



# **Dare valore ai professionisti: la valutazione delle competenze**

## **Corso base per valutatori e valutatrici della prestazione professionale**

## **Edizioni da giugno a novembre 2019 Report Conclusivo**



# Il corso

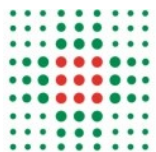
- Corso *blended* (misto) della durata di 10 ore, ogni gruppo-classe è composto, al massimo, da 20 partecipanti.
- Nel 2019 si sono svolte 17 edizioni, in parte in presenza (una giornata di 8 ore di formazione in aula) e, in parte, a distanza (2 ore) sulla piattaforma SELF-PA, il Sistema di E-Learning Federato per le Amministrazioni Pubbliche dell'Emilia Romagna.



# Scopo del corso

Questo primo modulo di formazione obbligatoria per valutatori è finalizzato a introdurre gli elementi conoscitivi dei nuovi processi di valutazioni integrate del personale e ad analizzare insieme opportunità, metodi e strumenti a disposizione.

Nelle edizioni 2019 esso è stato particolarmente dedicato ai «nuovi» valutatori di Area Comparto (titolari di Coordinamento o di Posizione Organizzativa, che comportano responsabilità di altre persone).



# Hanno partecipato alle edizioni 2019

PARTECIPANTI	
Titolari di Coordinamento (prevalentemente gestionale)	169
Titolari di Posizione Organizzativa (prevalentemente gestionale)	95
Dirigenti (Direzione delle Attività Tecniche e Riabilitative)	4
Altro personale di area Comparto senza incarico di funzione (tra cui i tutor didattici del Corso di laurea in Scienze infermieristiche - UNIBO e UNIFE)	6
<b>Totale partecipanti</b>	<b>274</b>



# Attività didattiche in presenza

- Lezioni frontali su linee-guida nazionali, regionali e aziendali;
- Esercizi interattivi in plenaria:
  - **Analisi S.W.O.T.** sulle pratiche di valutazione,
  - **Esercizio “Il collaboratore competente”**,
  - **Lettura analitica ed esemplificazione di tutti gli item contenuti nel nuovo «Catalogo aziendale delle competenze» e nella Scheda di valutazione annuale del contributo individuale all’equipe.**



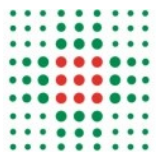
# Attività didattiche in presenza

- Lavori di gruppo (*Role-playing*):
  - **simulazione di una riunione** con la propria équipe per spiegare le novità del sistema valutativo e le linee guida nazionali, regionali e aziendali;
  - **simulazione di un «colloquio individuale di inizio periodo»** preparato sulla base di casi didattici forniti dalle docenti e tratti dalla pratica delle aziende sanitarie.



# Attività didattiche a distanza

- **Consultazione e studio individuale** della documentazione e del materiale didattico messi a disposizione sulla piattaforma;
- **Video-simulazioni** (delle riunioni di informazione all'équipe e del colloquio di inizio periodo);
- **Revisione delle attività di comunicazione organizzate nell'équipe** (inchiesta svolta attraverso un questionario a risposte chiuse e aperte);
- **Gradimento del corso** (risposte a questionario).



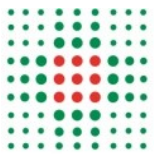
# Il contesto normativo

*Sistema di valutazione integrata del personale: Linee guida e di indirizzo per lo sviluppo dei processi aziendali (Deliberazione 5/2017 dell'Organismo Indipendente di valutazione per il Servizio Sanitario Regionale dell'Emilia Romagna)*

*Piano aziendale di avvicinamento allo standard regionale previsto dalla Del.5/17 dell'OIV-SSR (Deliberazione n. 10/2019 della DG dell'AUSL Bologna)*

*Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro per il personale che opera nelle Aziende del Servizio Sanitario Nazionale*

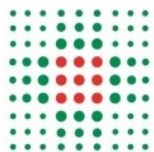




# Il contesto normativo

A partire dall'attività svolta nell'anno 2019, è necessario attivare, per tutto il personale dipendente (sia di area negoziale "Dirigenza" sia di area "Comparto"), i **processi di valutazione annuale della prestazione individuale, che consentono di monitorare sia i risultati ottenuti da ciascuno (anche in termini di contributo individuale all'equipe) sia le competenze espresse.**

Questo indipendentemente dal profilo professionale e dalla posizione di responsabilità ricoperta nell'organizzazione.



# Risultati complessivi dell'attività didattica svolta in plenaria: Sintesi delle analisi S.W.O.T.

È stato chiesto ai partecipanti di raccontare la loro esperienza di valutazione vissuta fin qui e di segnalare le opportunità e i rischi che vedono nel nuovo sistema valutativo della prestazione dei professionisti



# ANALISI S.W.O.T.

- È uno strumento di pianificazione strategica;
- E' usata per valutare i **punti di forza** (*Strengths*), i **punti di debolezza** (*Weaknesses*), le **opportunità** (*Opportunities*) e le **minacce** (*Threats*) di un progetto o di una attività.
- In questo caso, è stata applicata al sistema valutativo della prestazione individuale dei professionisti dell'Azienda USL di Bologna;
- l'Analisi SWOT comprende diverse "fasi", tutte strettamente legate: valutando la combinazione di queste fasi si può valorizzare l'obiettivo da raggiungere e capire quali sono le azioni da intraprendere.



