

## NUOVA GRADUAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

LA DIREZIONE AZIENDALE E LE RAPPRESENTANZE SINDACALI AZIENDALI  
DELLE AREE CONTRATTUALI DELLA DIRIGENZA

Visto il documento finale predisposto dal gruppo di lavoro tecnico a ciò preposto contenente la proposta di nuova regolamentazione degli incarichi dirigenziali;

Visto il regolamento relativo al nuovo sistema di valutazione e posizionamento degli incarichi professional;

Tenuto conto delle osservazioni emerse nei precedenti incontri e nell'incontro odierno da parte delle OO.SS. presenti;

Valutata l'opportunità di estendere la regolamentazione all'intera ASST, limitando tuttavia l'applicazione, per gli aspetti economici, alla sola dirigenza dell'ex A.O. Papa Giovanni XXIII, nelle more della unificazione delle risorse destinate alla contrattazione decentrata;

Dopo ampio e approfondito dibattito;

### CONDIVIDONO

i regolamenti allegati relativi rispettivamente all'affidamento, valutazione e revoca degli incarichi dirigenziali (Allegato A) ed al nuovo sistema di valutazione e posizionamento degli incarichi professional (Allegato B);

### CONVENGONO

1) di dare applicazione al nuovo sistema di valutazione degli incarichi professional a tutti i dirigenti dell'ASST Papa Giovanni XXIII a prescindere dall'azienda di provenienza a decorrere dal 01.01.2017;

2) di determinare in n. 20 unità il numero dei nuovi incarichi professionali di eccellenza (Ce) da attribuire nell'ambito della nuova ASST nella fase di unificazione e riorganizzazione in coerenza con il POAS in corso di definizione;

3) di procedere, limitatamente al personale proveniente dall'ex A.O. Papa Giovanni XXIII, come segue:

a) accorpamento nel previsto livello CIII degli attuali C3 e C2, a decorrere dal 1.1.2016, con attribuzione ai C3 del trattamento economico di posizione dei C2;

b) garanzia del medesimo trattamento economico di posizione complessiva a parità di incarico (somma delle componenti a titolo di retribuzione di posizione RPMU e RPVA) a decorrere dal 1.1.2016;

c) utilizzo delle disponibilità residue del fondo di posizione della Dirigenza Medica, in prima applicazione, per € 350.000, a completamento della valorizzazione degli incarichi dirigenziali e limitatamente a quelli di struttura semplice e professional di tipo C, incrementando il valore punto dei pesi attribuiti ai medesimi;

d) riserva della residua disponibilità del fondo per successive necessità ed in particolare per la prevista definizione dei criteri di differenziazione della graduazione degli incarichi di struttura complessa, come da regolamento;

Bergamo, 23 settembre 2016

ASST Papa Giovanni XXIII

e) rideterminazione di un ulteriore incremento del valore punto di cui al punto c) completata la rivalutazione di tutte le tipologie di incarico;

4) di rinviare a successiva seduta la trattazione della possibilità di applicare l'incremento del valore punto anche per la dirigenza SPTA, nei cui fondi contrattuali non vi è sufficiente disponibilità, mediante storno di parte delle risorse di corrispondenti fondi disagio a favore dei fondi di posizione;

5) di prevedere un tempestivo adeguamento dei regolamenti in parola a seguito delle novità che saranno introdotte dal predisponendo POAS al fine di definire in modo puntuale le nuove responsabilità dirigenziali che si concretizzeranno in applicazione dello stesso.

6) DI PREVEDERE, A 18 MESI DALL'APPLICAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE, UN MONITORIO DI CONFRONTO DEI RISULTATI RISCOTRATI.

Per la Direzione Aziendale

Per le OO.SS. Dirigenza Medica e SPTA

Versuti

*[Signature]*

Cesepo ANAO  
CISLFP *[Signature]*  
SINAP *[Signature]*  
GAL MEDICI *[Signature]*  
AUPI *[Signature]*  
ANPO 175 *[Signature]*  
FERRI *[Signature]*  
AMET-ENAC *[Signature]*  
FESTMED *[Signature]*  
UIL FP *[Signature]*  
UIL-FPL *[Signature]*

\* Con riserva di ANPO sul punto d) e sull'art 6 del Regolamento



**REGOLAMENTO IN MATERIA DI AFFIDAMENTO, VALUTAZIONE E  
REVOCA DI INCARICHI DIRIGENZIALI IN APPLICAZIONE DEI CCNL  
DELLA DIRIGENZA MEDICA E DELLA DIRIGENZA DEI RUOLI  
SANITARIO, AMMINISTRATIVO, TECNICO E PROFESSIONALE**

ART. 1 - OGGETTO DEL REGOLAMENTO.....	2
ART. 2 - CRITERI E PRINCIPI GENERALI .....	2
ART. 3 - TIPOLOGIE DI INCARICO .....	2
ART. 4 - MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI DI DIREZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA E DI STRUTTURA SEMPLICE.....	3
ART. 5 - CRITERI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI PROFESSIONALI .....	4
ART. 6 - GRADUAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE FUNZIONI.....	5
ART. 7 - TRATTAMENTO ECONOMICO DI POSIZIONE.....	6
ART. 8 - INCARICHI DIRIGENZIALI AI SENSI ART. 15 SEPTIES D.LGS 502/92 .....	7
ART. 9 - PRINCIPI GENERALI DELLA VALUTAZIONE.....	8
ART. 10 - ORGANISMI DI VALUTAZIONE .....	9
ART. 11 - EFFETTI DELLA VALUTAZIONE.....	10
ART. 12 - DURATA .....	11
ART. 13 - REVOCA DEGLI INCARICHI.....	11
ART. 14 - INCARICHI PROVVISORI.....	12
ART. 15 - NORMA FINALE .....	12

*[Handwritten signature]*

*J. B.*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*





## ART. 1 - OGGETTO DEL REGOLAMENTO

Il presente regolamento, quale strumento organizzativo e di riconoscimento delle professionalità, determina le varie tipologie di incarichi conferibili al personale dirigente dell'ASST Papa Giovanni XXIII nonché i criteri e la procedura per l'affidamento, la modifica e la revoca degli incarichi stessi.

