

# Il percorso di Valorizzazione delle risorse umane e Valutazione individuale

Materiale a richiesta degli studenti, tratto dal Corso Inter - Aziendale  
Azienda Ospedaliero Universitaria ed Azienda Sanitaria Locale di Ferrara

**“Corso di Formazione per valutatori”**

Ottobre 2017-Marzo 2018

Responsabile Progetto Dott.ssa Barbara Curcio Rubertini

Link pagina <http://www.ferrarasalute.it/processi-integrati/sistema-di-valutazione-per-la-valorizzazione-dei-professionisti>

Elisa Tarroni- CdL Scienze Infermieristiche  
ed Ostetriche

# La valorizzazione e valutazione delle risorse umane

## **COSA CI DICE LA RER**

(Del.5 OIV-SSR del 15/05/2017)

- Linee guida regionali come cornice
- Obiettivi della valutazione:
  - migliorare i risultati aziendali e la qualità delle prestazioni
  - valorizzare e responsabilizzare il personale verso il pieno svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate alle aziende

## **COSA CI DICE LA RER**

(Del.5 OIV-SSR del 15/05/2017)

### **Dimensioni da valutare annualmente**

- **VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE**
  - Professionali/tecniche
  - Organizzative
  - Relazionali
  - Manageriali (solo per chi ha responsabilità di altre persone)

# La valorizzazione e valutazione delle risorse umane

## **COSA CI DICE LA RER (Del.5 OIV-SSR del 15/05/2017)**

### Tipologie di valutazione

- Valutazione annuale dei risultati raggiunti
- Valutazione annuale delle competenze
- Valutazione pluriennale di fine incarico
- Valutazione pluriennale 5/15 anni/equiparazione
- Valutazione periodo di prova

## **CHE COSA VALUTARE OGNI ANNO?**

### **LA PRESTAZIONE**

**DATA DA:**

**RISULTATI  
(IL "CHE COSA")**

**+**

**COMPETENZE  
(IL "COME")**



# La valorizzazione e valutazione delle risorse umane

## OPPORTUNITA'

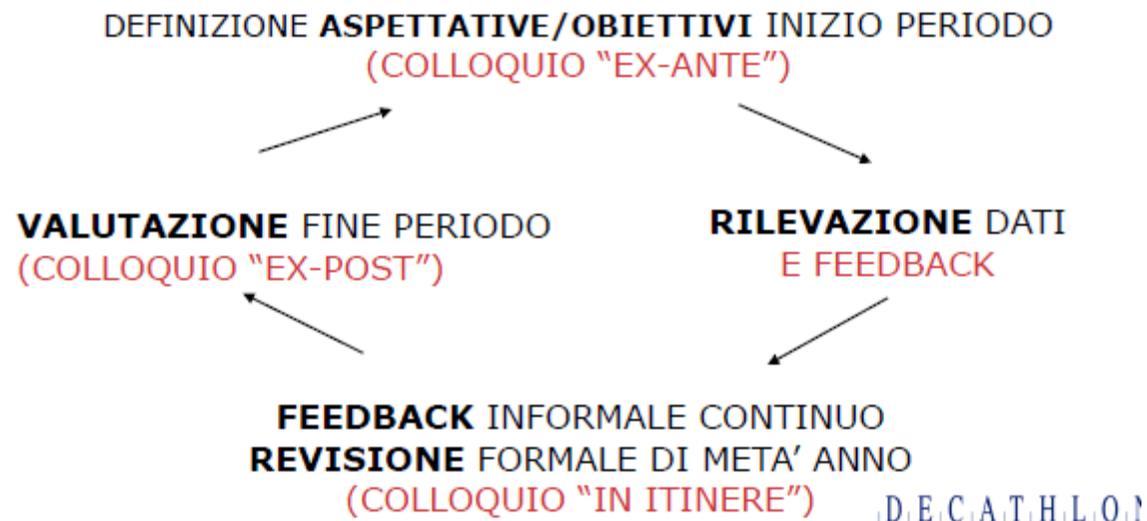
- UNA NUOVA PARTENZA PER TUTTI (SISTEMA REGIONALE)
- COMPETENZE PRESENTI DA VALORIZZARE
- IL SISTEMA PROPOSTO E' RELATIVAMENTE SEMPLIFICATO
- IL SISTEMA PROPOSTO NON E' DISTANTE DA QUELLO ATTUALMENTE IN USO IN AUSL
- IL GRU E' STATO GIA' ADOTTATO E CONSENTIRA' AL SISTEMA INFORMATIVO DI ESSERE A REGIME ENTRO IL 2017
- ATTRAVERSO LA SPERIMENTAZIONE POSSIAMO "PERSONALIZZARE" IL PROCESSO
- METTERE IN AULA TUTTI I VALUTATORI, AOU e AUSL, COSTITUIRA' UNA GROSSA OPPORTUNITA' DI CONFRONTO E SVILUPPO ORGANIZZATIVO E SARA' UNA LEVA DI INTEGRAZIONE