## PUNTI DI FORZA

tutto ciò che si ritiene utile e che funziona  
nei percorsi di valutazione del personale  
presenti finora in Azienda

Permette di  
valorizzare il  
contributo del  
professionista

Dà evidenza e  
riconoscimento al  
ruolo del Responsabile

Coinvolge l'intera  
équipe

Chiarisce le  
aspettative

Permette di  
condividere obiettivi

E' una leva per  
promuovere  
cambiamenti culturali

Permette di  
riconoscere  
l'impegno reale  
del professionista,  
promuovendo così  
equità, crescita ed  
autonomia

Permette di mappare i  
profili di competenza  
definiti anche con la  
formazione



## PUNTI DI DEBOLEZZA

tutto ciò che deve essere corretto,  
nel breve periodo, per migliorare i  
percorsi di valutazione del personale  
attualmente presenti in Azienda

Indicatori poco concreti

Difficoltà ad accettare il  
cambiamento

Mancanza di obiettività/  
autoreferenzialità

Rigidità del sistema

Fattore tempo

Scarsa cultura della  
valutazione

Competenze del  
valutatore rispetto alle  
competenze da valutare

Difficoltà nel monitorare  
il contributo dei singoli,  
di vari profili, in contesti  
territoriali distanti

Collaboratori che operano  
in autonomia



## OPPORTUNITA'

tutto ciò che, nel futuro prossimo, può apportare un miglioramento per il raggiungimento dell'obiettivo della valutazione del personale come strumento per dare valore al contributo del professionista

Aiuterà la  
consapevolezza  
delle proprie  
competenze

Promuoverà  
l'esercizio della  
responsabilità da  
parte di tutti

Offre occasioni  
per collaborare  
tra Azienda e  
Corsi di Laurea  
universitari per  
formare i nuovi  
professionisti

Aiuterà a  
individuare aree  
di competenza  
da sviluppare  
nell'équipe

Migliorerà la  
qualità della  
valutazione

Influenzando  
positivamente i  
comportamenti,  
farà crescere  
anche la  
motivazione  
a lavorare bene

Orientamento  
allo sviluppo  
professionale

Permetterà di  
costruire identità  
professionali  
meglio definite



## MINACCE

possibili rischi: tutto ciò che, nel futuro prossimo, può ostacolare l'applicazione delle innovazioni nel sistema valutativo

Poca meritocrazia

Timore di compiere  
errori di valutazione

Competizione (se  
sana, può essere  
anche punto di forza,  
bisogna saperla  
guidare)

Difficoltà  
nell'attuare il  
monitoraggio

poca obiettività /  
autoreferenzialità

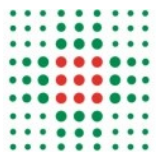
Conflitto fra  
Responsabili e colleghi  
(già esistente oppure  
generato a seguito di  
valutazione)

Pregiudizio

Timore di non essere  
competenti nel  
valutare

Demotivazione

Difficile gestione  
delle valutazioni  
negative



# Attività a distanza

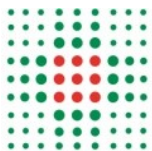
## Questionario di revisione della comunicazione all'équipe





Sono state sottoposte **due tipologie di questionari**, in base alle responsabilità dei partecipanti al corso:

- ▶ **I Coordinatori e i titolari di Posizione Organizzativa, con responsabilità gestionali (di équipe):** dovevano organizzare una o più riunioni col personale loro affidato, allo scopo di mettere al corrente gli operatori dei nuovi percorsi di valutazione individuale annuale previsti per tutto il personale;
- ▶ **I titolari di Coordinamento o Posizione Organizzativa, non gestionali, e i collaboratori/tutor didattici:** dovevano porre in atto azioni «fra pari» per informare i colleghi della loro équipe e coadiuvare i responsabili gestionali nella organizzazione delle riunioni informative sulla valutazione del personale.

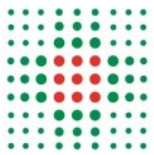


187

Sono i **Dirigenti, Coordinatori e titolari di Posizione Organizzativa con responsabilità gestionali**, che hanno risposto al questionario di revisione della comunicazione alla propria équipe

9

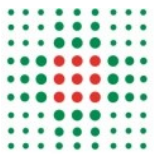
Sono i **titolari di Posizione Organizzativa/ Coordinamento, a responsabilità professionale e collaboratori/tutor didattici** che hanno compilato il questionario loro destinato



## Questionario di revisione della comunicazione all'équipe (GESTIONALI)

Obiettivi dell'incontro informativo da organizzare per l'équipe:

- *Diffondere la conoscenza, da parte di tutti, dei due nuovi processi di valutazione annuale (competenze e contributo individuale all'équipe)*
- *Presentare il nuovo catalogo aziendale delle competenze*
- *Definire il percorso di identificazione delle aree di miglioramento per ogni collaboratore*
- *Raccogliere le osservazioni/i problemi che emergono.*

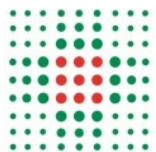


## «Quanti incontri ha organizzato?»

La maggior parte dei partecipanti (96 responsabili) ha organizzato un solo incontro con la propria équipe.

Per équipe molto grandi, o per quei responsabili ai quali sono state assegnate più équipe, dislocate spesso in contesti territoriali diversi, invece, sono stati organizzati più incontri per occuparsi del tema.