Il conferimento di tali incarichi si fonda sulla predeterminazione di criteri generali di un sistema metodologico, armonico e integrato, assunto come base necessaria di partenza per dare valore alle risorse umane.

Tale sistema, basato sui principi di autonomia, responsabilità e di valorizzazione del merito e della prestazione professionale nel conferimento degli incarichi, è volto a garantire il corretto svolgimento della funzione dirigenziale nel quadro delle disposizioni legislative e contrattuali vigenti.

## ART. 2 - CRITERI E PRINCIPI GENERALI

1) Le diverse tipologie di incarico, che implicano attività gestionali e professionali, sono tutte funzionali ad un'efficace e proficua organizzazione aziendale, contribuiscono ad una migliore qualità assistenziale e promuovono lo sviluppo professionale dei dirigenti, mediante il riconoscimento delle potenzialità, delle attitudini e delle competenze di ciascuno di essi.

2) Ad ispirazione dell'art. 6 co. 2 del CCNL 17.10.2008 si ribadisce l'importanza che le diverse tipologie di incarico, in quanto manifestazione di attribuzioni diverse ma di pari dignità, rappresentano espressioni di sviluppi di carriera, che possono raggiungere una analoga valorizzazione economica, nel quadro della graduazione delle funzioni prevista a livello aziendale.

3) L'azienda conferisce un incarico ad ogni dirigente dipendente dall'azienda stessa tra quelli previsti dall'articolo 27 del CCNL 08/06/2000.

4) Garanzia dei principi di trasparenza, equità e parità di trattamento tra uomini e donne nell'attribuzione dell'incarico dirigenziale.

5) Il conferimento degli incarichi dirigenziali avviene compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili nei fondi contrattuali a ciò destinati sulla base di valutazioni che tengono conto del POAS e dei programmi strategici da attuare e della valorizzazione delle competenze presenti in Azienda.

## ART. 3 - TIPOLOGIE DI INCARICO

Le tipologie di incarichi conferibili ai dirigenti, ai sensi dell'art. 27 del CCNL 8/06/2000, sono le seguenti:

- incarico di direzione di struttura complessa. Tra essi è ricompreso l'incarico di direttore di dipartimento e di presidio ospedaliero;
- incarico di direzione di struttura semplice;
- incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi di verifica e di controllo;
- incarichi di natura professionale conferibili ai dirigenti con meno di cinque anni di anzianità.





#### ART. 4 - MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI DI DIREZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA E DI STRUTTURA SEMPLICE

- **Gli incarichi di Direzione del Dipartimento**, sono affidati dal Direttore Generale su base fiduciaria (sentito il Direttore sanitario, il Direttore amministrativo e il Direttore Socio Sanitario) a uno dei direttori di struttura complessa, individuato fra coloro (fino ad un massimo di tre) che abbiano presentato al Comitato di Dipartimento la propria candidatura, sulla base di programmi di attività e tenendo conto degli sviluppi strategici e programmatici del piano di organizzazione aziendale e del dipartimento, nonché dell'esperienza professionale, organizzativa e gestionale e delle capacità di leadership.

- **Gli incarichi di Direzione di struttura complessa** sono conferiti dal Direttore Generale nel rispetto delle disposizioni normative nazionali e regionali vigenti in materia nonché delle disposizioni contrattuali.

Con riferimento all'area della dirigenza medica e sanitaria, il quadro normativo di riferimento al conferimento degli incarichi è il seguente:

- D.P.R. 10.12.1997, n. 484;
- D.Lgs. 30.12.1992, n. 502 e s.m.i.;
- D.L. 13.09.2012, n. 158 convertito con modificazioni nella legge n. 189 dell'08.11.2012;
- D.G.R. Lombardia n. X/553 del 02.08.2013;
- CCNL della dirigenza medica e sanitaria del SSN.

Per la dirigenza del ruolo professionale, tecnico ed amministrativo gli incarichi in oggetto sono affidati secondo le modalità e i criteri previsti nel CCNL 8/06/2000.

- **Gli incarichi di direzione di struttura semplice** possono essere affidati ai dirigenti che, dopo aver svolto 5 anni di attività nel SSN, abbiano riportato una valutazione positiva da parte del competente Collegio Tecnico.

Gli incarichi sono conferiti nel rispetto dei vincoli indicati dalle normative contrattuali e nei limiti del Piano Organizzativo Aziendale Strategico.

All'incarico si provvede con provvedimento del Direttore Generale su proposta:

- del Direttore del Dipartimento per le USSD;
- del Direttore di USC per le USS.

L'Azienda pubblica apposito avviso interno di conferimento dell'incarico di cui trattasi. Alla valutazione delle domande dei candidati e del progetto di sviluppo della struttura provvede apposita commissione presieduta dal Direttore Sanitario/Amministrativo/Socio Sanitario o loro delegato, dal Direttore di Dipartimento di afferenza della Struttura o suo delegato e da un funzionario dell'Usc Politiche e gestione del personale.

