

**IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO  
DELL'AZIENDA ISTITUTI OSPITALIERI DI CREMONA**

*(Dicembre 2004)*

La costruzione di un nuovo sistema di valutazione del personale, in sintonia con gli orientamenti strategici dell'Azienda, si fonda su alcuni presupposti qualificanti che intendono orientare in modo nuovo il processo valutativo e la gestione delle risorse umane nell'Azienda Istituti Ospitalieri di Cremona. A questo proposito è cruciale la scelta di attribuire le funzioni e le responsabilità di valutazione del personale alle loro autorità direttamente sovraordinate, vale a dire ai soggetti cui sono attribuite effettive funzioni di gestione e di coordinamento di risorse umane.

## **Finalità**

Il nuovo sistema di valutazione del personale del comparto dell'Azienda Istituti Ospitalieri di Cremona è orientato al perseguimento delle seguenti finalità strategiche:

1. qualificare le modalità di gestione delle risorse umane utilizzando nella valutazione del personale una prospettiva culturale orientata a *"obiettivi e risultati"*;
2. definire in termini *trasparenti e precisi* le modalità realizzative della valutazione, il suo processo di sviluppo all'interno dei CDR, delle Aree e dei CDC, e le diverse attribuzioni di responsabilità;
3. sviluppare le *competenze dei valutatori* per facilitare la conoscenza del personale valutato e la gestione delle diverse fasi del processo di valutazione; contemporaneamente sviluppare *capacità di auto-osservazione e auto-valutazione da parte dei valutati* dei propri comportamenti professionali e organizzativi;
4. assumere come principio fondamentale che la valutazione del personale sia effettuata dal *responsabile direttamente sovraordinato al lavoratore* interessato alla valutazione.

## **Risultati attesi**

Con il nuovo sistema di valutazione l'Azienda Istituti Ospitalieri di Cremona si propone di *sviluppare rappresentazioni differenziate del contributo lavorativo espresso dai diversi soggetti organizzativi* al fine di raggiungere progressivamente i seguenti risultati operativi:

- a. individuare elementi di forza e di debolezza per *orientare evoluzioni professionali e collocazioni organizzative*;
- b. indirizzare *progetti di sviluppo formativo*;
- c. orientare le *attribuzioni di compiti e di responsabilità tecniche e organizzative* del personale;
- d. disporre di *criteri condivisi per definire l'assegnazione di incentivi economici e per regolare lo sviluppo delle carriere orizzontali*;

- e. sostenere complessivamente i *processi di miglioramento organizzativo*;
- f. **favorire una organizzazione del lavoro che armonizzi gli obiettivi della dirigenza e gli obiettivi degli operatori del comparto attraverso due momenti di consultazione uno nella fase elaborativa degli obiettivi di budget e uno nella fase di verifica del risultato.**

## **I diversi soggetti organizzativi e il loro ruolo**

La realizzazione del processo di valutazione del personale del comparto nell'Azienda Istituti Ospitalieri di Cremona richiede l'assunzione e lo svolgimento dei seguenti ruoli organizzativi:

- ✓ **valutati:** tutti/e i/le dipendenti di livello A, B, BS, C, D, DS;
- ✓ **valutatori:** tutti coloro che hanno responsabilità diretta del personale valutato (Coordinatori);
- ✓ **garanti:** tutti coloro che hanno responsabilità diretta dei valutatori (Dirigenti e Posizioni Organizzative);

A questi diversi soggetti organizzativi sono attribuite funzioni differenti all'interno del processo di valutazione:

- i **VALUTATI**, cioè tutte **le lavoratrici e i lavoratori (livello A, B, BS, C, D, DS)**
  1. contribuiscono alla costruzione degli obiettivi della propria Area e del proprio CDC fornendo articolati elementi conoscitivi tratti dalla propria esperienza operativa;
  2. collaborano, all'inizio di ogni anno, alla individuazione dei propri obiettivi operativi e di quelli del loro gruppo di lavoro;
  3. verificano ed eventualmente aggiornano, nel corso dell'anno, in un colloquio con il proprio valutatore, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  4. sviluppano, a fine anno, utilizzando la scheda predisposta, una **auto-valutazione** dei propri comportamenti operativi e del raggiungimento degli obiettivi di lavoro loro assegnati;
  5. condividono con i propri valutatori la messa a punto della valutazione conclusiva, confrontando la propria auto-valutazione con le valutazioni espresse dai loro valutatori, in colloqui previsti per questo scopo.
- I **VALUTATORI**, cioè tutti coloro che hanno responsabilità diretta del personale valutato (**Coordinatori**):
  1. contribuiscono alla costruzione degli obiettivi della propria Area e del proprio CDC individuando le priorità di intervento;