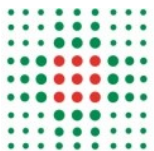
n. responsabili	incontri organizzati
1	5
1	9
1	10
2	6
2	7
2	8
3	0
7	4
12	3
66	2
96	1



## «Quante persone hanno complessivamente partecipato al/agli incontri informativi, in totale?»

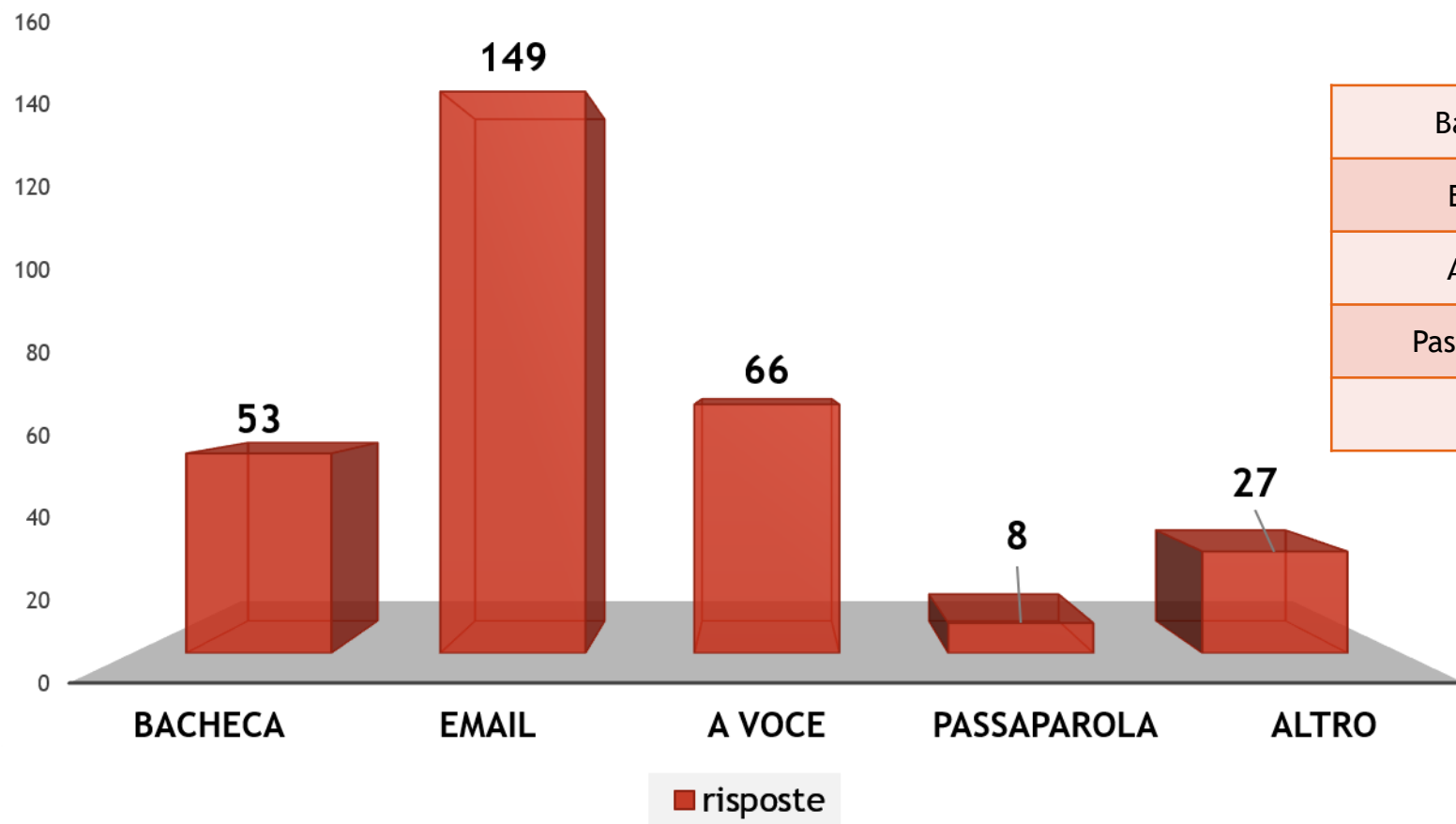
Dalle risposte analizzate, i collaboratori che hanno partecipato agli incontri organizzati dai propri responsabili sono stati, complessivamente, 1.530 su un totale di 2.086.

Ci sono équipe di piccole dimensioni (1 o 2 collaboratori) ed équipe molto numerose (che superano i 100 professionisti assegnati)

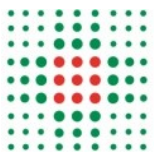


## Modalità con la quale le persone sono state invitate all'incontro

(possibili risposte multiple)