La valutazione finalizzata ad esprimere un giudizio di idoneità sarà effettuata mediante comparazione dei titoli posseduti da riscontrare attraverso:

- i risultati delle verifiche periodiche previste dalla vigente normativa per le singole posizioni;
- i risultati conseguiti in base agli obiettivi assegnati;
- il curriculum professionale, anche in riferimento all'attività scientifica svolta.

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]*



**Limitatamente alla dirigenza PTA**, nel periodo di vigenza delle norme contenute nell'art. 29 co.4 del CCNL 8.6.2000, così come confermato dall'art. 24 co.10 del CCNL 3.11.2005 e successivamente dall'art. 10 co. 4 del CCNL 17.10.2008, per l'attribuzione degli incarichi di struttura semplice e complessa, in alternativa al possesso dell'anzianità di servizio di cinque anni, saranno prese in considerazione le candidature avanzate da dirigenti in possesso dei seguenti requisiti:

- a. anzianità di servizio nel ruolo dirigenziale oggetto del concorso di anni tre per l'attribuzione dell'incarico di struttura semplice e di anni quattro per l'attribuzione dell'incarico di struttura complessa;
- b. superamento positivo della verifica anticipata da parte del Collegio tecnico;
- c. attestato di corsi – post lauream – di formazione manageriale riconosciuti dalla Regione Lombardia, ovvero organizzati da Università e/o Scuole di specializzazione come di seguito specificato:
  - corsi manageriali per dirigenti di struttura complessa per gli aspiranti a tale tipologia di incarico;
  - corsi manageriali di perfezionamento in materie attinenti all'incarico da conferire, di durata di almeno 60 ore complessive (cumulate anche in più corsi di non meno di 20 ore ciascuno) per gli aspiranti ad incarichi di struttura semplice.

#### **ART. 5 - CRITERI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI PROFESSIONALI**

**Incarichi di tipo professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi di verifica e di controllo (lett.c art. 27 CCNL 8.06.2000)**

Gli incarichi di tipo professionale possono essere affidati ai dirigenti che, dopo aver svolto 5 anni di attività nel SSN, abbiano riportato una valutazione positiva da parte del competente Collegio Tecnico e a cui non è affidata responsabilità di struttura semplice.

Per attività si intende il servizio prestato nel corrispondente ruolo e profilo nel SSN. Nel calcolo dei 5 anni di attività rientrano i periodi svolti con incarico dirigenziale a tempo determinato, senza soluzione di continuità.

L'incarico viene attribuito, con provvedimento del Direttore Generale, al dirigente su proposta del Dirigente responsabile della struttura in cui viene conferito l'incarico previa valutazione positiva del Collegio Tecnico e parere positivo del Direttore Sanitario/Direzione medica di presidio.

Per quanto concerne i criteri di attribuzione si rinvia al documento aziendale "Nuovo sistema di valutazione e posizionamento Dirigenti professionali".

Tale sistema di valutazione prevede, oltre all'incarico professionale di base, 4 posizioni dirigenziali a cui se ne aggiunge una di eccellenza:

- incarico professionale di primo livello – CI (ex C4);
- incarico professionale di secondo livello (elevata competenza) – CII (ex C);
- incarico professionale di terzo livello (elevata specializzazione) - CIII;
- incarico professionale di alta specializzazione – Ca (ex C1);
- incarico di eccellenza – Ce;

Definito il posizionamento del dirigente, rilevato dal nuovo sistema di valutazione sopra richiamato, si evidenzia la corrispondente graduazione.





**L'incarico di eccellenza (Ce)** è attribuito ai dirigenti in possesso, in aggiunta ai requisiti sopra descritti, di una spiccata capacità di formazione e di valorizzazione della crescita professionale dei soggetti che compongono il gruppo in cui è inserito.

In aggiunta a tale fondamentale requisito deve inoltre possedere almeno uno dei seguenti elementi:

- 1) Deve possedere una riconosciuta esperienza professionale in ambito internazionale ed avere un ruolo in ambito scientifico e della ricerca ritenuti strategici a livello aziendale;
- 2) Deve avere un ruolo di riferimento professionale, sia qualitativo che quantitativo, strategico a livello aziendale, supportato dalla numerosità e complessità della casistica;
- 3) Deve essere in posizione di ruolo e possedere un'anzianità minima di tre anni professionale e/o di gestione di una struttura positivamente valutata;

Il conferimento avverrà previa emanazione di apposito avviso interno, in analogia a quanto previsto per gli incarichi di direzione di struttura semplice. Nell'avviso si procederà alla definizione, declinazione e specificazione dei requisiti sopra indicati.

L'individuazione dei posti da conferire è determinata, in coerenza con il POAS, in relazione alla somma disponibile per tale finalità nel relativo fondo di posizione annualmente definito.

#### **Incarichi professionali neo assunti (lett. d art. 27 CCNL 8.06.2000)**

Ai dirigenti neo assunti, fino al compimento di cinque anni di attività, sono conferibili esclusivamente incarichi di natura professionale di base, con ambiti di autonomia da esercitare nel rispetto degli indirizzi del responsabile della struttura di appartenenza, dove il dirigente svolge essenzialmente funzioni di collaborazione e corresponsabilità nella gestione delle attività.

### **ART. 6 - GRADUAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE FUNZIONI**

Al fine di valorizzare le competenze e professionalità acquisite dai singoli dirigenti e perseguire l'equità retributiva interna (parità di retribuzione a parità di posizione), nel rispetto e nei limiti del Piano Organizzativo Aziendale Strategico, l'Azienda prevede il sistema di graduazione delle funzioni dirigenziali di seguito illustrato.

