ASLCagliari

Sistema di valutazione aziendale

Manuale per i valutatori

INDICE

Premessa

Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale

Principi, ambiti di valutazione e aspetti soggetti a verifica

SOTTOSISTEMI DI VALUTAZIONE

CAP. 1. SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

1.1 Principi e finalità

1.2 Periodo di valutazione

1.3 Valutatori

1.4 FASI del processo di valutazione individuale

1.4.1 Fase 1: Costruzione della scheda di valutazione

1.4.1.1 Scheda di valutazione e struttura

1.4.1.2 Tipologie di schede

1.4.1.3 Aspetti e Aree oggetto di osservazione

1.4.1.4 Dizionario delle competenze

Struttura del dizionario delle competenze

Sezioni e Aree di osservazione

Elementi, competenze o comportamenti attesi

Proposte di integrazione del Dizionario delle competenze

Scale di giudizio

1.4.2 Fase 2: Illustrazione ai dipendenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni nell'U.O. e delle relative scale di giudizio.

1.4.2.1 Incontro

1.4.2.2 Verbale

1.4.3 FASI 3, 4 e 5: Osservazione - Colloquio intermedio - Osservazione

1.4.4 FASE 6: Valutazione, Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del valutato. Consegna della scheda al valutato.

1.4.4.1 Valutazione e Colloquio individuale

1.4.4.2 Osservazioni del valutato

1.4.5 FASE 7: Trasmissione delle schede di valutazione

1.4.6 FASE 8: Predisposizione dei piani di miglioramento individuale

CAP. 2. SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL SINGOLO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E Ai risultati ATTESI PER LA U.O. DI APPARTENENZA

2.1 Dimensione organizzativa e valutazione

2.2 Valutazione del Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della UO di appartenenza

CAP. 3. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

3.1 Conciliazione delle controversie in materia di valutazioni individuali

3.2 Soggetti preposti alla conciliazione

Area della Dirigenza

Area del Comparto

3.3 Procedimento di conciliazione.

DOCUMENTAZIONE

Premessa

La valutazione delle risorse umane nelle aziende sanitarie implica la realizzazione di percorsi complessi da organizzare come sistema, nel rispetto della legislazione vigente, dei contratti collettivi nazionali di lavoro e dei regolamenti e contratti decentrati aziendali.

Con la valutazione si stabilisce il contributo fornito dalle risorse umane attraverso la misurazione e la graduazione di prestazioni e comportamenti attribuiti al valutato, e il raffronto dei risultati delle stesse rispetto alle aspettative. In pratica ciascuna risorsa è valutata attraverso i risultati conseguiti e i comportamenti organizzativi e professionali posti in essere in un determinato ruolo o profilo.

Al riguardo, è opportuno sottolineare che la legge e i contratti prevedono differenti tipologie di valutazione, a ciascuna delle quali è associata la misurazione e la graduazione di dimensioni e aspetti differenti.

Nel corso del 2011, l'Azienda ha avviato un percorso finalizzato alla costruzione del Sistema aziendale delle valutazioni, in esito al quale sono state adottate le seguenti deliberazioni:

- n.1308 dell'11/10/2011, con cui è stato approvato il Regolamento per lo sviluppo del ciclo delle performance;
- n.1309 dell'11.10.2011, con cui è stato approvato il Regolamento per la valutazione e la valorizzazione del merito dei dirigenti;
- n.1310 dell'11/10/2011, con cui è stato approvato il Regolamento in materia di criteri generali delle metodologie di valutazione anche ai fini del riconoscimento del merito e dell'attribuzione dei compensi di produttività per il personale del Comparto.
- n. 1106 del 05.08.2011, con cui è stato approvato il Regolamento di budget.

Con i Regolamenti sopra elencati forniscono il quadro di riferimento aziendale di carattere generale per la concreta applicazione dei principi contenuti nelle norme contrattuali e di legge in materia di valutazione dei dipendenti e di riconoscimento del merito individuale; le regole e la metodologia in essi definite, sono destinate ad essere migliorate, anche alla luce degli esiti conseguenti alla prima applicazione del sistema, atraverso il contributo dei Responsabili di UO, dell'intera Azienda e delle OO.SS..

Il Sistema aziendale delle valutazioni include i seguenti sottosistemi:

- sottosistema relativo alla valutazione individuale annuale;
- sottosistema relativo alle valutazioni annuali collegate al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alle UU.OO.;
- sottosistema relativo alle valutazioni del contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla U.O. di appartenenza;
- sottosistema relativo alle valutazioni collegate alla scadenza o soppressione di incarichi:
  a. gestionali o professionali per la Dirigenza
  b. di Posizione organizzativa o Coordinamento per il Comparto
- sottosistema relativo alla valutazione dei risultati conseguiti nella realizzazione di programmi straordinari.

- sottosistema relativo alle valutazioni dei dirigenti al compimento del 5° o 15° anno di servizio (PTA solo equiparazione)

Lo stesso sistema è condizione e presupposto, inoltre, per attuare e rendere operativi istituti e profili collegati a:

- responsabilità dei dirigenti e operatori (misurazione dei risultati raggiunti, conferma o revoca di incarichi, ecc.);
- valorizzazione economica del merito.

Stante la complessità del sistema, realizzare i percorsi di valutazione previsti dalle norme senza il supporto di un sistema informatizzato, non è un obiettivo facilmente realizzabile; inoltre, la distribuzione della titolarità della valutazione su più valutatori è un principio importante, ma implica la necessità inderogabile di ricondurre e tradurre il sistema di valutazione in procedure operative omogenee, uniformi e comuni; in questo modo si da credibilità al sistema trasformandolo in qualcosa di oggettivo, pur nel rispetto delle peculiarità dei target da valutare (gruppi di dipendenti, singoli individui, unità operative, etc.).

Le difficoltà associate alla realizzazione dei processi di valutazione previsti dalle norme si amplificano in un'Azienda come la ASL di Cagliari articolata in oltre 200 strutture, che conta oltre un migliaio di persone incaricate tra dirigenti responsabili di struttura, di alta specializzazione o altre posizioni organizzative o di coordinamento, e un organico di circa 5.200 unità a rapporto di lavoro subordinato.

Sulla complessità, tuttavia, incidono soprattutto gli aspetti qualitativi piuttosto che quelli quantitativi, senza trascurare la circostanza che le norme nazionali e contrattuali di riforma del sistema di valutazione presentano alcuni aspetti ancora non compiutamente definiti in termini operativi, mentre altri sono in fase di evoluzione e assestamento.

Pertanto, l'Azienda ha in corso lo sviluppo di un software per la gestione informatizzata del sistema di valutazione che, si ritiene, renderà più agevole il conseguimento delle finalità proprie della valutazione, e renderà possibile il conseguimento di ulteriori vantaggi, tra cui:

- rendere disponibili strumenti operativi a tutti coloro che sono coinvolti nei processi valutativi, e, in particolare, ai responsabili di unità operativa;
- rendere uniformi ed omogenei procedure e percorsi di valutazione in tutte le strutture aziendali, attenuando la soggettività dovuta al concorso di molti valutatori;
- concorrere alla trasparenza con tutto ciò che la trasparenza implica, per i valutatori, per i valutati, e per i portatori di interesse.

Nell'ambito della metodologia aziendale, è stata prevista la costruzione del presente **Manuale** che ha lo scopo di supportare i processi di valutazione e le relative attività, nonché di favorire la trasparenza e l'imparzialità del Sistema aziendale di valutazione.

Il Manuale contiene indicazioni e direttive da rispettare nell'ambito dei processi di valutazione da attivare; al riguardo è necessario precisare che, stante la complessità della realtà organizzativa aziendale, l'applicazione non può che prevedere un margine di flessibilità per i valutatori allo scopo di consentire di *contestualizzare al proprio ambito i parametri e i criteri di valutazione previsti*.

E' opportuno sottolineare che la corretta ed appropriata applicazione delle metodologie di valutazione rientra tra le competenze manageriali oggetto di valutazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

In ogni caso, questo documento, in quanto contenente indirizzi e procedure per lo svolgimento dei processi di valutazione, è stato progettato per essere continuamente aggiornato e migliorato, anche e soprattutto, con la collaborazione delle persone direttamente coinvolte: valutati e valutatori.

Si precisa, inoltre, che la presente prima stesura del manuale si concentra, in particolare, sui seguenti processi e sulle relative procedure:

1. valutazioni afferenti il sottosistema di valutazione individuale;
2. valutazioni afferenti il sottosistema relativo alla valutazione del contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla U.O. di appartenenza;
3. procedure di conciliazione

Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale

L'introduzione di un sistema organico di valutazione si rende necessaria non solo per adempiere alle previsioni dei contratti collettivi e delle norme di legge ma anche, e soprattutto, perché tale sistema può essere efficacemente utilizzato come strumento manageriale del dirigente per la crescita dell'organizzazione e delle risorse umane che ne fanno parte.