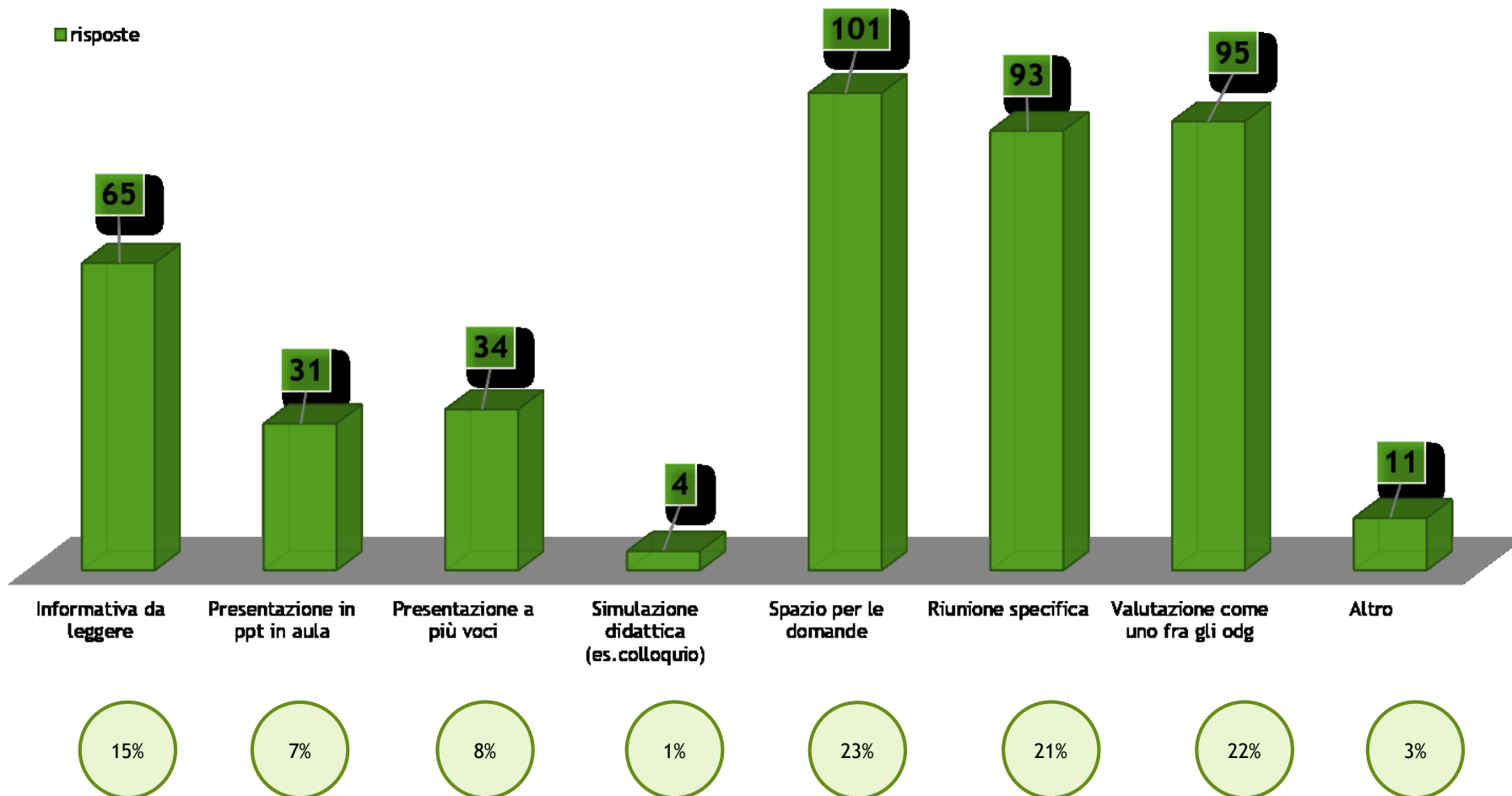


Bacheca	17%
E-mail	49%
A voce	22%
Passaparola	3%
Altro	9%



## Modalità scelta per condurre la riunione

(possibili risposte multiple)







## Quali sono le cose che l'hanno aiutata/facilitata nell'organizzare e nel condurre la/le riunioni?

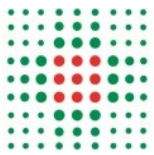
- La partecipazione al corso e il materiale caricato sulla piattaforma;
- Aver proposto la valutazione quale strumento per valorizzare i professionisti;
- Rapporto positivo con i propri colleghi;
- Disponibilità all'ascolto;
- Materiale preparato appositamente per la riunione;
- Diffusione delle informazioni sulla intranet aziendale;
- Spiegare che lo stesso valutatore è soggetto alla valutazione individuale annuale;
- Confronto con il proprio Responsabile per maggiore collaborazione





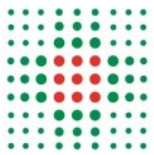
## Quali sono gli ostacoli che ha dovuto superare?

- Diffidenza rispetto al percorso di valutazione;
- Non avere abbastanza tempo da dedicare alla valutazione del personale;
- Poca chiarezza su eventuali penalizzazioni economiche;
- Dubbi su come agire se le valutazioni non vengono considerate corrette ed oggettive dal valutato;
- Perplessità sull'obiettività della valutazione;
- Cultura della valutazione da cambiare.



