 - di dare atto che il presente provvedimento è sottoposto al controllo del Collegio Sindacale, in conformità ai contenuti dell'art.3-ter del D.Lgs n.502/1992 e smi e dell'art.12, co.14, della LR n.33/2009;

4 - di disporre, a cura del Servizio Affari Generali e Legali, la pubblicazione all'Albo on-line - sezione Pubblicità legale - ai sensi dell'art.17, co.6, della LR n.33/2009, e dell'art. 32 della L. n.69/2009, ed in conformità alle disposizioni ed ai provvedimenti nazionali e europei in materia di protezione dei dati personali.

IL DIRETTORE GENERALE
(Dr Maurizio Galavotti)

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AZIENDALE PERSONALE DEL COMPARTO.

ATTESTAZIONE DI COMPLETEZZA DELL'ISTRUTTORIA

Il Responsabile del procedimento attesta la completezza dell'istruttoria relativa alla proposta di decreto sopra citato.

Data, 21/06/2022

**IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO
ZANDANEL SARA**

firma elettronica apposta ai sensi del
D.Lgs n.82 del 7 marzo 2005

ATTESTAZIONE DI REGOLARITA' TECNICA

Il Dirigente/Responsabile/Referente dell'UO/Ufficio/Servizio attesta la regolarità tecnica e la legittimità della proposta di decreto sopra citato.


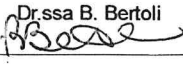
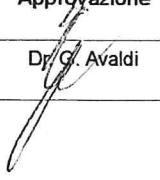
Data, 21/06/2022

**IL DIRIGENTE/RESPONSABILE/REFERENTE UO/UFFICIO/SERVIZIO
MEZZADRELLI GIOVANNA**

firma elettronica apposta ai sensi del
D.Lgs n.82 del 7 marzo 2005

INDICE

1	LE FINALITÀ.....	2
2	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE.....	2
3	PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE.....	2
4	LA LOGICA.....	2
5	PIRAMIDE VALUTATIVA.....	5
6	L'ITER PROCEDURALE.....	5
7	GLI STRUMENTI.....	6
8	EFFETTI DELLA VALUTAZIONE.....	7
9	AVVIO DEL PROCESSO.....	7
10	RIFERIMENTI NORMATIVI.....	7

Ed.	Rev.	Data	Descrizione delle modifiche	Redazione	Verifica di conformità al SGQ	Approvazione
01	00	13.06.2022	Prima emissione	Dr.ssa G. Mezzadrelli 	Dr.ssa B. Bertoli 	Dr. G. Avaldi 

VERIFICA E CONFERMA DEI CONTENUTI

Ed.	Rev.	Data	Approvazione

1 LE FINALITÀ

Il presente documento definisce il sistema di valutazione per il PERSONALE DEL COMPARTO.

Il sistema di valutazione del personale del comparto deve:

- orientare l'attività e le performance degli operatori verso il risultato atteso secondo le indicazioni aziendali comunicate e declinate a livello di ogni ruolo professionale presente entro la Struttura di riferimento;
- favorire la costante crescita professionale del personale (sviluppo professionale) che, attraverso il sistema di valutazione, trae informazioni ed elementi utili al continuo miglioramento delle performance (conoscenze e capacità, qualità delle prestazioni erogate all'utenza interna ed esterna);
- valorizzare le responsabilità insite nei ruoli professionali attraverso lo sviluppo delle conoscenze e competenze dei singoli professionisti al fine di consentire lo sviluppo organizzato finalizzato;
- fornire un input oggettivo al sistema incentivante dell'Azienda, in base al quale decidere gli incentivi e/o le progressioni di carriera.

2 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Performance organizzativa

È costituita dagli obiettivi assegnati al soggetto valutato in sede di definizione del budget operativo annuale. Nelle schede di budget sono ricompresi sia gli obiettivi regionali assegnati all'azienda e riproposti "a cascata" sulle sue diverse articolazioni, sia gli obiettivi specifici identificati per ogni UO.