Tale sistema, in ossequio al principio di pari dignità ed importanza di tutte le tipologie di incarico, avvia un processo di allineamento graduale delle retribuzioni di posizione minime unificate dei dirigenti con incarico di tipo professionale.

#### **a) Incarico di Direttore di Struttura Complessa**

Si stabilisce che la graduazione delle strutture complesse si articola su due livelli:

- Struttura ad elevata complessità
- Struttura a complessità standard

I criteri e gli indicatori alla base della graduazione delle strutture complesse saranno oggetto di valutazione e determinazione da parte del Collegio di Direzione e di successivo confronto con le organizzazioni sindacali.





### b) Incarico di Direzione di Struttura Semplice

La graduazione delle Strutture Semplici è articolata su due livelli:

- **Struttura Semplice Dipartimentale** caratterizzata da:
  - incardinamento nell'ambito di un dipartimento;
  - titolarità nella negoziazione di budget;
  - rilevanza strategica aziendale;
  - complessità organizzativa.
- **Struttura Semplice** caratterizzata da:
  - incardinamento nell'ambito di una struttura complessa
  - rilevanza strategica

### c) Incarichi di Natura Professionale

La graduazione degli incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca ispettivi e di verifica e di controllo è articolata secondo 4 livelli di professionalità, cui se ne aggiunge uno di eccellenza, così come esplicitato nel nuovo sistema di valutazione e graduazione degli incarichi di tipo professionale:

- incarico professionale di primo livello – CI;
- incarico professionale di secondo livello (elevata competenza) - CII;
- incarico professionale di terzo livello (elevata specializzazione) - CIII;
- incarico professionale di alta specializzazione – Ca;
- incarico di eccellenza – Ce;

**d) Incarichi neo assunti**

## ART. 7 - TRATTAMENTO ECONOMICO DI POSIZIONE

Al conferimento degli incarichi dirigenziali è correlato il trattamento economico di posizione variabile aziendale, da determinare in relazione al fondo di competenza, sulla base del peso, definito ai sensi della competente normativa contrattuale aziendale, riportato di fianco ad ogni singola posizione nella tabella che segue, fatta salva la prevista diversificazione delle strutture complesse di cui alla lettera a) del precedente art. 6.

precedente art. 6.



TIPOLOGIE DI INCARICO		
TIPO DI INCARICO DESCRIZIONE	CODICE PREVISTO	PESO POSIZIONE VARIABILE AZIENDALE
<b>GESTIONALI</b>		
Direttore di Dipartimento	A1	100
Direttore di Presidio	A2	100
Direttore di Struttura Complessa	A3	100
Dirigente Struttura Semplice Dipartimentale	B1	80
Dirigente Struttura Semplice	B2	70
<b>PROFESSIONALI</b>		
Eccellenza	Ce	80*
Alta specializzazione	Ca	80
Di III livello	CIII	70
Di II livello	CII	40
Di I livello	CI	30
Neo assunto	D	15

\* cui si aggiunge la differenza rispetto alla retribuzione di posizione complessivamente spettante agli incarichi di tipo B1

#### ART. 8 - INCARICHI DIRIGENZIALI AI SENSI ART. 15 SEPTIES D.LGS 502/92

L'Azienda può conferire incarichi mediante la stipula di contratti a tempo determinato secondo le previsioni e nei limiti di quanto stabilito dall'art. 15 septies del D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i. e in conformità a quanto stabilito dal comma 5 dell'art. 62 del CCNL 08.06.2000 Area Dirigenza Medica e Veterinaria e dal comma 5 dell'art. 63 del CCNL 08.06.2000 Area Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica ed Amministrativa.

Ai sensi dell'art. 15 septies comma 1 del D.Lgs 502/92 e s.m.i. il Direttore Generale può conferire incarichi per l'espletamento di funzioni di particolare rilevanza e di interesse strategico mediante stipula di contratti a tempo determinato e con rapporto di lavoro esclusivo rispettivamente entro i limiti del 2% della dotazione organica della dirigenza sanitaria e del 2% della dotazione organica complessiva degli altri ruoli della dirigenza, fermo restando che, ove le predette percentuali determinino valori non interi, si applica in ogni caso il valore arrotondato per difetto, a laureati in possesso dei requisiti previsti dalla suddetta norma.

Ai sensi del comma 2 del medesimo art. 15 septies D.lgs 502/92 e s.m.i., il Direttore generale può conferire incarichi relativi a profili diversi da quello medico, con contratti a tempo determinato, in numero non superiore rispettivamente al 5% della dotazione organica della dirigenza sanitaria, ad esclusione della dirigenza medica, nonché al 5% della dotazione organica della dirigenza professionale, tecnica e amministrativa, fermo restando che, ove le predette percentuali determinino valori non interi, si

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]*





applica in ogni caso il valore arrotondato per difetto, ad esperti di provata competenza che non godano del trattamento di quiescenza e che siano in possesso del diploma di laurea e di specifici requisiti coerenti con le esigenze che determinano il conferimento dell'incarico.

Alla dirigenza professionale, tecnica e amministrativa si applicano altresì le disposizioni di cui all'art. 19 co. 6 del D.Lgs. 165/2001 così come modificato dall'art. 1 co. 3 del D.L. 24/06/2014 n. 90 convertito in L. 114/2014.

Tali incarichi sono conferiti, anche a personale in servizio presso l'ASST Papa Giovanni XXIII, sulla base dei requisiti previsti dalle norme richiamate e previa procedura selettiva, e possono essere di natura professionale e di responsabilità di struttura, complessa e semplice, con inquadramento giuridico ed economico da determinarsi in base ai contratti di lavoro delle corrispondenti aree dirigenziali nel tempo vigenti.