L'attribuzione di incentivi di tipo economico, infatti, non è la finalità della valutazione ma solo una possibile leva motivazionale da utilizzare in coerenza con essa.

Tra le altre, costituiscono finalità della valutazione:

- la crescita professionale;
- la valorizzazione delle capacità e attitudini dei singoli;
- l'attribuzione di incarichi e compiti il più possibile adeguati;
- lo sviluppo di percorsi di carriera;
- lo sviluppo aziendale.

In stretta coerenza con queste funzioni, la valutazione costituisce un momento di confronto tra singoli collaboratori e responsabili al fine di:

- individuare i punti critici emersi durante l'anno in relazione agli aspetti oggetto di valutazione;
- di pianificare percorsi di miglioramento.

Infatti, il processo di valutazione deve essere sviluppato ed interpretato quale processo di "valorizzazione" delle caratteristiche e dell'apporto di ciascuno in seno all'organizzazione dell'Azienda, che si realizza in un ottica di costante miglioramento.

Dunque, accanto alla valorizzazione del merito, il **sistema si pone quale finalità non secondaria di sviluppare e favorire l'accrescimento della professionalità**.

Principi, ambiti di valutazione e aspetti soggetti a verifica

I principi su cui si fondano i Sistemi di valutazione recentemente definiti sono elencati nell'art. 2 c. 3 del Regolamento della Dirigenza e nell'art.2 del Regolamento del Comparto ai quali si fa rinvio per il dettaglio.

Come esplicato nei citati Regolamenti, nei sistemi di valutazione aziendali rivestono particolare rilievo, tra gli altri, i seguenti **ambiti** di valutazione:

a) **valutazione individuale** delle prestazioni e delle competenze dei dipendenti;

b) **valutazione del contributo dei singoli dipendenti ai risultati** e alle performance **della struttura di appartenenza**;

Nel sistema aziendale, gli **aspetti** oggetto di valutazione possono rilevare in più di un ambito e, in estrema sintesi, possono essere così schematizzati (artt. 2 e 3 del Reg. dirigenza e art.3 Reg. comparto):

Aspetti valutati (tra gli altri)	Ambito di rilevanza	dipendenti area
Competenze manageriali	- Valutazione individuale	- dirigenza
Competenze organizzative, professionali, qualità dell'impegno lavorativo e della prestazione, flessibilità, orientamento all'utenza, grado di coinvolgimento nei processi aziendali	- Valutazione individuale	- dirigenza - comparto
Contributo del singolo al raggiungimento dei risultati della UO (dimensione organizzativa)	- Valutazione individuale - Valutazione contributo del singolo al raggiung. risultati UO	- dirigenza - comparto
Risultati	- Contributo al raggiung. risultati UO	- dirigenza - comparto

Inoltre, il sistema:

Si perecisa che, rispetto al quadro sinottico che precede, inoltre, il sistema:

- *per i dirigenti con incarico di natura gestionale*: tiene conto degli indicatori di risultato relativi alla struttura di diretta responsabilità (art.3, c.5 del Reg. dirigenza);
- *per i dipendenti appartenenti all'area del Comparto incaricati di Posizione organizzativa o di Coordinamento:* tiene conto dei livelli di raggiungimento degli obiettivi attribuiti in relazione all'incarico affidato o dell'apporto al raggiungimento dei risultati ottenuti dalla struttura (art. 5, c.2 Reg. comparto).

Ogni aspetto sarà valutato attraverso una serie di elementi selezionati dal valutatore tra quelli previsti dal presente manuale e nel rispetto dei criteri qui previsti.

SOTTOSISTEMI DI VALUTAZIONE

Prima di procedere all'esame delle diverse fasi che compongono i processi di valutazione, si ritiene opportuno riproporre l'elenco dei **Sottosistemi di valutazione** che compongono il Sistema di valutazione aziendale.

N.	SOTTOSISTEMI DI VALUTAZIONE	DIPENDENTI	PERIODICITA'
1	Valutazione individuale	- Dirigenza - Comparto	ANNUALE
2	Valutazioni collegate al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alle UU.OO.	- Resp. di Unità Operativa	ANNUALE
3	Valutazione del contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla U.O. di appartenenza	- Dirigenza - Comparto	ANNUALE
4	Valutazioni collegate alla scadenza o soppressione di incarichi: a. gestionali o professionali per la Dirigenza b. di Posizione organizzativa o Coordinamento per il Comparto	- Dirigenza - Comparto	ALLA SCADENZA DELL'INCARICO
5	Valutazioni dei dirigenti al compimento del 5° o 15° anno di se rvizio (PTA solo equiparazione)	- Dirigenza medica, veterinaria - SPTA	AL 5° E AL 15° ANNO
6	Valutazione dei risultati conseguiti nella realizzazione di eventuali programmi straordinari	- Dirigenza medica, veterinaria - SPTA - Comparto	ANNUALE (al termine del programma e con riferimento all'annualità)

1. SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

(Artt. 3 e 4 del Regol. Dirigenza e Art. 3 Regol. Comparto)

1.1 Principi e finalità

Principi

I principi su cui si fonda il Sistema sono elencati nell'art. 2 c. 3 e nell'art.3, c.6 del Regolamento della Dirigenza e nell'art.2, c.3 e nell'art.3, c.6 del Regolamento del Comparto ai quali si fa rinvio per il dettaglio.

Finalità

Il sottosistema della valutazione individuale è diretto alla verifica, per ciascun anno solare, della qualità e quantità del contributo, del livello delle competenze professionali, manageriali o organizzative dimostrate, e dei comportamenti assunti e manifestati da ciascun dipendente anche con riferimento al contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi.

Per il personale inquadrato nelle diverse aree contrattuali, la valutazione individuale, oltre ad assumere valenza strategica per il costante sviluppo delle risorse umane dell'Azienda, , assume rilevanza, tra le altre, per le seguenti finalità:

FINALITA'	AREA CONTRATTUALE
Attribuzione della quota di retribuzione di risultato individuata in sede di contrattazione decentrata	DIRIGENZA
Attuazione degli ulteriori istituti premianti previsti da leggi, regolamenti e CC.CC.NN.LL.;	DIRIGENZA
Applicazione degli istituti contrattuali basati sulla valutazione individuale dei dirigenti	DIRIGENZA
Attribuzione degli incentivi per la produttività di cui all'art. 4 del Regolamento	COMPARTO
Applicazione degli eventuali ulteriori istituti, anche premianti, previsti dalle leggi, regolamenti e CC.CC.NN.LL. vigenti ed applicabili	COMPARTO

1.2 Periodo di valutazione

La valutazione individuale è annuale e si riferisce all'arco temporale compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre.

1.3 Valutatori

Anche al fine di rispettare il principio della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore, la valutazione delle competenze individuali è affidata alle figure indicate nelle successive tabelle che riportano, per ciascun valutatore, le indicazioni relative ai soggetti valutati:

AREA DELLA DIRIGENZA

VALUTATO	VALUTATORE
Direttori di Dipartimento	Organismo Indipendente di valutazione
Dirigenti responsabili di U.O. Complessa o Semplice Dipartimentale	Direttore del Dipartimento strutturale di appartenenza o della struttura assimilata. Nel caso in cui il dipartimento sia vacante provvede la Direzione sanitaria o amministrava aziendali secondo competenza.
Dirigenti responsabili di U.O. Complessa o SSD facenti parte di Dipartimento funzionale e non associati ad altro Dipartimento di tipo strutturale	Direttore amministrativo o sanitario aziendali secondo competenza
Dirigenti responsabili di U.O. Semplice	Responsabile dell'U.O. di cui la SS costituisce articolazione
Dirigenti con incarico professionale	Responsabile dell'U.O. di appartenenza

AREA DEL COMPARTO

VALUTATO	VALUTATORE
Dipendenti del comparto, inclusi quelli incaricati di posizione organizzativa o coordinamento	Dirigente Responsabile dell'U.O. di appartenenza che: - si avvale dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o di coordinamento con riferimento al personale del Comparto direttamente coordinato in relazione all'incarico di P.O. o Coordinamento. può avvalersi della proposta di altri dirigenti superiori del valutato idonei a soddisfare il summenzionato principio; potrà inoltre farsi supportare nella valutazione da altri dirigenti che, nel periodo preso in considerazione, abbiano coordinato il dipendente da valutare (ad esempio all'interno di gruppi di lavoro, presso diversa struttura, ecc.).