La definizione degli obiettivi avviene tra la direzione aziendale ed i responsabili delle strutture individuate dall'azienda come titolari di una funzione gestionale. Il responsabile superiore, attraverso riunioni e/o colloqui individuali, comunica gli obiettivi annuali ai propri collaboratori, in rapporto al principio per cui ogni dipendente deve avere piena conoscenza degli obiettivi sui quali sarà valutato.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito (competenze espresse/impegno) da un dipendente, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione della performance individuale è funzionale a identificare le capacità minime necessarie allo svolgimento delle diverse attività e procedure che ogni dipendente è chiamato a svolgere, e rappresenta garanzia del monitoraggio continuo del mantenimento dei livelli di competenza professionale. Inoltre, offre a ogni dipendente la possibilità di discutere periodicamente il proprio percorso di crescita professionale, valutandone lo stato di avanzamento e identificando gli obiettivi di sviluppo. La valutazione delle competenze rappresenta pertanto un tassello essenziale sia delle politiche formative che dell'attività di gestione della qualità e di governo clinico.

3 PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE

Le procedure e l'intero sistema di valutazione annuale devono essere improntati ai seguenti principi ispiratori:

A) Coinvolgimento dei diretti interessati.

I valutatori (superiore gerarchico) promuovono, dapprima, incontri in equipe per illustrare gli obiettivi assegnati e il conseguente piano di lavoro annuale nonché i risultati attesi;

B) Parametri omogenei di valutazione stabiliti a priori attraverso la definizione di specifici indicatori di qualitativi e quantitativi;

C) Incontri di valutazione intermedia, individuali (con cadenza definita in sede di determinazione di obiettivi individuali e in caso di necessità espressamente richiesti da una o entrambe le parti coinvolte) per previsioni oggettive sull'andamento e sull'apporto individuale e di conseguenza sul raggiungimento degli obiettivi della Struttura con riferimento a specifici indicatori precedentemente identificati e la messa in atto di eventuali azioni correttive.

D) Diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione.

4 LA LOGICA

Il sistema di valutazione del personale del comparto, (valutazione delle competenze - e apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi - risultati) prende in considerazione elementi contrattuali ed

elementi individuati dalla politica aziendale orientata allo sviluppo organizzativo e professionale degli operatori.

La valutazione integrata dei singoli (valutazione delle competenze e dell'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi-risultati) è attività spettante al diretto responsabile del singolo operatore.

La valutazione del personale del comparto è un processo sistematico e continuo, attraverso cui i responsabili, ai diversi livelli, valutano le prestazioni dei collaboratori nel periodo considerato, al fine di:

– Migliorare l'efficacia e l'efficienza organizzativa tramite:

- I comportamenti agiti dal personale funzionali agli obiettivi aziendali, alla crescita professionale del singolo e al sistema di valori che caratterizzano l'Azienda;
- La restituzione ai collaboratori dei risultati del processo di valutazione, attraverso specifici colloqui di feedback.

– Riconoscere e sviluppare gli apporti individuali attraverso:

- La valutazione dei comportamenti organizzativi e professionali che caratterizzano il collaboratore;
- L'individuazione dei punti di forza e di miglioramento atteso da ogni collaboratore;
- L'individuazione di interventi organizzativi e attività di formazione, a sostegno dello sviluppo e della valorizzazione del collaboratore;
- Le inclinazioni professionali del collaboratore;

– Sviluppare le capacità gestionali del valutatore, gestione dei processi di progressione economica orizzontale sulla base di criteri trasparenti e condivisi.

Il sistema di valutazione delle risorse del Comparto è stato concepito come uno strumento manageriale che aiuta ad interpretare nel modo più appropriato e completo possibile le responsabilità gestionali dei valutatori.