Gli incarichi di cui al presente articolo hanno durata da 2 a 5 anni con facoltà di rinnovo.

Non è ammesso il conferimento di incarico di struttura complessa per la dirigenza medica e sanitaria mediante l'utilizzo dell'art. 15 septies del D.Lgs 502/1992.

## ART. 9 - PRINCIPI GENERALI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei dirigenti – che è diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, della professionalità espressa e dei comportamenti gestionali e professionali – è caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi.

I processi di valutazione sono improntati al rispetto dei seguenti principi e criteri:

- trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate ed obbligo di motivazione della valutazione espressa;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nella valutazione di I e II istanza;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza effettua la proposta di valutazione sulla quale l'organismo di verifica è chiamato a pronunciarsi.

Il rispetto di tali principi e criteri è diretto ad assicurare un vero e proprio controllo sociale diffuso che costituisce un disincentivo forte ad adottare comportamenti discriminanti.

I risultati finali della valutazione effettuata dagli organismi di verifica sono riportati nel fascicolo personale.

Il nuovo sistema di valutazione, attraverso una precisa declaratoria degli item di valutazione definita e resa nota a priori, limita possibili distorsioni del processo di valutazione e individuazione degli incarichi professionali. (1)

Attraverso tale sistema possono ritenersi superati in buona misura i limiti intrinseci alla valutazione dovuti ad una eventuale mancanza di oggettività del giudizio.

*11) A tal fine, Direttori/Responsabili di struttura sono tenuti ad informare e fornire in via preventiva le schede di valutazione ai propri collaboratori.*





## ART. 10 - ORGANISMI DI VALUTAZIONE

Ai sensi dell'art. 26 dei CC.CC.NN.LL. 3/11/2005, gli organismi preposti alla verifica e valutazione dei dirigenti sono il Collegio tecnico e il Nucleo di valutazione.

Il **Collegio tecnico** procede alla verifica e valutazione:

- di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
- dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

Il **Nucleo di valutazione** procede alla verifica e valutazione annuale:

- dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa e di struttura semplice;
- dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

Le attività di verifica e valutazione sono effettuate secondo la seguente tabella:

Valutato	Valutatore di prima istanza (*)	Valutatore di seconda istanza
Direttore Dipartimento	Direttore Generale o suo delegato	no
Direttore Dipartimento (valutato in qualità di direttore di USC)	Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo	Collegio Tecnico
Direttore USC	Direttore Dipartimento	Collegio Tecnico
Responsabile USSD	Direttore Dipartimento	Collegio Tecnico
Responsabile USS	Direttore USC	Collegio Tecnico
Dirigente professionale: <ul style="list-style-type: none"> <li>• neo assunto</li> <li>• professionale di primo livello – CI</li> <li>• professionale di secondo livello (elevata competenza) – CII</li> <li>• professionale di terzo livello (elevata specializzazione) – CIII</li> <li>• professionale di alta specializzazione – Ca</li> <li>• professionale di eccellenza- Ce</li> </ul>	Direttore USC/Responsabile USSD/Responsabile USS	Collegio Tecnico

(\*) in mancanza del valutatore di prima istanza la valutazione è effettuata dal titolare della struttura direttamente sovraordinata.

Il **Collegio Tecnico** nominato con delibera del Direttore Generale, di norma è composto da:

- Presidente: Direttore del Dipartimento a cui appartiene il valutato fatti salvi i casi di impossibilità;

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]*



- Componente: Direttore di struttura complessa della “disciplina”, di norma, equipollente o affine a quella di appartenenza del valutato;
- Componente: Direttore di struttura complessa della “disciplina”, di norma, equipollente o affine a quella di appartenenza del valutato;

Il Collegio Tecnico si avvale del supporto del dirigente dell'USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato che cura, tra l'altro, gli aspetti propedeutici e procedurali necessari per la definizione delle attività di valutazione. Gli esiti dei lavori dei Collegi Tecnici devono risultare da apposito verbale redatto, di norma, dal dirigente responsabile della suddetta USSD.

La delibera di composizione del Collegio Tecnico e di presa d'atto del verbale, unitamente alla documentazione utilizzata per la verifica, vengono raccolti dall'USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato in un fascicolo di valutazione del Dirigente ed inviato alla USC Politiche e gestione del personale. L'USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato provvede a comunicare in forma scritta l'esito della valutazione al dirigente valutato e al suo Responsabile.

### Il nucleo di valutazione

I componenti del Nucleo sono nominati con atto deliberativo dal Direttore Generale sulla base della valutazione dei curricula dei candidati, come disposto dalla DGR della Regione Lombardia n. 1951 del 29/12/2010.

Il Nucleo dell'Azienda è un organo collegiale composto da tre componenti esterni all'Ente, scelti tra esperti di elevata professionalità ed esperienza maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche, di cui uno con funzioni di presidente.

L'incarico dei singoli componenti ha durata di tre anni ed è rinnovabile una sola volta (come indicato nell'allegato A del decreto n. 4914 del 31/05/2011, “Linee guida agli Enti del Sistema Regionale – Nuclei di Valutazione delle Prestazioni (NVP)” e ai sensi del comma 5 dell'art. 30 della legge regionale 7 luglio 2008 n. 20).