Per Responsabile dell'U.O. si intende;

- sia il Dirigente al quale sia stato conferito l'incarico a seguito di procedura di Selezione indetta secondo le norme di legge e contratto;
- sia il dirigente a cui sia stato formalmente affidato l'incarico di sostituzione dello stesso nei casi di vacanza dell'incarico o di prolungata assenza del titolare o di conferimento dell'incarico *ad interim*.

Individuazione del valutatore nei casi in cui:

- **il Dipendente, durante l'anno solare, sia stato assegnato a più UU.OO o**
- **il Valutatore non sia stato Responsabile del valutato per l'intero periodo cui la valutazione si riferisce.**

In questi casi, l'individuazione del valutatore avviene con le modalità previste dall'art.4, c.3 e c.4 del Reg. dirigenza dall'art.3 c.8 e c.9 del Regolamento Comparto che prevedono quanto segue:

- il Valutatore è il Responsabile dell'UO di ultima assegnazione nell'anno solare cui si riferisce la valutazione; se quest'ultimo non è più presente in servizio, svolge le funzioni di Valutatore il Responsabile dell'UO presente al momento della valutazione;
- pur rimanendo Responsabile della valutazione, il Valutatore potrà avvalersi della proposta di altri dirigenti superiori del valutato che siano idonei a soddisfare il principio della conoscenza diretta; Il valutatore potrà inoltre farsi supportare nella valutazione da altri dirigenti che, nel periodo preso in considerazione, abbiano coordinato il dipendente da valutare (ad esempio all'interno di gruppi di lavoro, presso diversa struttura, ecc.).

1.4 FASI del processo di valutazione individuale

Il processo di valutazione individuale delineato nel regolamento aziendale si articola nelle seguenti Fasi:

N.	FASE
1	Costruzione della scheda di valutazione individuale: scelta degli elementi da porre a base della valutazione
2	Illustrazione ai dipendenti: a. della metodologia di valutazione e dei tempi relativi; b. degli elementi che saranno messi a base delle valutazioni nell'U.O., degli indicatori di risultato relativi e delle scale di giudizio che saranno utilizzate;
3	Osservazione
4	Colloquio intermedio con i valutati
5	Osservazione
6	Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del valutato
7	Trasmissione delle schede di valutazione
8	Predisposizione dei piani di miglioramento individuale

Di seguito si procede con l'esame delle singole fasi:

1.4.1 Fase 1: Costruzione della scheda di valutazione

Al fine di rendere il processo di valutazione maggiormente aderente al contesto organizzativo cui afferisce il personale valutato, il valutatore deve fare riferimento al **Dizionario delle competenze**, costruendo, per l'U.O. diretta, **Schede di valutazione individuale specifiche** (in particolare, si cfr. il Reg. comparto art. 3, c.6 lett. d) e c.12; il Reg. dirigenza art. 3 c.6 lett. d) e art.3 c.6 e art.4 c.6 e c.7).

Pertanto, preliminarmente all'avvio vero e proprio del processo di valutazione, ogni valutatore dovrà "costruire" le schede di valutazione individuando gli elementi o *item* che saranno oggetto di valutazione.

Tuttavia, il processo di "costruzione" delle schede non è completamente rimesso alle scelte dei valutatori che dovranno attenersi ai principi e alle direttive contenute nei regolamenti aziendali e nel presente manuale.

1.4.1.1 Scheda di valutazione e la sua struttura

Come più diffusamente illustrato nel successivo punto, la metodologia prevede che debbano essere costruite schede di valutazione differenziate per il personale appartenente all'Area della Dirigenza e per il personale appartenente all'Area del Comparto.

Come risulta dall'**Allegato 1** al presente Manuale, la Scheda di valutazione si compone di:

- una parte anagrafica: in cui sono inseriti i riferimenti relativi al valutato, l'UO di appartenenza, il nome del valutatore e il periodo cui la valutazione si riferisce;
- una parte riservata all'espressione delle valutazioni.
  Questa parte è organizzata per **Aree di osservazione** che, come di seguito illustrato, attualmente, sono definite, attualmente, nel numero di 6.
  Per ogni Area di osservazione il Valutatore dovrà scegliere 2 elementi tra quelli contenuti e resi disponibili nel **Dizionario delle competenze**.

Di seguito, si forniscono le precisazioni necessarie per l'applicazione delle precedenti indicazioni.

1.4.1.2 Tipologie di schede

I Regolamenti prevedono che **debbano** essere costruite **schede di valutazione differenziate** per le seguenti tipologie di dipendenti:

a. Dipendenti appartenenti alle **Aree della Dirigenza**
b. Dipendenti appartenenti all'A**rea del Comparto**

Stante la molteplicità dei profili, discipline e professioni impiegate per garantire i diversi e numerosi processi ed attività aziendali della ASL 8, la metodologia ha previsto che, nell'ambito di ciascuna delle Tipologie di dipendenti sopra individuate (Dirigenza e Comparto), è consentito impiegare elementi di valutazione differenti per la costruzione di schede di **valutazione riferite a gruppi di dipendenti caratterizzati da professionalità omogenee**.

Pertanto, se ritenuto opportuno, in relazione alle attività svolte e al tipo di impiego in cui è occupato il personale, per ciascuna delle citate due Tipologie di dipendenti, e nell'ambito di una specifica UO, potranno essere costruite schede specifiche che tengono conto di diversi profili ed attività.

Nella presente fase iniziale di avvio del Sistema, si ritiene opportuno limitare la possibilità di differenziare le Schede alle seguenti categorie di personale:

Area della dirigenza

Nell'ambito dell'U.O., è consentita la possibilità di costruire schede distinte per i seguenti gruppi di personale dirigente:

1. Dirigenti medici
2. Dirigenti veterinari
3. Dirigenti area sanitaria
4. Dirigenti area tecnica
5. Dirigenti area amministrativa

Area del Comparto

Nell'ambito dell'U.O., è consentita la possibilità di costruire schede distinte per i seguenti gruppi di personale appartenente all'Area del comparto:

1. Personale sanitario area infermieristica, ostetrica, etc.
2. Personale sanitario area tecnica e della riabilitazione (Tecnici RX, Tecnico di laboratorio, Terapisti della riabilitazione, etc.)
3. Personale area tecnica (Geometri, periti, etc.)
4. Personale area amministrativa

1.4.1.3 Aspetti ed Aree oggetto di osservazione

I Regolamenti di valutazione della Dirigenza e del Comparto pongono l'accento sulla necessità di porre sotto osservazione **Aspetti** differenziati dei comportamenti, prestazioni, contributi e risultati individuali dei dipendenti.

In particolare l'art. 3 c. 4 e c.5 del Regolamento della dirigenza prevede i seguenti aspetti :

c.4 *"…. In ogni caso, il sistema prevede che la valutazione sia collegata ad elementi (previsti dall'art. 66 del CCNL 5.12.96 della dirigenza medica e veterinaria e dall'art. 62 del CCNL 05.12.96 per la dirigenza sanitaria professionale, tecnica ed amministrativa[i]) che possono essere così sintetizzati:*

1. *capacità manageriali (programmatorie, di motivare e valutare i collaboratori, di gestire le risorse umane, di innovazione, di controllo, di rispetto delle regole senza "formalismi", ecc.);*
2. *livello di raggiungimento degli obiettivi individuali;*
3. *contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi e risultati dell'unità organizzativa di appartenenza.*

c.5 *"Il sistema, inoltre, tiene conto, per i dirigenti con incarico di natura gestionale, degli indicatori di risultato relativi alla struttura di diretta responsabilità".*

Al riguardo si precisa che:

- gli aspetti indicati nei precedenti punti 2 e 3 (raggiungimento di specifici obiettivi individuali e contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi e risultati dell'unità organizzativa di appartenenza) saranno valutati con riferimento al contributo ai risultati dell'organizzazione (cfr. il relativo Capitolo n.2).
- Le capacità manageriali dei dirigenti indicate nel precedente punto 1 saranno valutate avendo riguardo ai contenuti e a quanto inteso dalla CIVIT nella definizione delle "competenze" ; a tal fine si rinvia al **Glossario** elaborato dalla CIVIT che è allegato al presente manuale nella **Sezione** destinata alla **Documentazione (Delibera Civit n.89/2010 – Appendice A – (Allegato n.6)).**

L'art.3 c. 4 e c.5 del Regolamento del Comparto prevede, invece, i seguenti aspetti:

c.4 *"Le prestazioni e i risultati individuali sono misurati e valutati, fermi restando i principi di cui ai commi seguenti, attraverso il sistema di valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati*

dei singoli dipendenti richiamato dall'art 35, comma 3, CCNL 7.4.99; in ogni caso il sistema prevede che, avuto riguardo alle condizioni e risorse assegnate all'U.O., la valutazione sia collegata agli elementi previsti dall'art. 47, commi 5 e 6 del CCNL 1.9.95 e dall'art.13, comma 3, del CCNL 10.4.08 che possono essere così sintetizzati:

- *capacità dei dipendenti;*
- *contributo all'efficienza dell'Azienda con particolare riguardo alla qualità dei servizi erogati;*
- *contributo assicurato al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle prestazioni e al raggiungimento dei risultati dell'unità organizzativa di appartenenza.*

c.5 Il sistema, inoltre, tiene conto dei seguenti elementi:

- *raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;*
- *competenze dimostrate;*
- *comportamenti professionali e organizzativi".*

Pertanto, nel rispetto dei principi e delle indicazioni contenute nei Regolamenti e per ciascuna delle due macro tipologie di dipendenti, sono state previste delle **Aree di osservazione** nell'ambito delle quali dovranno essere individuati, per l'anno di riferimento, gli elementi di valutazione ritenuti idonei a valutare ciascun gruppo di dipendenti.