La valutazione integrata si sostanzia nella:

- **VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE**: si sostanzia nell'analisi delle finalità per cui una posizione esiste, descrivendone le responsabilità, gli obiettivi attesi, le attività da svolgere; consente di monitorare il livello di competenze professionale per adeguarla ai processi di lavoro;
- **VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**: viene effettuata attraverso la comparazione tra i risultati attesi e l'apporto del singolo al conseguimento degli stessi;

Tenuto conto dei contenuti riferiti allo specifico ruolo ricoperto nelle sue dimensioni complessive (direzionali, gestionali, professionali, tecnico-esecutive), la valutazione considera i seguenti profili:

Incarichi di funzione

La valutazione prende in considerazione la dimensione direzionale e gestionale nell'ottica di definizione dell'organizzazione nelle diverse Strutture di pertinenza, attraverso parametri di riferimento rappresentati da specifici indicatori individuati dalla Direzione (qualitativi e quantitativi), finalizzati a misurare il livello del raggiungimento degli obiettivi tenuto conto dei contenuti esplicitati in tale ruolo.

Incarichi di funzione: coordinatore

La valutazione considera la dimensione gestionale e professionale, ovvero la capacità di gestione delle risorse umane/strumentali assegnate e l'attività strettamente professionale esercitata sulla base dei contenuti di definizione di tale incarico.

Per la valutazione di tali livelli, vengono individuati i parametri di riferimento (indicatori) che misurano il livello di raggiungimento dei risultati attesi e condivisi, derivanti dal budget di Struttura di riferimento e della definizione dei contenuti dell'incarico (il ruolo).

Professional:

La valutazione considera la dimensione professionale (competenze tecniche/relazionali) in merito agli obiettivi assegnati.

La valutazione dei professional avviene attraverso parametri di riferimento (indicatori), che misurano il livello di raggiungimento dei risultati attesi, derivanti dal budget di Struttura di riferimento e dalla definizione dei contenuti dell'incarico (il ruolo).

Collaboratori:

(OSS – OP. TEC., ...) la valutazione considera la dimensione della prestazione nella collaborazione con i professional in merito agli obiettivi assegnati tenuto conto dei contenuti di definizione di tale incarico (il ruolo).

La valutazione dei collaboratori avviene attraverso parametri di riferimento (indicatori), che misurano il livello di raggiungimento dei risultati attesi e condivisi, derivanti dal budget di Struttura di riferimento e dalla definizione dei contenuti dell'incarico (il ruolo).

Di seguito sono indicate le responsabilità, per ruolo, da soddisfare (direzionale¹, gestionale² e professionale³) soggette a valutazione integrata:

– **Incarichi di funzione**

- Responsabilità direzionale
- Responsabilità gestionale;

– **Incarichi di funzione-coordinatore**

- Responsabilità gestionale
- Responsabilità professionale;

– **Professional (personale sanitario, collaboratore amministrativo,)**

- Responsabilità professionale;

– **Collaboratore (OSS, OTA, operatori, tec.)**

- Responsabilità di natura tecnica/esecutiva.

I Valutatori:

Il valutatore è la figura centrale del processo di valutazione: è rappresentato dal riferimento gerarchico diretto del valutato anche a garanzia del principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro del personale valutato.

Il valutatore esplicita, condivide gli obiettivi e gli indicatori che consentono di misurare l'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi (risultato) con i vari ruoli; procede alle valutazioni intermedie con cadenza concordata o, quando vi è necessità di verifica richiesta da una delle parti. In tale fase intermedia si procede come da iter citato in precedenza (valutazione intermedia).

Valutato:

È il destinatario della valutazione; rientra in questa categoria il personale del Comparto di seguito elencato:

- Personale infermieristico/ostetrico
- Personale tecnico sanitario
- Personale riabilitativo
- Personale amministrativo

1 Direzionale: competenze ritenute necessarie per assolvere l'insieme delle attività finalizzate al perseguimento degli obiettivi aziendali delegate dall'Alta Direzione e la conseguente traduzione in comportamenti riferiti al ruolo ricoperto.