2. orientano, all'inizio di ogni anno, l'individuazione degli obiettivi operativi dei gruppi di lavoro e dei singoli operatori **che da loro direttamente dipendono**;
  3. verificano ed eventualmente aggiornano, nel corso dell'anno, in colloqui con ciascun valutato, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  4. condividono all'interno del proprio Nucleo di valutazione, coordinato dal Garante, i criteri di valutazione da adottare;
  5. sviluppano, a fine anno, una **valutazione dei propri collaboratori**, utilizzando per ciascun valutato l'apposita scheda;
  6. verificano le valutazioni realizzate, **prima di presentarle e di discuterle** con i singoli valutati, all'interno del Nucleo di valutazione;
  7. **condividono** con ciascun valutato la messa a punto della valutazione conclusiva, confrontando la propria valutazione con le auto-valutazione prodotte dai valutati, in colloqui previsti per questo scopo;
  8. recepiscono eventuali richieste di riesame della valutazione e le trasmettono al Garante di riferimento.
- I **GARANTI**: cioè tutti coloro che hanno responsabilità diretta dei valutatori (**Dirigenti e Posizioni Organizzative**). A loro è affidata la **funzione di garante istituzionale** del processo di valutazione che prevede la tutela della **trasparenza**, dell'**efficacia** del processo stesso e dell'**equità** di trattamento.  
Operando in un'ottica di **decentramento delle responsabilità di valutazione**:
    1. partecipano al Nucleo di valutazione aziendale e contribuiscono ad indirizzare annualmente la realizzazione del processo di valutazione;
    2. identificano all'inizio di ogni anno i valutatori nelle loro Aree / CDR tra coloro che hanno una responsabilità di gestione di risorse umane, ed esplicitano le modalità di realizzazione del processo di valutazione;
    3. attivano all'interno della propria Area / CDR un Nucleo di valutazione;
    4. **accompagnano il processo di valutazione** supportando, all'occorrenza, i valutatori nell'esercizio delle loro funzioni;
    5. **intervengono direttamente** nella gestione dei casi di disaccordo tra valutato e valutatore, su richiesta di riesame espressa dal valutato, partecipando direttamente ad un **nuovo colloquio di revisione** della valutazione;
    6. assicurano il perseguimento delle finalità generali del sistema di valutazione del personale e il raggiungimento dei risultati operativi previsti

## Esercizio delle funzioni di garanzia

Tale funzione di garanzia viene svolta dai Garanti a **tre livelli** utilizzando strumenti diversi:

- a livello di Azienda Istituti Ospitalieri di Cremona, partecipando al **Nucleo aziendale di valutazione del personale del comparto**.

Il Nucleo di valutazione aziendale è composto da tutti i Garanti ed è coordinato dal responsabile del Servizio Infermieristico e dal responsabile del Dipartimento amministrativo, a cui spetta il compito di attivarlo e condurlo.

Il Nucleo di valutazione aziendale svolge una funzione regolatrice rispetto a possibili eccessi di disomogeneità di valutazione nelle diverse Aree / CDR, indirizzando e rileggendo le valutazioni in relazione alle prospettive di funzionamento aziendale;

- a livello di Area / CDR attivando e conducendo il **Nucleo di valutazione di Area / CDR**.