Di seguito si elencano le **Aree di osservazione in cui dovranno essere articolate le schede di valutazione** individuale della Dirigenza e del Comparto.

Aree di osservazione Dirigenza e Comparto
• Area della COLLABORAZIONE
• Area della COMUNICAZIONE
• Area della QUALITA' EROGATA
• Area della QUALITA' PERCEPITA
• Area della EFFICIENZA
• Area della FORMAZIONE

Per ciascuna Area di osservazione il valutatore, per l'anno 2012, dovrà prevedere il numero degli elementi di seguito indicato; la scelta dovrà essere effettuata tra gli elementi resi disponibili nel **Dizionario delle competenze**.

Ogni anno, la Direzione aziendale potrà variare il numero di elementi da porre a valutazione nell'intera azienda.

Non è consentito ai valutatori modificare il numero di elementi di valutazione previsti, per l'anno, per ciascuna area di osservazione.

Aree di osservazione Dirigenza e Comparto	n. elementi di valutazione
• Area della COLLABORAZIONE	2
• Area della COMUNICAZIONE	2
• Area della QUALITA' EROGATA	2
• Area della QUALITA' PERCEPITA	2
• Area della EFFICIENZA	2
• Area della FORMAZIONE	2

1.4.1.4 Il Dizionario delle competenze

Il **Dizionario delle competenze (Allegato n.2)** che contiene la raccolta degli elementi (competenze) da utilizzare per la costruzione delle schede di valutazione annuali del personale. Come meglio descritto successivamente, il Valutatore dovrà comporre la scheda di valutazione individuale annuale scegliendo tra gli elementi (competenze) contenuti nel dizionario, quelli da utilizzare annualmente.

Prima di procedere all'esame della struttura del Dizionario delle competenze si ritiene opportuno evidenziare quanto segue:

1. Al Dizionario delle competenze sono, tra le altre, associate le seguenti finalità:
   - contribuire a tradurre il sistema di valutazione in procedure operative omogenee, uniformi e comuni, in grado di trasformare il sistema in qualcosa di "oggettivo", pur nel rispetto delle peculiarità dei target da valutare
   - agevolare il lavoro dei valutatori.
2. Il Dizionario delle competenze si pone anche lo scopo di facilitare l'attività del valutatore che dovrà scegliere tra un insieme predefinito di elementi (competenze) quelli più idonei per la valutazione di ciascun gruppo di dipendenti.
3. Il Dizionario in fase iniziale, si concentra sui comportamenti attesi; successivamente, potrà includere elementi che pongano in osservazione le determinanti dei comportamenti stessi, ovvero le conoscenze, capacità e attitudini.
4. Tenendo conto anche dei suggerimenti di tutti i soggetti coinvolti, nelle future evoluzioni del sistema si valuterà, se, e come, consentire un maggior grado di personalizzazione delle schede di valutazione.

Inoltre, è opportuno premettere e rammentare che:

- la valutazione implica il raffronto tra comportamenti e risultati attesi e comportamenti e risultati rilevati;
- le competenze non costituiscono un aspetto di valutazione a se stante ma vengono valorizzate attraverso l'analisi dei comportamenti, in primo luogo, e poi delle conoscenze, capacità e attitudini.

Struttura del dizionario delle competenze

Il Dizionario delle competenze è stato articolato in: **Sezioni** e **Aree di osservazione**.

Sezioni e Aree di osservazione

Le **Sezioni** raccolgono gli elementi da utilizzare per la valutazione delle due macro categorie di dipendenti:

1. Dirigenza
2. Comparto

Le **Aree di osservazione**, come anticipato al precedente punto ***1.4.1.3,*** sono 6 per ciascuna Sezione.

All'interno di ogni Area di osservazione sono inseriti gli **Elementi (competenze o comportamenti)** che il Valutatore potrà utilizzare per effettuare la valutazione dei diversi gruppi di dipendenti.

Elementi, competenze o comportamenti attesi

Gli elementi (competenze o comportamenti attesi) descrivono una serie di comportamenti attesi da parte del valutato e ritenuti rilevanti per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi propri dell'UO di appartenenza.

Ai fini della valutazione, i comportamenti posti in essere dal valutato nel periodo di osservazione saranno confrontati con quelli attesi.

Forme di analisi ed osservazione più affinate prevedono anche la valutazione dei fattori che "producono" o determinano i comportamenti organizzativi, cioè le **conoscenze**, **capacità** e **attitudini**.

In questa fase di avvio del sistema sarà data maggiore importanza ai comportamenti; tuttavia, se ritenuto opportuno e/o richiesto potranno essere inseriti anche elementi relativi a conoscenze, capacità e attitudini. I comportamenti possono anche essere utilizzati quali indicatori di conoscenze, capacità e attitudini di cui possono essere il risultato. Al riguardo si ritiene utile precisare di seguito i contenuti associati ai termini: conoscenze, capacità e attitudini.

Conoscenze

Le conoscenze attengono al sapere, in questo caso professionale, posseduto dal valutato.

Saranno oggetto di valutazione le conoscenze utili per il raggiungimento delle finalità del contesto organizzativo in cui il valutato opera, e più in generale dell'intera organizzazione.

Al pari delle capacità e attitudini, le conoscenze sono elementi determinanti dei comportamenti dei valutati; pertanto, attraverso l'analisi di determinati comportamenti è possibile risalire alle conoscenze.

Capacità

Nel valutare le capacità si analizza la dimensione del sapere fare, non solo in senso materiale ma anche organizzativo (ad esempio, capacità di risolvere i problemi, capacità di coordinare un gruppo, ecc.). La scelta delle capacità da "indagare" deve essere coerente con gli obiettivi da raggiungere, non ha quindi alcuna utilità valutare delle capacità "standard" slegate dalla concreta realtà in cui il valutato opera.

Attitudini

Le attitudini sono collegate alle capacità intrinseche di un soggetto, espresse o inespresse; esse attengono soprattutto alla valutazione del c.d. potenziale, cioè alla valutazione di ciò che un soggetto potrebbe fare o realizzare se assegnato ad una o altra attività o funzione.

La valutazione delle attitudini dovrebbe precedere l'assegnazione dei dipendenti alle varie attività onde individuare i soggetti più adatti a collaborare a determinati obiettivi.

La valutazione delle attitudini a "posteriori", o a "consuntivo" risulta utile a consuntivo perché, previa definizione e individuazione degli elementi di valutazione da inserire nella scheda e quindi definizione delle qualità "desiderate" dall'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi, consente al Valutatore di:

- rilevare e misurare nei collaboratori il possesso delle qualità utili e necessarie all'organizzazione;
- di attivare, con i piani di sviluppo individuale, percorsi di potenziamento per i collaboratori che ne necessitino, o, ove possibile, di assegnare ad ogni soggetto i compiti più adatti alle attitudini manifestate.

Con riferimento agli Elementi, competenze o comportamenti attesi, si evidenzia che, al fine di garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori, ad ogni elemento sono stati collegati:

- un descrittore
- una scala di giudizio
- i descrittori della scala di giudizio.

I valutatori, evitando di stravolgere il significato essenziale, potranno contestualizzare i descrittori in sede di incontro preliminare con i dipendenti all'avvio del processo di valutazione,.

Al fine di assicurarne la coerenza con gli obiettivi aziendali e al fine di garantire il miglioramento dello strumento di valutazione, il presente manuale sarà aggiornato anche con riferimento alle competenze individuali oggetto di valutazione in base alle indicazioni emerse dall'esperienza applicativa o dal mutare degli obiettivi e priorità aziendali.

Proposte di integrazione del Dizionario delle competenze.

Fin da subito, qualora ritenuto utile per la valutazione dei dipendenti, i Valutatori potranno proporre l'inserimento di nuovi Elementi (o competenze) nel Dizionario delle competenze.

La proposta dovrà essere indirizzata all'U.O. Sviluppo organizzativo e valutazione del personale.