2 Gestionale: competenze ritenute necessarie per assolvere la responsabilità nella gestione delle risorse umane e strumentali gerarchicamente afferente.

3 Professionale: competenze ritenute necessarie per assolvere l'insieme delle attività finalizzate alla stretta attività professionale clinica/assistenziale.

- Personale tecnico
- Coordinatore infermieristico/titolare di posizione organizzativa
- Coordinatore tecnico sanitario
- Personale tecnico di supporto all'attività sanitaria.

Di seguito viene esplicitata la piramide valutativa in accordo con il C.C.N.L. (come da responsabilità generale) e individuata dall'Azienda.

5 PIRAMIDE VALUTATIVA

I Piani di Organizzazione Strategica e i documenti ad esso correlati (es. decreti attuativi con organigrammi e funzionigrammi) definiscono l'assetto organizzativo, gerarchico e di funzionamento dell'azienda necessari per l'individuazione dei soggetti che compongono la piramide valutativa. A titolo esemplificativo e non esaustivo si riportano alcuni esempi di soggetto valutatore e soggetto valutato.

Soggetto Valutatore	Soggetto Valutato
Dirigente SITRA	Incarichi di funzione - Coordinatore UU.OO. afferenti
Incarichi di funzione - Coordinatore UU.OO.	Personale afferente la UO
Dirigente PTA	Incarichi di funzione e Personale afferente la UO privo di incarico di funzione
DMP	Personale afferente UO
Incarico di funzione	Personale afferente al Servizio
Singolo Direttore	Personale della struttura in staff alla Direzione

6 L'ITER PROCEDURALE

La valutazione integrata (competenze e prestazione) viene attuata attraverso strumenti e metodi che sono in grado di garantire la massima oggettività raggiungibile di valutazione, allo scopo di consentire al valutato la conoscenza a priori dell'oggetto di valutazione (la competenza e l'apporto del singolo) e dei parametri in base ai quali si attua la valutazione stessa.

A tal fine è indispensabile, prima di dar corso alla valutazione, declinare gli obiettivi all'interno della Struttura di riferimento e i relativi indicatori che verranno considerati al fine della valutazione.

Risulta di estrema importanza procedere all'attuazione di momenti *informali* ovvero di incontri con cadenza definita e comunicata, anch'essa a priori, durante i quali gli attori coinvolti nel processo di valutazione (valutato e valutatore) condividono i risultati raggiunti nel momento del monitoraggio e delineano, condividendo, eventuali azioni correttive in vista del raggiungimento dell'obiettivo designato.

Lo strumento operativo utilizzato è la *scheda individuale di valutazione*.

La valutazione della prestazione non può prescindere dalla posizione ricoperta.

Sono valutati i dipendenti con almeno 90 giorni di effettiva presenza lavorata nell'arco dell'anno, anche non continuativi.

Il processo di valutazione può essere idealmente suddiviso nelle seguenti fasi:

- 1 fase propedeutica
- 2 fase di verifica intermedia
- 3 fase di valutazione finale



Fase propedeutica

Il processo valutativo “ *va inteso – a qualsiasi livello – non come mero adempimento contrattuale, ma come processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori , rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell’organizzazione aziendale e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali”.*

Obiettivo principe per la realizzazione di quanto sopra è il coinvolgimento di tutto il personale valutati e valutatori, attraverso:

- presentazione degli obiettivi di Struttura contenuti nella scheda di budget/scheda obiettivi e i relativi indicatori
- competenze oggetto di valutazione.

Valutazione intermedia

In questa fase avviene la verifica intermedia dell’andamento del raggiungimento degli obiettivi della Struttura e dello stato di sviluppo dei comportamenti individuali attesi.

In questo modo è possibile fornire a tutto il personale informazioni relativamente all’andamento degli obiettivi ed al piano delle attività definiti ad inizio anno ed offrire un feedback individuale a chi nella prima parte dell’anno dovesse aver manifestato criticità che necessitano di un’azione di ri-orientamento.