## Come si è concluso il percorso informativo? Quali impegni reciproci avete preso?

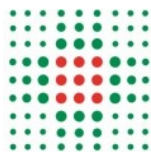
- Richiesta massima collaborazione;
- Calendarizzare nuovi incontri prima dei colloqui individuali;
- Rimanere a disposizione per eventuali richieste integrative, anche alla luce degli accordi sindacali;
- Invito ad una lettura attenta del materiale sulla Intranet aziendale;
- Si è deciso di utilizzare anche l'autovalutazione



**Ci segnali una “singolarità” che si è verificata durante il percorso informativo** *(una cosa che non si aspettava, insolita, che l’ha stupita o che ha notato con particolare interesse)*

- Molti collaboratori si sono presentati alla riunione già a conoscenza del processo di valutazione;
- Collaboratori pronti al cambiamento;
- Perplessità nel farsi valutare da un'unica persona;
- Timore che la valutazione possa compromettere il clima lavorativo all'interno dell'organizzazione;
- La fiducia manifestata dai collaboratori nei confronti del valutatore;
- Paura di ricadute economiche

Si sono evidenziati due comportamenti contrapposti: chi ha avuto atteggiamenti positivi riguardo al sistema di valutazione, chi invece ha tenuto un atteggiamento di resistenza.

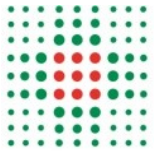


# Questionario di revisione della comunicazione all'équipe

## RISPOSTE PRINCIPALI:

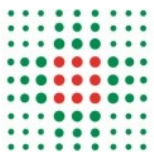
## (PROFESSIONALI)

Contributo da poter dare, per far circolare le informazioni acquisite	Principale ostacolo da superare	Come affrontare gli ostacoli da dover superare	Azione di <u>comunicazione</u> da mettere in campo, per accompagnare lo sviluppo della nuova cultura della valutazione
Condividere le informazioni relative al percorso di valutazione all'interno dell'équipe, per far passare il concetto di valutazione come strumento innovativo utile al miglioramento sia organizzativo sia formativo di tutta l'Azienda	<ul style="list-style-type: none"><li>• il tempo a disposizione è poco;</li><li>• fare capire che la valutazione non è un giudizio sulla persona;</li><li>• vedere ancora la valutazione come uno strumento punitivo e poco oggettivo;</li><li>• Spesso non si conoscono gli obiettivi da raggiungere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ascolto attivo e costruzione di formazioni dedicate;</li><li>• Confronto con il proprio Responsabile;</li><li>• Insistere sul concetto di valutazione come strumento per migliorare anche la qualità delle prestazioni, potendo intervenire sulla formazione delle competenze</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• incontri con il personale;</li><li>• informare sia sulla piattaforma GRU sia sulla Intranet aziendale;</li><li>• Diffondere il concetto di valutazione come processo che riguarda tutti i professionisti dell'Azienda</li></ul>



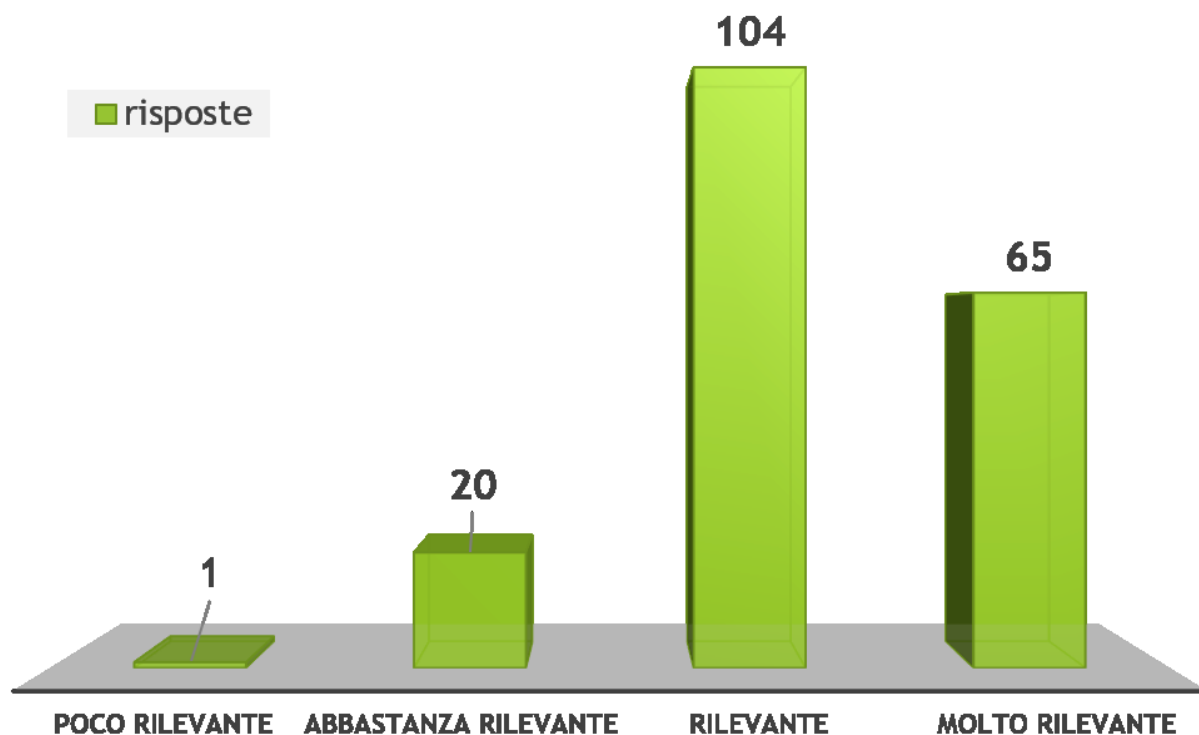
# Questionario di gradimento

su 274 partecipanti, 190 hanno risposto al questionario di gradimento



# Valutazione dell'evento

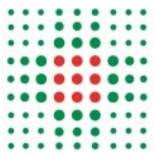
Come valuta la **rilevanza** degli **argomenti trattati** rispetto alla sua necessità di aggiornamento?