Ogni proposta di integrazione dovrà indicare per ciascun nuovo elemento:

- il relativo descrittore;
- i descrittori della scala di giudizio che, senza eccezioni, deve prevedere 5 possibilità misurate con i numeri che vanno da 1 a 5.

Tali proposte, con il supporto dell'OIV, saranno vagliate caso per caso e, qualora siano accolte, saranno inserite nel dizionario e saranno rese disponibili per l'intera Azienda.

Scale di giudizio

Valutare significa "tener conto", nel caso concreto, effettuare valutazioni implica correlare i differenziati apporti e comportamenti osservati nei singoli collaboratori, a differenziati giudizi. Al riguardo, si ritiene opportuno effettuare un richiamo ad uno dei principi posti a base della metodologia che impone **l'obbligo di differenziare i giudizi** stessi.

La scala di giudizio, senza eccezioni, consente di attribuire per ciascun elemento un punteggio che va da 1 a 5.

Il punteggio massimo conseguibile nella fase di prima applicazione del sistema (che prevede che le schede di valutazione siano composte da 12 elementi) è pari a 60 punti, quello minimo è invece pari a 12.

In futuro, con direttiva della Direzione, potranno essere modificati il numero degli elementi da utilizzare per la valutazione annuale nelle diverse aree di osservazione.

Come già anticipato, il Dizionario associa a ciascun Elemento 5 gradi di giudizio; ogni grado di giudizio è associato ad un "**descrittore di giudizio**". I descrittori di giudizio, al pari dei descrittori delle competenze, servono a fornire ai valutatori e ai valutati indicazioni omogenee ed utili a rendere più trasparente e meno discrezionale il processo di valutazione.

Tuttavia, non è possibile ritenere tali descrittori vincolanti in assoluto; ogni giudizio è infatti correlato alle concrete aspettative del valutatore che devono essere esposte, in maniera trasparente e chiara, ai valutati nel colloquio iniziale.

Pertanto, ciò che vincola i valutatori è la corrispondenza di ciascun giudizio ad un livello "standard" che può essere così riassunto

Grado di giudizio	Livello standard
5	Eccellente
4	Pienamente rispondente alle aspettative
3	Adeguato
2	Inadeguato
1	Gravemente inadeguato

1.4.2. FASE 2: Illustrazione ai dipendenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni nell'U.O. e delle relative scale di giudizio.

Definiti i contenuti delle schede di valutazione, il valutatore deve organizzare un **incontro** con i valutati.

1.4.2.1 Incontro

L'incontro ha la finalità di condividere, descrivere e contestualizzare gli elementi di valutazione ritenuti utili, le scale e i contenuti dei giudizi che si è scelto di inserire nelle schede e che saranno utilizzati per l'anno di riferimento.

Al fine di assicurare che detta contestualizzazione avvenga in tempo utile per consentire ai valutati di adeguarsi alle indicazioni fornite, la data in cui calendarizzare l'incontro dovrà, essere fissata a partire dal 15 dicembre dell'anno che precede quello cui dovrà riferirsi la valutazione.

L'incontro dovrà, comunque, aver luogo entro il 15 gennaio dell'anno cui la valutazione si riferisce.

L'incontro deve avere **carattere collegiale** al fine di garantire la massima omogeneità e trasparenza al processo. Tuttavia, in considerazione del fatto che ragioni organizzative possono impedire la simultanea partecipazione di tutti i dipendenti all'incontro, il Valutatore potrà organizzare più incontri garantendo comunque la necessaria collegialità e soprattutto l'uniformità della descrizione dei criteri da utilizzare.

Il Valutatore potrà organizzare più incontri anche nei casi in cui all'U.O. diretta siano assegnati dipendenti appartenenti all'area della Dirigenza e all'area del Comparto per le quali devono essere utilizzate schede ed elementi di valutazione diversi.

È consentita l'organizzazione di più incontri anche nei casi in cui, in relazione alla presenza di un significativo numero di dipendenti operanti in profili e professioni diverse (anche secondo quanto declinato mel punto 1.4.1.2), sia stato ritenuto opportuno differenziare le schede definite per il Comparto o la Dirigenza; anche in questi casi gli incontri devono avere carattere collegiale ed essere effettuati per gruppi omogenei di dipendenti.

1.4.2.2 Verbale

Dell'esito dell'incontro (o di ciascun incontro) dovrà essere redatto un **verbale** dal quale devono risultare:

1. i nominativi dei dipendenti convocati, l'annotazione della relativa presenza, o assenza e dell'eventuale assenza (in questo caso specificare motivo dell'assenza);
2. l'indicazione degli elementi di valutazione oggetto di valutazione scelti;
3. la descrizione del significato che il valutatore attribuisce ad ogni elemento con particolare riferimento al contesto organizzativo di pertinenza;
4. la descrizione del significato che il valutatore attribuisce ai giudizi e agli elementi o indicatori di valutazione (in particolare se qualitativi) utilizzati;
5. le azioni e/o i comportamenti che in generale saranno considerati utili per il raggiungimento di un giudizio positivo;
6. le eventuali osservazioni dei valutati.

Con riferimento al punto 2, al fine di rendere la valutazione il più possibile aderente al tipo di attività svolta, mantenendo, nel contempo, omogeneità degli elementi tra valutati appartenenti ad uno stesso ruolo, si ribadisce che il Valutatore potrà prevedere elementi di valutazione diversificati a seconda dei profili o professioni di appartenenza dei dipendenti da valutare (cfr. paragrafo 1.4.1.2),.

Questa possibilità è riconosciuta allo scopo di rendere i giudizi maggiormente aderenti alle specificità eventualmente esistenti rispetto ai compiti richiesti a determinate figure, ma **non potranno assolutamente condurre alla costruzione di elementi di giudizio *ad personam,* ne alla parcellizzazione eccessiva delle metriche utilizzate.**

Qualora, per motivi oggettivi (ad esempio, malattia, maternità, trasferimento o assunzione in corso d'anno, ecc.), un dipendente non abbia potuto partecipare all'incontro, il Valutatore dovrà aver cura di trasmettere al dipendente assente il verbale dell'incontro o preferibilmente organizzare un apposito incontro individuale. In entrambi i casi, il valutatore dovrà formalmente documentare l'avvenuto invio e ricezione del verbale o verbalizzare gli esiti dell'incontro individuale.

Si ricorda che, **per i valutati, la partecipazione all'incontro è obbligatoria;** i valutatori potranno tenere conto dell'assenza ingiustificata ai fini della valutazione stessa. Pertanto, nel verbale dovranno essere indicati anche gli assenti e se tale assenza è giustificata o meno.

I verbali dell'incontro devono essere conservati (per almeno 5 anni dall'avvenuta valutazione cui si riferiscono) a cura dei valutatori e, su richiesta, devono essere resi disponibili ai valutati che effettuino richiesta di accesso o ai Collegi tecnici o Organismi di conciliazione.

Si rileva come, in caso di contestazioni da parte dei valutati, i verbali possono assumere particolare rilevanza. L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) dell'Azienda e gli uffici a supporto dello stesso potranno, ove necessario, richiedere copia dei verbali per l'espletamento delle funzioni di competenza.

Al fine di agevolare il lavoro dei valutatori, si allega una traccia da utilizzare nella verbalizzazione degli incontri (**Allegato 3).**

1.4.3 FASI 3, 4 e 5: - Osservazione - Colloquio intermedio - Osservazione

Il processo di valutazione implica che il Valutatore avvii un processo di "*osservazione*" costante dei valutati; lo stesso processo implica, inoltre, la produzione di informazioni di ritorno o *feedback* da indirizzare a questi ultimi affinché, in un ottica di miglioramento continuo "in corso d'opera", gli stessi adeguino i propri comportamenti e azioni ai risultati attesi.

I feedback sono organizzati ed effettuati dai valutatori secondo i tempi e le modalità ritenute più opportune, normalmente in maniera informale nel corso delle attività quotidiane.

Conformemente a principi generalmente riconosciuti, si prevede almeno un momento del processo di valutazione in cui i feedback ai valutati devono essere resi in maniera strutturata.

La metodologia prevede infatti che, tra il mese di maggio e il mese di giugno dell'anno di riferimento, debba essere effettuato un **Colloquio intermedio** con i valutati.

Nel corso del colloquio, il Valutatore discuterà con il Valutato l'andamento di quest'ultimo rispetto agli elementi scelti per la valutazione ad inizio anno e fornirà indicazioni su eventuali aspetti di criticità.

la finalità del colloquio intermedio, evidentemente è quella di garantire ai valutati la possibilità di adeguare i propri comportamenti e azioni per poter raggiungere una positiva valutazione finale.