Valutazione finale

Al termine dell’anno viene effettuata la *valutazione permanente* posizione e prestazione. In questa fase avviene la valutazione finale sullo stato di sviluppo dei comportamenti attesi. L’obiettivo che si intende realizzare è quello di:

- formalizzare la valutazione
- comunicare al collaboratore gli esiti della valutazione rispetto agli item oggetto di valutazione.

7 GLI STRUMENTI

Gli strumenti utilizzati nel sistema di valutazione sono:

- la scheda di “budget”: è lo strumento per la definizione, previa contrattazione con la Direzione Strategica, degli obiettivi di Dipartimento Area e successiva declinazione di questi alle diverse Strutture Complesse/SSD che afferiscono al Dipartimento o all’Area , sulla base del loro rationale. La “scheda di budget” contempla gli obiettivi da assegnare alle UOC.
- Nell’ambito della Valutazione della posizione: la descrizione della stessa, in un documento formalizzato, (job description) è elemento imprescindibile.
- La scheda di valutazione: è lo strumento che identifica gli item che consentono la valutazione del singolo.

Essa contiene:

- indicatori di posizione aspetto qualitativo della competenza
- indicatori di prestazione
- il valore % dei singoli item indicati totale pari a 100
- annotazioni e varie riferite ad ogni singolo item, da compilarsi sia in sede di valutazioni annuale, sia in sede di valutazione intermedia.

Consta di più parti:

- 1 valutazione della posizione: identifica le dimensioni (della competence)
- 2 valutazione della prestazione con specifico riferimento ai sistemi incentivanti annuali (RAR-Performance).

Scala di valutazione

Sarà graduata in funzione della scheda adottata.

8 EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

L'esito positivo della valutazione determina la corresponsione dei riconoscimenti economici (performance organizzativa, progressioni economiche orizzontali - RAR).

L'esito negativo della valutazione integrata determina la perdita in percentuale, secondo lo schema previsto dall'Accordo con le OO.SS., degli incentivi economici con riferimento al periodo di verifica.

9 AVVIO DEL PROCESSO

Il processo inizia con l'invio a tutti i valutatori di una nota esplicativa contenente tempi e modi di effettuazione della valutazione stessa (entro il mese di Gennaio da parte della struttura AGRU).

Il valutatore, prima di formalizzare gli esiti sull'apposita scheda e di comunicare al valutato gli stessi, provvede ad istruire la valutazione attraverso un colloquio.

Obiettivi di questa fase sono:

- consentire al valutato di ricevere un feedback relativamente ai comportamenti agiti ed alle capacità espresse;
- consolidare il rapporto di collaborazione fra i due ruoli attraverso il colloquio;
- definire e concordare, qualora vengano evidenziate delle criticità, un piano di azioni per il raggiungimento del livello atteso.

Trasmissione della scheda compilata

A conclusione del processo di valutazione la scheda cartacea firmata dal valutatore e dal valutato viene inviata alla UOC AGRU per l'archiviazione nel fascicolo del dipendente.

Organismo di verifica

E' istituita una istanza di garanzia, deputata non a rivalutare il soggetto già valutato (compito spettante al valutatore), ma a verificare che il giudizio di valore espresso sia stato emesso nel rispetto delle regole adottate nella presente procedura ed in caso negativo ad effettuare i dovuti interventi correttivi sul processo valutativo stesso. L'organismo di verifica risulta costituito da un Collegio i cui componenti, in numero dispari, sono individuati dal SITRA e dalle Direzioni aziendali ciascuno per il personale di rispettiva competenza, compatibili col profilo del valutato.

La composizione del Collegio dovrà garantire competenza e profili di incompatibilità rispetto al soggetto valutato.

10 RIFERIMENTI NORMATIVI

- Decreto Legislativo D.Lgs n.150/2009
- CCNL vigente
- CCIA vigente.