Rilevanza argomenti trattati	%
Poco rilevante	1%
Abbastanza rilevante	11%
Rilevante	55%
Molto rilevante	34%

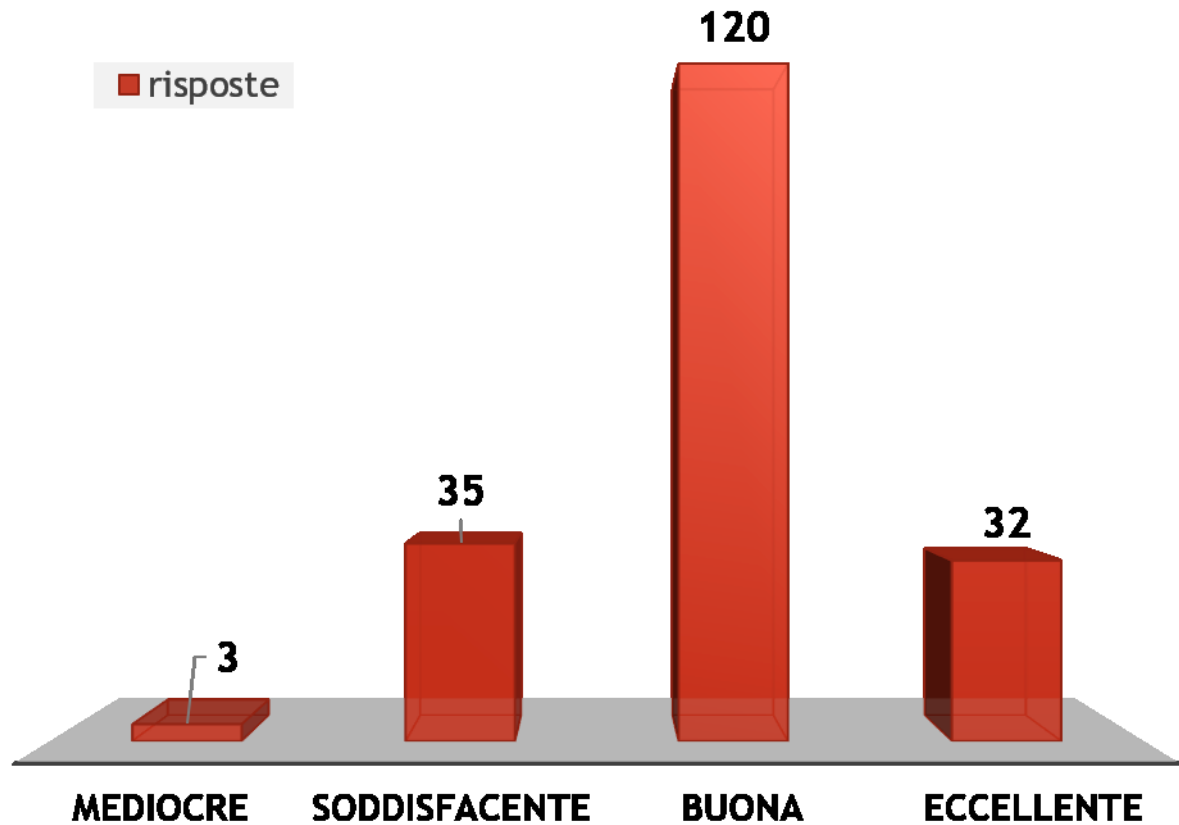
su 274 partecipanti, 190 hanno risposto al questionario di gradimento

30



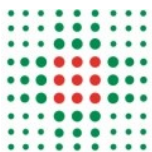
# Valutazione dell'evento

Come valuta la **qualità** educativa/di aggiornamento fornita da questo evento?



Qualità educativa dell'evento	%
Mediocre	2%
Soddisfacente	18%
Buona	63%
Eccellente	17%

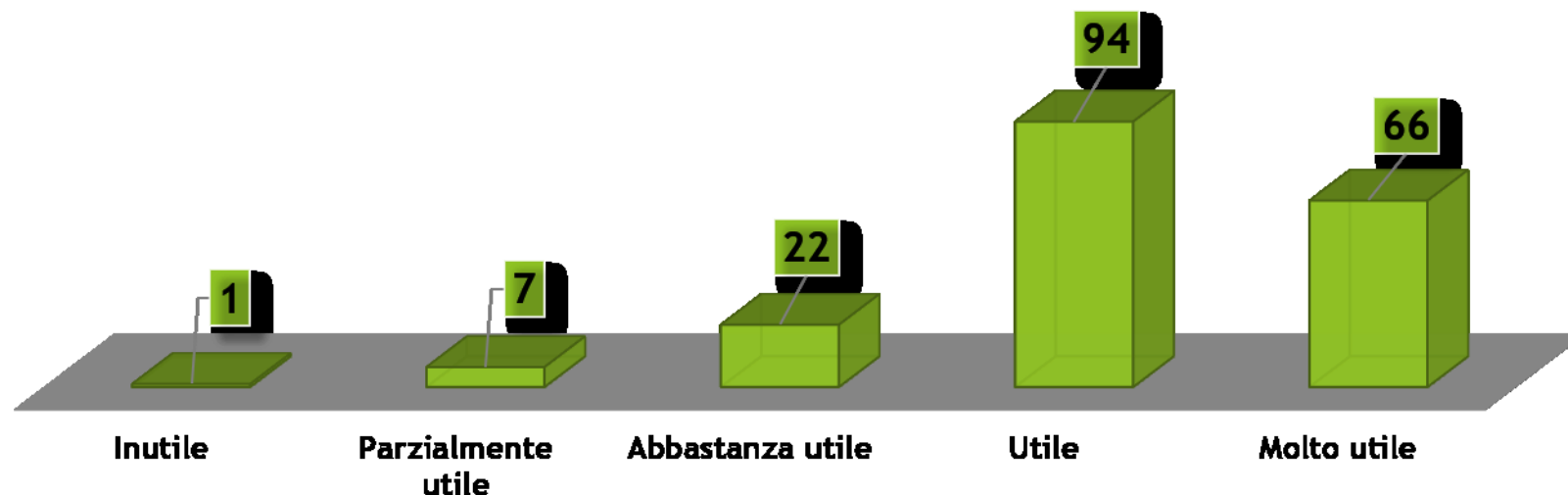
su 274 partecipanti, 190 hanno risposto al questionario di gradimento