Al fine di garantire la necessaria riservatezza, il Colloquio intermedio dovrà essere svolto in forma individuale.

I valutatori dovranno provvedere ad annotare nell'apposito spazio della Scheda di valutazione (**Allegato n.1**), in questa fase non ancora compilata, la data dell'avvenuto colloquio che andrà controfirmata dal Valutato.

Considerati gli obiettivi del colloquio, che non costituisce un'anticipazione della valutazione, non è necessario nessun altro tipo di formalizzazione. Il Valutatore deve comunque mantenere nota dell'esito di ciascun incontro anche al fine di pervenire ad una più puntuale valutazione finale.

Effettuato il Colloquio intermedio, riprende il periodo di osservazione nel corso del quale il Valutatore prosegue nelle attività descritte nella precedente Fase 3 avendo anche riguardo agli esiti e agli elementi emersi nel corso del Colloquio intermedio.

1.4.4 FASE 6: Valutazione, Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del valutato. Consegna della scheda al valutato.

1.4.4.1 Valutazione e Colloquio individuale

Giunto a termine il periodo di valutazione, con decorrenza dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento ed entro il successivo mese di febbraio, il Valutatore dovrà portare a conclusione le seguenti attività:

1. **Valutazione** di ciascun dipendente, che dovrà essere formalizzata utilizzando l'apposito modello di scheda predisposto dall'Azienda (**Allegato 1**);
2. svolgimento di un **Colloquio individuale** con ciascun Valutato; nel corso dell'incontro dovranno essere illustrati i risultati definitivi della valutazione e, soprattutto, le motivazioni degli stessi.
3. Nel corso del Colloquio individuale, il valutatore acquisirà anche le eventuali **Osservazioni** del valutato che, a richiesta, possono essere annotate sulla scheda di valutazione e sottoscritte.

Con riguardo a quanto previsto al precedente punto 3, si ritiene opportuno che le considerazioni sintetiche finali del valutatore siano inserite nella scheda in questa fase. In ogni caso, questa parte, prima che sia effettuata la trasmissione della scheda, può essere rimodulata tenendo conto del confronto col valutato.

L'incontro finale ha anche lo scopo di fornire indicazioni per il futuro sviluppo del valutato in un'ottica di crescita continua dell'Azienda e dei dipendenti. Al riguardo si evidenzia come, nel caso in cui il giudizio complessivo finale sia al di sotto della soglia attesa, è in questa fase che dovranno essere poste le basi per la predisposizione del piano di miglioramento del valutato. Gli aspetti salienti relativi alle azioni di miglioramento dovrebbero esser brevemente sintetizzati nelle osservazioni finali del valutatore.

Per facilitare e rendere il più possibile oggettivo il lavoro dei valutatori, si riportano alcuni criteri di massima da tenere nella dovuta attenzione nell'effettuare le valutazioni:

- La valutazione è uno strumento di crescita del personale e dell'Azienda e non un mero adempimento amministrativo.
- la valutazione non può essere utilizzata per produrre consenso e legittimazione nel personale.
- Le valutazioni devono basarsi su quanto effettivamente risulta dal comportamento del valutato, evitando qualunque personalizzazione.
- Il valutatore dovrà tenere conto dei comportamenti tenuti dal valutato nell'anno di riferimento indipendentemente dai giudizi del passato, salvo si tratti di utilizzare elementi di giudizio che prevedano un riferimento a giudizi espressi del passato (ad esempio per misurare il margine di miglioramento).
- I giudizi sui comportamenti organizzativi, sulle capacità e competenze non dovrebbero essere influenzati negativamente dal fatto che il valutato sia stato, durante l'anno assente per periodi più o meno lunghi. La valutazione, infatti, è espressa in relazione a quanto si è verificato nei periodi di presenza del lavoratore. Fanno eccezione i parametri atti a misurare il livello quantitativo di apporto al raggiungimento di obiettivi o alla performance organizzativa.
- I fattori di valutazione vanno considerati spesso in stretta relazione tra loro. La valutazione deve essere coerente, il valutatore deve esprimere i punteggi tenendo conto dei legami eventualmente esistenti tra le diverse voci.
- Si dovrà inoltre considerare che lo scopo della valutazione è anche quello di consentire al dirigente di migliorare su quegli aspetti su cui non è particolarmente "forte". Quest'ultima considerazione va intesa anche nel senso che non si deve ritenere "punitiva" una valutazione bassa o addirittura insufficiente se questa è poi correttamente ricollegata a processi di miglioramento individuale che spetta al valutatore pianificare.

Di seguito si elencano, inoltre, alcuni elementi che potrebbero influenzare negativamente il processo di valutazione:

- pregiudizi sulla persona senza che vi sia una verifica reale;

- sentimenti personali: il valutatore, anche in perfetta buona fede, può farsi influenzare dai rapporti con il valutato;
- effetto della memoria: la memoria tende, di norma, a farci ricordare i fatti recenti o quelli che hanno avuto un notevole impatto emotivo, facendoci trascurare altri elementi utili alla valutazione;
- effetto alone, una *caratteristica, positiva o negativa, condiziona il giudizio su tutte le altre;*
- tendenza mediana, occorre evitare giudizi troppo positivi o troppo negativi.

1.4.4.2 Osservazioni del valutato

Tra i principi posti a base del sistema di valutazione aziendale è prevista la possibilità che il Valutato presenti osservazioni orali o scritte in sede di colloquio finale. Questa possibilità non deve essere confusa con le procedure di conciliazione (cfr. capitolo 3).

Le osservazioni del valutato possono essere inserite, in maniera sintetica e a richiesta del valutato, nell'apposita sezione della scheda di valutazione (**Allegato 1**).

Si evidenzia che le schede di valutazione prevedono 3 sottoscrizioni del valutato:

- la prima per attestare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda di valutazione nel corso del colloquio individuale. La sottoscrizione da parte del valutato è **obbligatoria** in quanto non comporta condivisione, ma si limita a documentare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda.
- la seconda è **eventuale** ed è relativa alle eventuali osservazioni del valutato in merito alle valutazioni contenute nella scheda di valutazione.
- la terza è **obbligatoria** con la quale il valutato attesta di aver ricevuto copia della scheda di valutazione definitiva.

La consegna della copia della scheda di valutazione al valutato dovrà essere effettuata possibilmente al termine del colloquio finale.

La consegna di copia della scheda finale al valutato costituisce preciso **obbligo** per il valutatore che dovrà provvedere a documentare l'avvenuta consegna facendo completare al valutato la dichiarazione di avvenuta ricezione prevista in spazio della scheda (firma e data).

Qualora il Valutato **rifiuti** di ricevere copia della scheda, il valutatore dovrà annotare a margine della stessa, l'esito negativo dell'avvenuto tentativo di consegna, la data, l'ora e apporre la propria sottoscrizione.

Qualora il Valutato rifiuti di ricevere copia della scheda o non sia possibile effettuare direttamente la consegna al valutato, il valutatore dovrà provvedere, tramite Posta e con raccomandata A.R., a trasmettere la scheda al domicilio del valutato; detta trasmissione deve essere effettuata entro 3 giorni dal rifiuto opposto dal valutato a ricevere la scheda di valutazione.

1.4.5 FASE 7: Trasmissione delle schede di valutazione

Conclusa la fase dei colloqui finali di valutazione, e completata la Scheda con le sottoscrizioni del valutatore e valutato, il Valutatore dovrà effettuare n.2 copie della scheda stessa.

A tal riguardo si precisa quanto segue:

1. La Scheda di valutazione dovrà essere redatta in unico originale.
2. La scheda originale dovrà essere trasmessa all'UOC Sviluppo dell'organizzazione e valutazione del personale;
3. Una copia dovrà essere consegnata al valutato

4. Una copia dovrà essere custodita presso l'Archivio dell'UO a cura del Valutatore

I valutatori, in occasione della trasmissione degli originali delle schede di valutazione al Servizio Sviluppo organizzativo e valutazione del personale, dovranno segnalare i casi per i quali è stata proposta istanza di conciliazione.

La trasmissione deve essere effettuata entro i primi 15 giorni lavorativi del mese di marzo.

1.4.5 FASE 8: Predisposizione dei piani di miglioramento individuale

Nel caso di giudizi al di sotto delle aspettative, dovranno essere predisposti, anche con il contributo del dipendente, **Piani per il miglioramento individuale**.

Tali piani, se rispettati, dovrebbero determinare nell'esercizio successivo un giudizio positivo sugli aspetti oggetto degli stessi.

Al fine di consentire una concreta e tempestiva influenza sull'andamento del dipendente nel periodo di riferimento, i piani di miglioramento individuale è opportuno siano predisposti entro il mese di marzo.