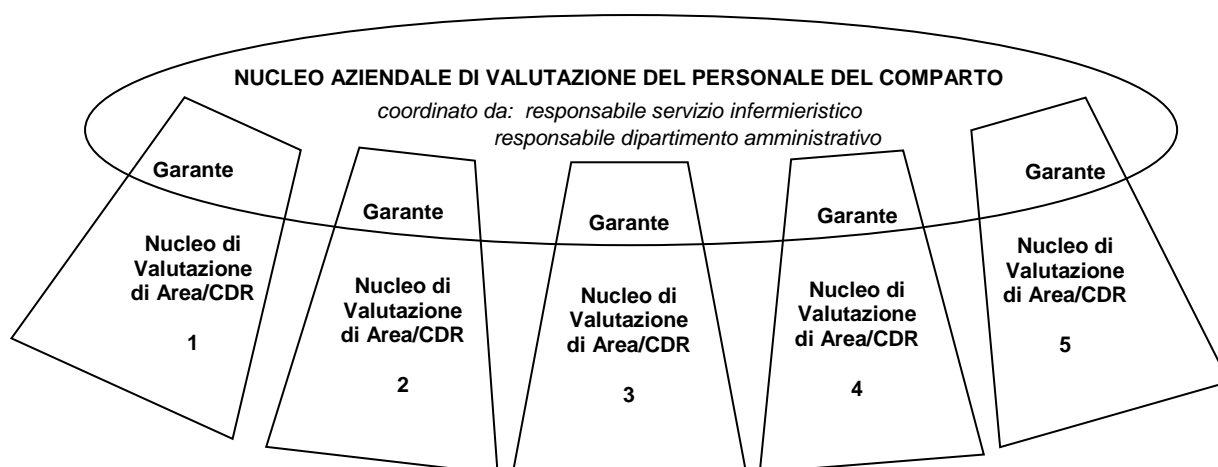
Il Nucleo di valutazione di Area / CDR è composto da tutti i valutatori di quel sottosistema organizzativo ed è coordinato dal Garante.

Il Nucleo di valutazione di Area / CDR ha lo scopo di sostenere i valutatori nell'esercizio dei loro compiti: omogeneizzando le modalità di valutazione, contribuendo allo sviluppo di comuni approcci interpretativi (primo incontro di Nucleo di valutazione) e a dirimere eventuali discordanze valutative tra valutato e valutatore (secondo incontro di Nucleo di valutazione);

- nelle relazioni tra valutati e valutatori, gestendo direttamente le richieste di riesame delle valutazioni conclusive e conducendo il colloquio di riesame a cui parteciperà con il valutatore e il valutato.

In questi casi il Garante avrà il compito di approfondire le ragioni di disaccordo e di concordare preventivamente con il valutatore le strategie da assumere per ricercare un accordo con il valutato.

Nel caso di impossibilità di raggiungimento di un accordo con il valutato, in sede di riesame, sarà comunque compito del Garante e del valutatore concludere il processo di valutazione formalizzando la valutazione da loro attribuita.



## Le fasi del processo di valutazione

La valutazione del personale si realizza all'inizio di ogni anno e si riferisce all'anno precedente, cioè alle attività svolte e agli obiettivi di lavoro assegnati l'anno prima. Il processo di valutazione parte a livello di Area, procede a livello di CDC e si compie a livello individuale, articolandosi in **più fasi cicliche**.

I principali passaggi del processo sono:

1. **Riunione di Area** (inizio anno) con la partecipazione dei responsabili di CDR e CDC, dove si precisano gli obiettivi del CDR (riportati in un documento da consegnare ai presenti). Conduce il responsabile dell'Area;
2. **Riunione di CDR / CDC** (inizio anno), dove si precisano gli obiettivi di CDC. Conducono i coordinatori (valutatori), eventualmente supportati dai loro responsabili (Garanti di riferimento);
3. **Colloqui individuali**, tra il collaboratore e il suo diretto superiore, in qualità di valutatore. Sono tre i colloqui previsti: il primo dopo la Riunione di CDR / CDC, ad inizio anno, il secondo durante l'anno lavorativo e il terzo alla fine. I colloqui hanno obiettivi specifici diversi:
  - **1° colloquio** : (obbligatorio) è finalizzato alla definizione del contributo lavorativo e professionale atteso e degli obiettivi operativi attribuiti ad ogni singolo operatore, specificando i risultati attesi;
  - **2° colloquio** : (obbligatorio) è finalizzato al monitoraggio dei comportamenti lavorativi e professionali realizzati, del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e, se necessario, a ridefinirli affrontando le eventuali problematiche emerse;
  - **3° colloquio** : (obbligatorio) è finalizzato alla valutazione degli obiettivi raggiunti e delle competenze professionali e organizzative espresse dalla persona nell'anno precedente, confrontando l'autovalutazione personale con la valutazione del valutatore per arrivare ad una sintesi valutativa condivisa tra valutato e valutatore.