Il Nucleo sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al Dlgs. 286/99, ed esercita in piena autonomia sia rispetto agli organi di governo, sia rispetto ai responsabili della gestione i seguenti compiti:

- a) il ciclo di gestione delle performance, come definito nell'art.4 del D.Lgs.150/2009;
- b) la valutazione del personale, in applicazione di quanto indicato dai contratti nazionali di lavoro e dai contratti integrativi aziendali.

### ART. 11 - EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

L'esito della valutazione periodica e complessiva, effettuata nel rispetto della vigente normativa contrattuale (attualmente art. 30 e 31 del CCNL 3/11/2005) è riportato nel fascicolo personale dei dirigenti interessati.









## ART. 14 - INCARICHI PROVVISORI

In caso di vacanza di funzione dirigenziale di Dipartimento e di direzione di Struttura Complessa si procede in conformità a quanto previsto dalla vigente normativa contrattuale in materia.

In particolare, la temporanea attribuzione delle responsabilità della Struttura Complessa, va effettuata in base all'art. 18 del CCNL 08 giugno 2000 e successive modificazioni e integrazioni a cui si rinvia, utilizzando nella individuazione del dirigente i seguenti criteri:

- il dirigente deve essere titolare di un incarico di struttura semplice ovvero di eccellenza (Ce) e/o alta specializzazione (Ca);
- la nomina si realizza attraverso la valutazione comparata dei curriculum dei dirigenti interessati.

Analogamente si procede anche nel caso di strutture semplici dove il massimo livello dirigenziale è rappresentato dall'incarico di struttura semplice.

L'esercizio temporaneo di tali funzioni non attribuisce in alcun modo il diritto all'assegnazione definitiva dello stesso né costituisce modalità di accesso alla qualifica anzidetta.

In caso di vacanza di altra funzione dirigenziale sia di struttura che professionale, conseguente a revoca o cessazione dal servizio del titolare, il Direttore Generale, per garantire la continuità delle prestazioni ed in attesa di una definitiva valutazione e decisione può conferire, nel rispetto delle procedure di cui al presente regolamento, incarico di natura fiduciaria, del tutto temporaneo e provvisorio ad altro dirigente della stessa area professionale.

L'attribuzione provvisoria dell'incarico dà diritto al temporaneo riconoscimento dell'inerente stipendio di posizione variabile aziendale.

La cessazione degli incarichi di cui al presente articolo avviene :

- in via automatica alla scadenza prevista;
- con atto dal Direttore Generale in caso di anticipata risoluzione.

## ART. 15 – NORMA FINALE

Per quanto non disciplinato dal presente regolamento in materia di incarichi dirigenziali si fa rinvio alle disposizioni normative e contrattuali vigenti.

## RIFERIMENTI NORMATIVI

- CCNL 8/06/2000 di entrambe le aree dirigenziali
- CCNL 3/11/2005 di entrambe le aree dirigenziali
- CCNL 6/5/2010 di entrambe le aree dirigenziali
- D.Lgs 502/92
- DPR 484/97
- D.Lgs. 165/2001

# *Nuovo sistema di valutazione e posizionamento Dirigenti Professional*

*(Area dirigenza medica e sanitaria)*



*a cura di*

*USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato*

*Ottobre 2015*

*J. h.*

*A. lu.*

*Ar*

*lu*

*sp*

*Ar*

*Ar*

*Ar*

*Ar*

*Ar*

## INDICE

1. Premessa.....	3
2. Finalità dello strumento di valutazione.....	3
2.1. Le tipologie di incarichi .....	4
3. Cosa cambia.....	5
4. I Destinatari.....	6
5. Elementi del sistema di valutazione .....	6
5.1 Il criterio di valutazione delle capacità professionali.....	6
5.1.1. La scelta degli item.....	7
5.1.2. La declaratoria degli item .....	7
5.1.3. La definizione dei pesi.....	10
5.2. Il criterio di valutazione delle capacità comportamentali .....	10
5.2.1. Il quadro della capacità comportamentali.....	10
5.2.2. Declaratoria degli item.....	10
5.2.3. Definizione dei pesi .....	12
5.3 La nuova scheda di valutazione dei Dirigenti professional .....	12
5.4 Il giudizio finale: colloquio valutatore/valutato, piano di sviluppo e commenti del valutato.....	25
6. Considerazioni finali.....	25
7. Bibliografia .....	26



## 1. Premessa

La valutazione fa parte del processo di valorizzazione del lavoratore, in quanto è il presupposto per rendere esplicito e per quantificare il valore associato alle sue caratteristiche, ai suoi comportamenti, al ruolo o alla posizione ricoperti, ai risultati ottenuti<sup>1</sup>. Nella realtà aziendale fino a qualche anno fa era più comune associare la valutazione semplicemente ad una forma di controllo, di verifica di rispondenze tra la persona ed i suoi comportamenti con gli standard e le attese fissate dall'organizzazione. Al giorno d'oggi però è divenuta molto più: è anche espressione di un processo di condivisione e scambio di informazioni e conoscenze, di verifica dell'ottenimento di taluni risultati in un'ottica di mutuo sviluppo, dell'organizzazione e dell'individuo (valutato e valutatore).

In qualsiasi attività aziendale, a tutti i livelli di responsabilità, vengono prese delle decisioni e ogni decisione implica delle valutazioni. La valutazione è pertanto intrinseca all'attività lavorativa (di ogni ordine e grado), indipendentemente che sia esplicitata o meno. La formalizzazione dei processi di valutazione, soprattutto quelli che riguardano le risorse umane, rispondono all'esigenza di rendere visibile, replicabile e controllabile il processo, al fine di aumentarne l'efficacia e l'equità<sup>2</sup>. In un'azienda, come la nostra, orientata all'innovazione e alla gestione della conoscenza per erogare prestazioni sanitarie complesse, la valutazione assume un ruolo di apprendimento, condivisione di valori e individuazione e rafforzamento dei comportamenti più coerenti e efficaci<sup>3</sup>. Essa si trasforma in un flusso di conoscenze, informazioni, modi di agire e pensare che allinea gli individui dell'organizzazione e ne favorisce uno sviluppo personale e professionale congiunto.