## CRITICITA' E PUNTI DI ATTENZIONE PER LA GESTIONE DEL PROCESSO

- La valutazione deve riguardare tutti ed essere fatta in modo sistematico, in tutte le equipe, indipendentemente dall'afferenza a una o l'altra delle due aziende
- La dirigenza deve dare l'esempio e sostenere e comunicare il processo (importanza della testimonianza per chi già la esercita)
- Gli strumenti devono essere chiari e facilmente utilizzabili (prendere in considerazione l'esperienza: quale feedback abbiamo raccolto finora? Ad es. dalle indagini di Clima Organizzativo)
- I valori sono la trasparenza ed il dialogo nel dare il feedback (introduzione del primo colloquio a inizio periodo e del piano di investimento sulla persona come risultato atteso della valutazione a fine anno)

# La valorizzazione e valutazione delle risorse umane

## LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI: IL **PROCESSO** ORGANIZZATIVO



# La valorizzazione e valutazione delle risorse umane

## VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE

LE 4 AREE DI COMPETENZE TRASVERSALI IN TUTTE LE  
AZIENDE SANITARIE DELL'EMILIA ROMAGNA

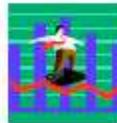
1.  **QUALITA' PROFESSIONALE/TECNICA**

2. **ORGANIZZAZIONE**



3.  **RELAZIONI**

4. **MANAGEMENT**



# Il Catalogo delle competenze - scheda

## **LA SCHEDA SI APPLICA A TUTTE LE POSIZIONI**

- A = PROFESSIONALE
- B = STRUTTURE GESTIONALI, COMPLESSE, SEMPLICI,  
COORDINATORI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
GESTIONALI
- C = STRUTTURE COMPLESSE DI ORIENTAMENTO  
(Dipartimenti e Distretti)

# Il catalogo delle competenze

## **COMPETENZE PROFESSIONALI/TECNICHE**

### **Definizione**

“Agire professionale coerente con criteri e standard richiamati da linee-guida, norme, codici, regolamenti, attento ad aggiornare le proprie competenze, in relazione ai cambiamenti tecnico-scientifici. Professionista capace di interpretare, e di soddisfare le aspettative e le esigenze di pazienti e utenti, consapevole del proprio ruolo in relazione ai processi nei quali svolge la propria attività”.

# Il catalogo delle competenze

## **COMPETENZE PROFESSIONALI/TECNICHE**

### **Comportamenti da valutare (items)**

1. Agisce con autonomia e responsabilità nel risolvere i problemi della propria area di lavoro, nel rispetto del contesto organizzativo di riferimento e nella logica del servizio;
2. Mantiene aggiornate le proprie competenze, in linea con i cambiamenti (tecnici, scientifici, organizzativi, normativi) e con l'evoluzione del proprio ruolo professionale in azienda;
3. Eroga la propria attività professionale (sanitaria, assistenziale, tecnico, amministrativa) in ottemperanza e pieno rispetto dei criteri e standard qualitativi collegati ai compiti assegnati (comprese le attività di tutoring) e in linea con le disposizioni del codice deontologico e con le priorità aziendali;
4. Nell'azione professionali coniuga con flessibilità le esigenze degli interlocutori con i vincoli organizzativi e le risorse disponibili promuovendo un'immagine positiva e qualificata del servizio;
5. Adotta un approccio collaborativo nel contesto del servizio, contribuendo al mantenimento di un buon clima organizzativo nell'equipè;
6. Mantiene lo standard professionale e dimostra equilibrio emotivo anche nelle situazioni critiche o sotto stress.

# Il catalogo delle competenze

## **COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

### **Definizione**

“Programmare e organizzare in maniera appropriata le attività proprie (e degli eventuali colleghi e collaboratori), contribuendo alla costruzione di piani di lavoro integrati, multidisciplinari e multiprofessionali, alla valutazione degli esiti e alla applicazione dei correttivi necessari”

# “Corso di Formazione per valutatori”

## COMPETENZE ORGANIZZATIVE

### Comportamenti da valutare (items)

1. Effettua correttamente analisi e diagnosi dei problemi (raccolta dei dati, quantificazione, ricerca di soluzioni) ed elabora soluzioni documentate e fattibili, prospettando alternative;
2. Affronta i problemi in modo costruttivo e flessibile rispetto alle soluzioni, per consentire risposte concrete e risultati tempestivi;
3. Si informa e partecipa alla realizzazione degli obiettivi di budget nel rispetto dei principi, delle direttive e dei valori aziendali;
4. Utilizza le risorse (*professionali, tecnologiche, materiali, logistiche*) in modo responsabile, anche attraverso la loro condivisione, - dimostrando consapevolezza e sensibilità dell'impatto economico delle proprie scelte;
5. Partecipa attivamente e in modo propositivo ai processi di cambiamento in atto, adeguando il proprio agire professionale ai valori aziendali e all'evolversi delle priorità.