Il Piano è preferibile sia predisposto su proposta o con il contributo dei valutati, tuttavia, nel caso in cui il dipendente non presenti, in tempo utile, una sua proposta o la stessa non sia condivisibile, il Piano di miglioramento sarà predisposto dal dirigente che dovrà informarne contestualmente il valutato.

ANNO DI RIFERIMENTO VALUTAZIONI

	dic.	genn.	febbr.	marzo	apr.	magg	giu	lugl	ago	sett	ott	nov	dic.	genn.	febbr.	
valutazione																
Illustrazione dei parametri																
"Osservazione"																
Colloqui intermedi																
Colloqui finali																
Trasmissione schede																
Piani di miglioramento																

2. SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL SINGOLO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E AI RISULTATI ATTESI PER LA U.O. DI APPARTENENZA (Artt. 3 e 4 del Regolamento Dirigenza e Art. 3 Regol. Comparto

2.1 Dimensione organizzativa e la sua valutazione.

Le Pubbliche amministrazioni sono tenute a misurare e valutare i risultati raggiunti sia dall'amministrazione nel suo complesso, sia dalle strutture che la compongono.

In sanità queste misurazioni e valutazioni sono strettamente correlate al sistema budgetario e, conseguentemente, ai livelli di raggiungimento degli obiettivi definiti nell'applicazione del sistema.

L'assegnazione degli obiettivi di budget e la valutazione del loro raggiungimento è effettuata a livello centralizzato tramite apposita metodologia aziendale (si cfr. il Regolamento di budget adottato con deliberazione n.1106 del 05.08.2011 e pubblicato sul sito dell'Azienda).

2.2 Valutazione del Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della UO di appartenenza

Secondo quanto previsto da principi di legge e contrattuali in tema di valutazione, il sistema delle valutazioni aziendali prevede procedure finalizzate alla misurazione e valutazione del contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi e risultati della U.O. di appartenenza.

A tal fine, il Responsabile della U.O., annualmente, provvede a definire gli elementi da utilizzare per la valutazione del contributo, apportato dai diversi gruppi di dipendenti, al raggiungimento degli obiettivi dell'U.O. (per quanto attiene l'individuazione dei gruppi omogenei di personale (es. dirigenza, comparto, ..) si fa riferimento a quanto indicato nel paragrafo 1.4.1.2).

La scelta e la costruzione degli elementi da porre a base delle valutazioni e i relativi comportamenti e risultati attesi è effettuata dal valutatore in stretta coerenza e complementarietà rispetto agli obiettivi assegnati alla struttura diretta.

Qualora, per motivi eccezionali, gli obiettivi annuali non siano disponibili all'inizio dell'esercizio, ciascun Responsabile di struttura definirà, anche in relazione ai contenuti degli incarichi eventualmente conferiti a ciascuno dei dipendenti, agli indirizzi e obiettivi fissati da atti di programmazione aziendale, regionale e nazionale, obiettivi annuali provvisori da raggiungere e su questi costruirà gli elementi da porre a base delle valutazioni nonché i relativi indicatori di risultato.

Il Responsabile dell'U.O., ricevuti gli obiettivi annuali, o, in loro assenza, dopo aver definito gli obiettivi annuali, dovrà provvedere ad attivare il processo di valutazione sviluppandolo nelle seguenti **Fasi**:

N.	FASE
1	Costruzione della scheda di valutazione: – scelta degli elementi o indicatori da utilizzare per la valutazione del contributo fornito dai vari gruppi di dipendenti e gli indicatori correlati – individuazione dei target – individuazione delle scale di giudizio e dei relativi descrittori
2	Illustrazione ai dipendenti: a. degli obiettivi annuali b. della metodologia di valutazione e dei tempi relativi; c. degli elementi ed indicatori, target e scale di giudizio e relativi descrittori che saranno utilizzati per le valutazioni
3	Osservazione
4	Colloquio intermedio con i valutati
5	Osservazione
6	Valutazione dei contributi apportati dai singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi della UO e Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del valutato
7	Trasmissione delle schede di valutazione

Al riguardo si precisa quanto segue:

1. Nelle schede di valutazione dovranno essere individuati, per ciascun obiettivo assegnato alla UO, 2 elementi per la valutazione del contributo al raggiungimento dello stesso. Le schede dovranno essere costruite utilizzando l'allegato modello (**Allegato n.4**).
2. La scala di giudizio da utilizzare per la valutazione di ciascun elemento varierà da 0 a 5.
3. Qualora il numero di obiettivi assegnato alle UU.OO. sia differenziato, si procederà d'ufficio a raccordare le valutazioni affinché sia garantita equità nell'accesso agli incentivi aziendali eventualmente correlati alla valutazione di cui si tratta. In sede di contrattazione decentrata con le OO.SS. potrebbe, infatti, essere stato raggiunto l'accordo di correlare l'utilizzo di una parte del fondo al livello di raggiungimento degli obiettivi da parte delle UUOO e ai contributi apportati dai singoli. In questa ipotesi, la valutazione conseguita dal singolo potrà costituire la base per la determinazione del valore della retribuzione di risultato o di produttività da corrispondere ai singoli dipendenti sulla base di quanto definito nei Contratti integrativi aziendali e sulla base delle valutazioni effettuate dall'OIV e dalla direzione dell'azienda.

Con riferimento alla Fase n.1 è opportuno sottolineare che **è obbligatoria l'illustrazione** ai collaboratori:

a) degli **obiettivi** assegnati dalla Direzione dell'Azienda;

b) degli **indicatori**. Si richiama al riguardo la definizione fornita dalla Civit Delibera Civit (delib. n.89/2010) secondo la quale *"un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali''. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile*."

Con riferimento agli indicatori e ai fini della corretta individuazione degli stessi la Civit nella citata delibera propone che il dirigente si ponga i seguenti interrogativi:

- l'indicatore è effettivamente utilizzabile per i fini che ci si pone (in termini di disponibilità dei dati, esattezza, manipolabilità, ecc.;
- è solidamente costruito sotto il profilo qualitativo (in termini di chiarezza, misurabilità, rilevanza, ecc.).

Nella Sezione Documentazione del presente Manuale, è allegata la Delibera n. 89/2010 **(Allegato n.6)**, nella quale (pag. 15 e pag. 16 - Tabelle n.4.2 e n.4.3) sono riportati i test di "fattibilità" e "qualità" suggeriti dalla Civit per la verifica degli indicatori; tenuto conto del contesto in cui si opera, i Valutatori potranno utilizzarli (in termini di linee guida) quale forma di auto valutazione che precede la formalizzazione degli indicatori stessi.

c) dei **target** da correlare a ciascun indicatore. Per facilitare la comprensione, si richiama al riguardo la definizione fornita la delibera n.89/2010 della Civit, nella quale il target è definito come *"il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale".*

Sempre secondo la Civit, *"l'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:*

- *il target sia ambizioso, ma realistico;*
- *il target sia quantificabile e misurabile;*
- *i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;*
- *siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;*
- *siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);*
- *ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;*
- *il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo*".

I target associati agli obiettivi (e alle attività necessarie per raggiungerli) devono essere costruiti tenendo conto delle competenze attese dagli individui a seconda del ruolo ricoperto.

In generale, vi sono 3 possibili modi per definire i target:

1) i target sono individuati dal dirigente che poi li condividerà con i collaboratori;

2) i target sono individuati dai collaboratori che li propongono al dirigente per la successiva condivisione;

3) sia il dirigente che i collaboratori propongono dei target che verranno confrontati e, quindi, concordati[1].

Nell'attuale fase di avvio del sistema di valutazione, la metodologia aziendale prevede debbano essere costruiti dal Valutatore 2 Elementi o indicatori per ogni singolo obiettivo; ad ogni elemento o indicatore sarà associato un *target* atteso **<u>definito nei termini di cui sopra</u>**.

d) delle **scale di giudizio e dei relativi descrittori (si rinvia al riguardo a quanto precisato sul tema nel precedente punto 1.4.1.4).**

Dell'esito dell'incontro (o di ciascun incontro) dovrà essere redatto un **verbale** dal quale devono risultare:

1. i nominativi dei dipendenti convocati, l'annotazione della relativa presenza, o assenza e dell'eventuale assenza (in questo caso specificare motivo dell'assenza);
2. l'indicazione degli elementi e indicatori di valutazione scelti, dei target, scale di giudizio e relativi descrittori;

3. le azioni e/o i comportamenti che in generale saranno considerati utili per il raggiungimento di un giudizio positivo;
4. le eventuali osservazioni dei valutati.

Al fine di agevolare il lavoro dei valutatori, si allega una traccia da utilizzare nella verbalizzazione degli incontri (**Allegato 5).**

Per quanto riguarda le **Fasi da 2 a 7** del processo (dalla illustrazione degli obiettivi, osservazione, colloquio intermedio e valutazione finale e trasmissione schede) si rimanda, in generale, a quanto definito per le valutazioni individuali, è fatta eccezione per i tempi che sono invece correlati a quelli relativi all'assegnazione degli obiettivi da parte della Direzione aziendale.