## Valutazione dell'evento

Come valuta l'**utilità** dell'evento per la tua formazione continua?

risposte



### Utilità dell'evento per la formazione continua

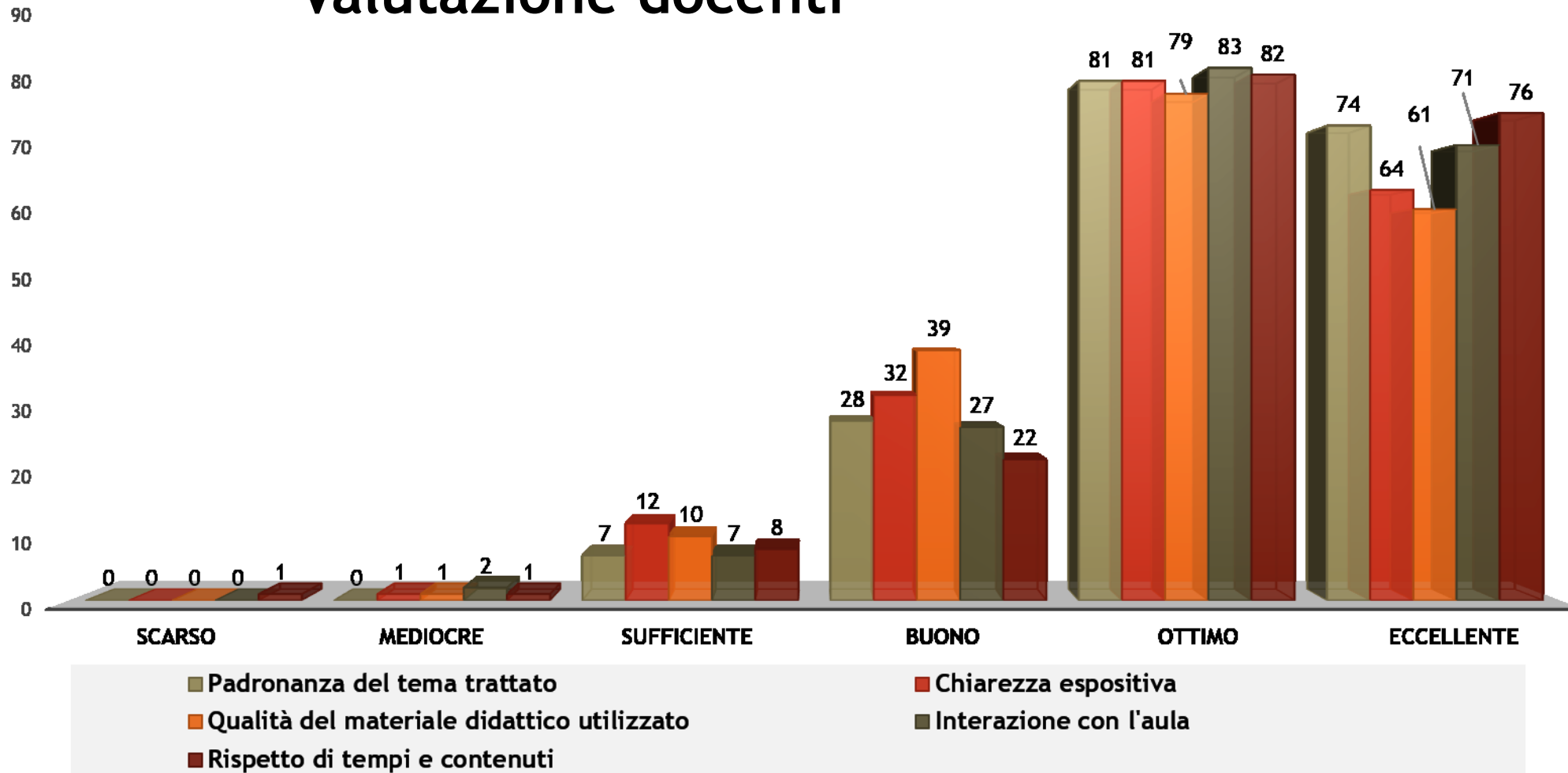
Inutile	Parzialmente utile	Abbastanza utile	Utile	Molto utile
1%	4%	12%	49%	35%