## 2. Finalità dello strumento di valutazione

Che il concetto di valutazione si sia evoluto nel tempo è innegabile. La valutazione non è più considerata solamente come uno strumento di controllo dell'operato della dirigenza, ma anche, come accennato sopra, uno strumento di condivisione, di scambio e di sviluppo. Il sistema di valutazione con il tempo ha abbandonato la sua natura puramente operativa di verifica, in favore di una visione più strategica e integrata; la valutazione intesa dunque come strumento di sviluppo del personale, basata sul riconoscimento delle capacità e dei risultati del singolo e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni.

Le tre finalità principali di uno strumento di valutazione sono sintetizzabili come segue:

- **Gestionale:** ricompensare in modo selettivo e motivare le persone. Al riguardo è importante sottolineare come una buona prestazione dipenda da due fattori fondamentali: la motivazione e le competenze. E' pertanto necessario non solo agire sulla formazione professionale volta ad aumentare il livello di conoscenze, competenze ed esperienza ma anche sul fattore motivante. Infatti, elevate competenze senza un'adeguata motivazione possono portare a prestazioni inferiori rispetto alle proprie reali possibilità. La valutazione serve per l'appunto, da un lato a stimare e sviluppare le competenze possedute, dall'altro a stimolare gli individui nel loro lavoro e ad adoperarsi nel cercare di "fare meglio";
- **Di sviluppo:** partendo da un'analisi del fabbisogno (in continua evoluzione) di conoscenze, di competenze e di professionalità dell'organizzazione, la valutazione spinge ad adoperarsi al fine di sviluppare e ampliare il bacino di capacità per ottemperare al fabbisogno di cui sopra;
- **Organizzativa:** da un lato dare trasparenza alle procedure valutative, definendo in modo chiaro le "regole del gioco" che condurranno alla valutazione delle attese da parte dell'organizzazione; dall'altro orientare i comportamenti di tutti gli individui coinvolti nell'azienda verso gli obiettivi complessivi preposti dall'amministrazione.

Il capitale umano è da sempre la fonte primaria della forza di un'azienda. Esso rappresenta vincolo ed opportunità alla crescita. Il sistema di valutazione che andremo a presentare vuole lavorare sulla seconda accezione del capitale umano. L'evoluzione del sistema di valutazione è anche mossa da stimoli esterni rappresentati dagli standard richiesti da Joint Commission International.

### 2.1. Le tipologie di incarichi

Le finalità del sistema di valutazione non si esauriscono con quanto sopra. Negli anni infatti, le riforme in tema di personale delle Aziende Ospedaliere e della sua valutazione, hanno solcato la strada della semplificazione, introducendo due concetti nuovi per il sistema pubblico: la graduazione delle funzioni e il sistema degli incarichi.

Il dirigente ha un rapporto di lavoro a tempo indeterminato con l'organizzazione, ma non ha nessun ruolo definito fino a quando non gli viene assegnato un incarico, per un periodo limitato di tempo (triennale nell'A. O. Papa Giovanni XXIII), cui corrisponde una retribuzione fissa.

Nella nostra Azienda, in conformità a quanto previsto dalla vigente normativa contrattuale nazionale applicabile alla Dirigenza del SSN, le tipologie di incarico definite ad oggi sono:



- Professionale di base (D);
- Professionale di base avanzata (C);
- Professionale di elevata competenza (C4);
- Alta specializzazione professionale (C3);
- Alta specializzazione interna alla disciplina (C2);
- Alta specializzazione a valenza aziendale (C1).

Però, come auspicato dalle più recenti riforme volte alla semplificazione del sistema degli incarichi, il nuovo sistema di valutazione porta le attuali posizioni dirigenziali da cinque a quattro:

- Incarico professionale di Primo Livello;
- Incarico professionale di Secondo Livello (elevata competenza);
- Incarico professionale di Terzo Livello (elevata specializzazione);
- Incarico professionale di Alta Specializzazione.

### 3. Cosa cambia

Il panorama sociale e sanitario in continua evoluzione nel quale opera l'A.O. Papa Giovanni XXIII, ha sottolineato la necessità di agire non più solamente sulle risorse tangibili della struttura, ma anche sulle risorse intangibili, ovvero persone e procedure, in modo innovativo e al passo con i tempi. Come altre aziende ospedaliere nella realtà lombarda, anche noi abbiamo avvertito la necessità di rivedere il sistema di valutazione del personale dirigente, anche per promuovere un'immagine di azienda innovativa e all'avanguardia sotto tutti i punti di vista.

La spinta al passaggio dall'attuale sistema di valutazione a quello che qui presentiamo deriva dalla consapevolezza che la cultura della valutazione è ormai entrata a far parte in modo consapevole e maturo nella nostra Azienda. Un sistema di valutazione che tenga conto sia delle capacità professionali che comportamentali declinate in item precisi e coerenti con la struttura di riferimento, stilati dagli stessi Direttori di struttura complessa, porta ad un percorso di valutazione oggettivo, accurato, privo di distorsioni. Il coinvolgimento degli utilizzatori nell'analisi e creazione del nuovo sistema di valutazione lo rende uno strumento di facile utilizzo ed aggiornato con le performance richieste dalle strutture dell'Azienda. Contemporaneamente tale sistema è idoneo a valutare al

meglio le capacità dei dirigenti e per ognuno definirne le eventuali aree di possibile miglioramento. Questo nuovo strumento vuole promuovere un circolo virtuoso di sviluppo di competenze e motivazione, rendendo così implicito il costante orientamento alle *best practices*.