La valutazione espressa sul contributo al conseguimento dei risultati dell'Unità operativa concorre al complessivo giudizio individuale del dipendente.

3 . Procedure di conciliazione

3.1 Conciliazione delle controversie in materia di valutazioni individuali.

Riguardo le procedure di conciliazione, si ritiene utile richiamare, preliminarmente, quanto espresso dalla CIVIT con la delibera n.124/2010 e la delibera n.104/2010 (**Allegato n. 7** e **Allegato n.9**).

La CIVIT fa rientrare nell'ambito delle procedure conciliative *"le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. (…) occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità".*

Per quanto sopra, risulta evidente che l'organo di conciliazione debba essere esterno alla struttura di appartenenza del valutato, nonché terzo e imparziale.

La conciliazione non va confusa con il contraddittorio, cui il dipendente valutato ha diritto, e che si realizza, per definizione, mediante un confronto con il valutatore stesso, e la cui sede naturale è quella del colloquio finale di valutazione (cfr. V. Cap. 1 e 2, par. 1.4.3 e 1.4.4).

Il meccanismo del contraddittorio, infatti, è parte del procedimento di valutazione, mentre le procedure di conciliazione costituiscono una fase eventuale ed esterna al procedimento, volta a consentire il raggiungimento di una conciliazione tra le parti.

Per le medesime ragioni di cui sopra, cui si aggiungono disposizioni di legge molto precise in termini di funzioni affidate, la CIVIT ha altresì chiarito che l'OIV non può svolgere un ruolo di conciliazione.

Nell'ambito dei Regolamenti adottati per l'Area della Dirigenza e del Comparto, l'Azienda ha previsto la possibilità di attivazione di processi di conciliazione e ha definito le modalità di svolgimento delle relative procedure.

Le norme di Regolamento relative, per ciascuna delle 2 Aree, sono contenute nei seguenti articoli:

- Dirigenza art.8, c.7 e art. 9;
- Comparto: art.7, c.8, art.8 del Reg. del Comparto

Nei casi in cui in cui il valutato appartenente all'area della Dirigenza o a quella del Comparto abbia ottenuto una valutazione negativa, cioè inferiore a 3, su uno o più elementi o *item* di valutazione, la metodologia aziendale prevede che il valutato possa attivare procedure di conciliazione.

La scelta dei membri che compongono l'Organismo di conciliazione è effettuata dalla Direzione aziendale e deve essere formalizzata con atto deliberativo.

3.2 Soggetti preposti alla conciliazione

Area della Dirigenza

Per l'area della Dirigenza la metodologia aziendale ha scelto di affidare le procedure di conciliazione relative alle valutazioni individuali dei dirigenti al **Collegio Tecnico**, organismo previsto dai CC.CC.NN.LL. della dirigenza e preposto alle valutazioni professionali di "seconda istanza".

Il Collegio Tecnico è stato ritenuto rispondente ai requisiti di:

- terzietà rispetto a valutati e valutatori;
- competenza tecnica richiesta e necessaria.

In particolare il Collegio Tecnico, composto da un Presidente e 2 membri, è nominato dal Direttore Generale, è presieduto dal Direttore di Dipartimento ovvero, se quest'ultimo è valutatore di prima istanza (o non è stato nominato), dal Direttore Sanitario o al Direttore Amministrativo aziendali.

Il direttore di Dipartimento (o quello sanitario o amministrativo aziendale) svolge funzioni di Presidente, i restanti 2 componenti del Collegio Tecnico sono scelti tra il personale dirigente del S.S.N. afferente alla stessa disciplina o area del Valutato, esterni all'Azienda di appartenenza.

Area del Comparto

Per l'Area del Comparto si è ritenuto di affidare le procedure di conciliazione relative alle valutazioni individuali dei dipendenti del comparto ad un **Organismo di conciliazione** da costituire in base al profilo di appartenenza del valutato.

L'Organismo di conciliazione non si pone in rapporto di gerarchia rispetto ai valutatori e assume un ruolo di terzietà rispetto alle parti.

L'Organismo di conciliazione è un organismo perfetto, cioè può funzionare solo se tutti i membri sono presenti; è composto da 3 membri scelti tra i dipendenti del SSN a tempo indeterminato.

L'Organismo di conciliazione è presieduto dal Direttore di Dipartimento ovvero, se quest'ultimo ha formulato le valutazioni oggetto della conciliazione, dal Direttore Sanitario o dal Direttore Amministrativo aziendali, o da un loro delegato, quando si tratti di valutare, rispettivamente, un dipendente appartenente al ruolo sanitario, ovvero un dipendente appartenente al ruolo professionale, tecnico e amministrativo. Analogamente si procede nel caso non risulti conferito l'incarico di Responsabile di Dipartimento.

I restanti componenti sono individuati come segue:

a) un componente è scelto tra i responsabili di S.C. avuto riguardo al profilo e alle attività svolte dal ricorrente;

b) un componente è scelto tra gli appartenenti al profilo di inquadramento del ricorrente di categoria non inferiore alla D.

La scelta dei membri che compongono l'Organismo di conciliazione è effettuata dalla Direzione aziendale e deve essere formalizzata con atto deliberativo.

3.3 Il procedimento di conciliazione.

Il procedimento di conciliazione, come indicato dalla CIVIT, è improntato ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità e si svolge nel modo seguente:

1. Entro 10 giorni dall'incontro finale di valutazione o dalla trasmissione della valutazione finale (V. Cap. 1, par.1.4.4 o Cap. 2) il valutato che abbia ricevuto una valutazione negativa, cioè inferiore a 3, su uno o più *item* e che non condivida la stessa, può rivolgere istanza di conciliazione all'Azienda che provvede a trasmetterla al Collegio Tecnico o Organismo di conciliazione competente.
2. L'istanza di conciliazione, in forma scritta, deve contenere, pena l'inammissibilità, l'esatta indicazione dei singoli *item* di valutazione contestati e i relativi motivi. Le contestazioni generiche non sono ammissibili.
3. Previa istruttoria del Servizio Sviluppo organizzativo e valutazioni del personale, che respinge quelle fuori termini o giudicate inammissibili per genericità delle argomentazioni, le istanze di conciliazione, sono esaminate dal Collegio tecnico o dall'Organismo di conciliazione. Il Collegio o l'Organismo, entro i successivi 10 giorni dalla loro costituzione, convocano, nei restanti casi, il valutato ed il valutatore, anche separatamente, in appositi incontri da tenersi a breve e, comunque, non oltre il mese di aprile.
4. In sede di incontro, il valutato può farsi assistere da persona di fiducia e il valutatore può presentare osservazioni scritte da fare pervenire almeno 5 giorni prima dell'incontro fissato.
5. Il Collegio o l'Organismo, prima dell'incontro, acquisisce dagli Uffici, e se necessario dall'OIV, tutta la documentazione e le informazioni ritenute necessarie.
6. Il Collegio o l'Organismo, in sede di incontro, tenuto conto delle posizioni espresse dal valutato e dal valutatore e in base ai dati e informazioni acquisite, formula una proposta per la soluzione della controversia che viene verbalizzata.
7. La proposta del Collegio o dell'Organismo deve essere accettata, improrogabilmente, entro 3 giorni dall'incontro; trascorso detto termine si intende rifiutata. Il rifiuto espresso o l'accettazione della proposta sono verbalizzati. Il rifiuto, tacito o espresso, comporta la chiusura della procedura che non può più essere attivata per l'anno di riferimento e la conferma della valutazione contestata.
8. In ogni caso la procedura di conciliazione deve concludersi entro 10 giorni decorrenti dal momento della convocazione da parte del Collegio o dell'Organismo, trascorso tale termine la procedura è conclusa e non può più essere riattivata.

DOCUMENTAZIONE –

ALLEGATI

- Allegato n.1 - Schema Scheda di valutazione individuale
- Allegato n.2 - Dizionario delle competenze
- Allegato n.3 - Schema verbale incontro per illustrazione metodologia e criteri valutazione individuale
- Allegato n.4 - Schema Scheda di valutazione del contributo individuale al raggiungimento obiettivi U.O.
- Allegato n.5 - Schema verbale incontro per illustrazione metodologia e criteri valutazione del contributo individuale al raggiungimento obiettivi U.O.
- Allegato n.6 Delibera Civit n. 89/2010
- Allegato n.7 Delibera Civit n. 104/2010
- Allegato n.8 Delibera Civit n. 114/2010
- Allegato n.9 Delibera Civit n.124/2010