### Il terzo colloquio è preceduto dalla:

- a. **autovalutazione individuale del lavoratore**, che utilizza la scheda predisposta;
- b. **valutazione individuale da parte del valutatore** che utilizza la stessa scheda utilizzata dal valutato;
- c. riunione del **Nucleo di valutazione di Area / CDR** (il Garante e i suoi valutatori) per esplicitare e condividere i criteri utilizzati per le singole valutazioni proposte dai valutatori, al fine di verificare e omogeneizzare le diverse modalità di utilizzo dei criteri di valutazione e di discutere gli eventuali casi problematici;
- d. riunione del **Nucleo aziendale di valutazione del personale del comparto** (tutti i garanti del processo di valutazione coordinati dal responsabile del servizio infermieristico e dal responsabile del dipartimento amministrativo) per

confrontarsi sui criteri e sulle valutazioni espresse dai valutatori nelle diverse Aree / CDR ed introdurre eventuali regolazioni da riportare nei rispettivi ambiti, al fine di tutelare l'equità di trattamento e la differenziazione delle valutazioni all'interno di ogni CDC.

**Il terzo colloquio è seguito da:**

- e. una **seconda riunione del Nucleo di valutazione di Area / CDR**, per gestire eventuali casi di disaccordo valutativo e per realizzare una lettura valutativa dei punti di forza e di debolezza a livello di Area, CDR e CDC.
- f. una seconda riunione del **Nucleo aziendale di valutazione del personale del comparto** per verificare l'esito dei colloqui conclusivi di valutazione realizzati nei diversi CDC.

## **La gestione di situazioni particolari**

1. *Quando nel corso dell'anno un operatore cambia collocazione operativa:*
  - a. è coinvolto in un solo processo valutativo;
  - b. è valutato dal coordinatore del CDR di appartenenza;
  - c. in caso di appartenenza a più CDR (nell'arco dell'anno) è valutato dal coordinatore del CDR dove il valutato ha operato in modo prevalente, dopo aver sentito il parere degli altri coordinatori di CDR dove il valutato ha operato;
  - d. il Garante dell'Area in cui si realizzano eventuali trasferimenti deve assicurarsi che il valutatore del CDR prevalente senta il parere del valutatore del CDR non prevalente.
2. *Quando manca temporaneamente il valutatore di CDC valuta il Garante o chi è stato incaricato da tale responsabilità.*
3. *Quando i BS svolgono funzioni di coordinamento di attività **devono** essere coinvolti nella realizzazione delle valutazioni dal loro valutatore sovraordinato.*
4. *Quando un operatore è valutato da un'autorità che svolge anche funzioni di Garante nella sua Area di lavoro, farà riferimento, per lo svolgimento delle funzioni di garanzia, all'autorità direttamente sovraordinata.*
5. *I valutatori, che sono valutati dai loro Garanti, utilizzeranno a loro garanzia, l'autorità direttamente sovraordinata al Garante;*

## Il Processo di Valutazione

Si caratterizza per i seguenti *aspetti specifici*:

1. La definizione degli OBIETTIVI GENERALI (a livello di Area / CDR);
2. la definizione degli OBIETTIVI SPECIFICI (a livello di CDC)
3. l'AUTOVALUTAZIONE da parte dei valutati;
4. la VALUTAZIONE da parte dei valutatori;
5. la CONDIVISIONE degli esiti della valutazione;
6. l'esercizio di una funzione di controllo sull'operato dei valutatori a cura dei GARANTI (a livello di Area / CDR e di Azienda)

*Sviluppo e circolarità del Processo di Valutazione*