su 274 partecipanti, 190 hanno risposto al questionario di gradimento





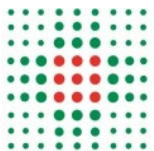
## Valutazione docenti



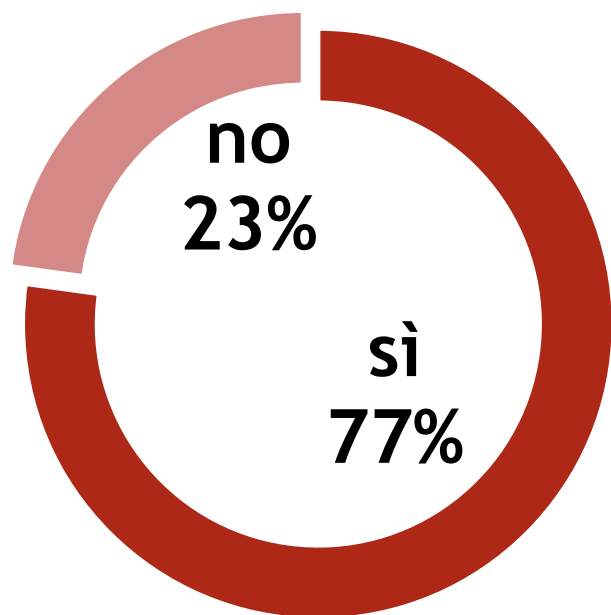
su 274 partecipanti, 190 hanno risposto al questionario di gradimento



# ALCUNI DATI DI SINTESI CORSO DI FORMAZIONE VALUTATORI - 2019



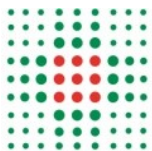
## QUESTIONARIO DI REVISIONE DELLA COMUNICAZIONE ALL'ÉQUIPE



Il 77% dei partecipanti (gestionali e professionali) ha risposto al questionario relativo alla comunicazione alla équipe delle novità del percorso di valutazione della prestazione individuale annuale

GESTIONALI	187
PROFESSIONALI	9

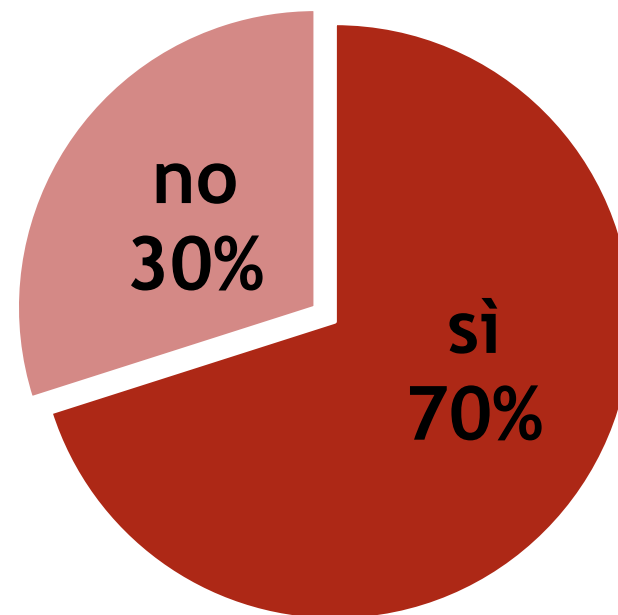
attività didattica obbligatoria per ottenere i crediti formativi ECM



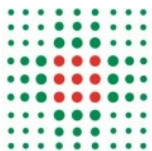
## QUESTIONARIO DI GRADIMENTO

Il questionario di gradimento è stato effettuato dal 70% dei partecipanti al corso

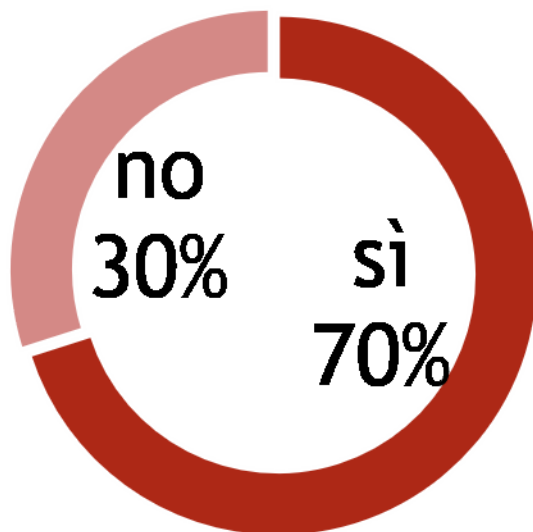
GESTIONALI	171
PROFESSIONALI	7



attività didattica obbligatoria per ottenere i crediti formativi ECM

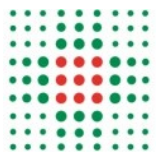


## COMPLETAMENTO CORSO



I partecipanti al corso di formazione sono stati 274, di cui il 70% (178 persone), avendo completato tutte le attività obbligatorie, ha terminato il corso

GESTIONALI	171
PROFESSIONALI	7



Stante il buon esito delle edizioni 2019, il corso verrà riproposto, a partire dal 2021, per la formazione di base dei valutatori e delle valutatrici nel Piano Aziendale della Formazione

# GRAZIE A TUTTI