# Il catalogo delle competenze

## **COMPETENZE RELAZIONALI**

### **Definizione**

“Interagire in modo aperto e collaborativo con i colleghi, interni ed esterni alla propria unità organizzativa, con i pazienti e gli utenti, con le istituzioni, per trovare risposte efficaci ed adottare soluzioni che siano trasparenti, comprese e condivise”

# Il Catalogo delle competenze

## COMPETENZE RELAZIONALI

### Comportamenti da valutare (item)

1. Mantiene con pazienti, utenti, familiari, associazioni, istituzioni rapporti positivi, promuovendo l'immagine dell'organizzazione, dando corrette e adeguate informazioni e raccogliendo i feedback;
2. Comunica in modo trasparente, costruttivo e coerente con i messaggi del servizio e dell'organizzazione;
3. Dimostra disponibilità all'ascolto e alla collaborazione nel gruppo di lavoro, contribuendo alla circolarità delle informazioni rilevanti per il servizio, promuovendo il confronto e favorendo un clima di fiducia;
4. Assume un ruolo propositivo nel gruppo di lavoro e utilizza la sua credibilità e autorevolezza per prevenire i conflitti o per favorirne la soluzione;
5. Collabora attivamente con tutte le componenti del gruppo interprofessionale, dimostrando disponibilità personale e adattabilità;
6. Ricerca l'integrazione professionale ed organizzativa e promuove la comunicazione fra professionisti e strutture che intervengono nel processo di erogazione del servizio;
7. Mantiene con utenti, associazioni e comunità locale rapporti positivi, creando spazi per l'ascolto reciproco e il trasferimento di informazioni e conoscenze e orientando le proprie azioni sulla base delle effettive esigenze degli utenti e della loro soddisfazione.

D E C A T U I O N

# Il catalogo delle competenze

## CLASSI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

(adattato sulla base delle indicazioni OIV/RER  
2017)

<b>1</b> "basso"	Ampio gap da colmare / competenza da costruire
<b>2</b> "medio"	Piccolo gap da colmare
<b>3</b> "ottimo"	Buon livello di competenza, ev. da affinare
<b>4</b> "benchmark"	Competenza espressa a livello eccellente

# Il colloquio 1.

## **IL 1° COLLOQUIO EX-ANTE**

E' un colloquio di orientamento per l'anno che verrà!  
Va programmato con tutti i collaboratori.  
E' l'occasione per definire e condividere il contributo che il valutatore si aspetta da ciascuno per raggiungere gli obiettivi dell'anno.  
Valutatore e valutato condividono gli obiettivi e le competenze in gioco, i gap da riempire/sviluppare per migliorare o rendere eccellente la performance del valutato, il supporto che il valutatore può dare al valutato.

**Durata variabile: da 15' ad un'ora**  
**Necessario**

# Il colloquio 2.

## **IL COLLOQUIO** **"IN ITINERE"**

Monitoraggio della situazione in casi specifici.  
Va programmato nei casi in cui gli obiettivi necessitano di una revisione o con quei collaboratori che presentano problemi di performance.  
E' l'occasione per fare il punto e per individuare azioni correttive della performance individuale.  
Valutatore e valutato condividono le azioni e definiscono momenti di verifica.

**Durata variabile: da 15' ad un'ora.**  
**Facoltativo anche se preferibile farlo anche solo informalmente**

# Il colloquio 3.

## **IL 3° COLLOQUIO FINALE (EX-POST)**

Analisi e sintesi delle performance a termine periodo:  
raggiungimento degli obiettivi e/o contributo individuale  
al raggiungimento degli stessi.  
Bilancio di un anno di Collaborazione in modo responsabile  
e competente.  
Va programmato con tutti i collaboratori dell'équipe.  
Valutatore e valutato si confrontano sulla valutazione.  
Il valutatore ha la responsabilità della valutazione finale e  
promuove l'autovalutazione del valutato.  
Il colloquio è teso allo sviluppo delle performance ed alla  
crescita professionale.

**Durata variabile: da 40' a 1 ora**  
**Necessario**