#### 4. I Destinatari

I destinatari del nuovo sistema di valutazione saranno:

- Gli utilizzatori (o valutatori), ovvero i Direttori di struttura complessa. Come superiori gerarchici hanno a disposizione il maggior numero di informazioni per valutare i loro collaboratori;
- I valutati, ovvero i dirigenti professional, non solo come soggetto “passivo” della valutazione, ma anche come soggetto “attivo” nella fase di colloquio tra valutato e valutatore.

#### 5. Elementi del sistema di valutazione

Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- Valutazione delle capacità professionali;
- Valutazione delle capacità comportamentali;
- Calcolo del punteggio complessivo ponderato;
- Attribuzione del livello di professionalità in base al punteggio complessivo.

Il processo di valutazione non si esaurisce in queste quattro fasi, ma prevede un colloquio tra valutatore e valutato per spiegare il punteggio ottenuto, individuare le aree di forza e debolezza del valutato e per queste ultime definire i metodi di intervento migliorativi. Si realizza così un processo virtuoso di sviluppo (e non solo di valutazione) tra dirigente professional e Direttore di struttura complessa.

##### 5.1 Il criterio di valutazione delle capacità professionali

La valutazione delle capacità professionali misura il grado di professionalità del dirigente professional attraverso nove item.



### 5.1.1. La scelta degli item

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli item sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- **rilevanza** del fattore di valutazione nell'ambito delle attività svolte dal valutato. Nessun sistema di valutazione sarà mai in grado di misurare tutti gli obiettivi che caratterizzano l'attività di una figura con compiti estremamente complessi ed articolati, quali quelli relativi ad un dirigente professional. E' perciò necessario concentrare l'attenzione sugli elementi considerati particolarmente rilevanti dal Direttore di struttura complessa;
- **misurabilità** dell'obiettivo descritto dall'item. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità;
- **controllabilità** dell'item da parte del valutato. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che l'apprezzamento degli elementi oggetto di valutazione dipendano solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso;
- **chiarezza** del limite temporale di riferimento.

La scelta degli item è stata il risultato di un'attenta analisi da parte dei Direttori. Ognuno di essi, partendo da un foglio bianco, ha definito i fattori di valutazione per la propria struttura, cosicché ogni dirigente viene valutato in base alle capacità professionali strettamente legate all'ambiente nel quale opera. Questo ha condotto verso una scheda delle capacità professionali (fig. 1) declinata sulle esigenze delle diverse strutture e non più composta da un insieme di item preconfezionati. La scheda delle capacità professionali così creata potrà essere modificata/revisionata da un nuovo Direttore o comunque ogni due anni.

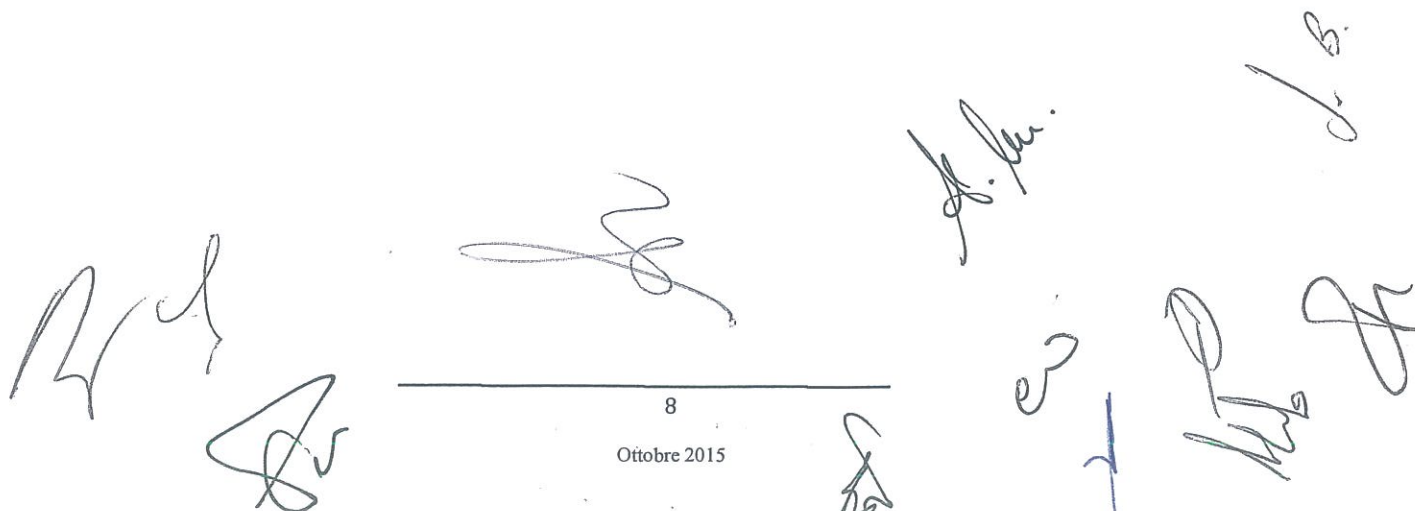
### 5.1.2. La declaratoria degli item

Per ogni livello di professionalità di ogni item è stata redatta una descrizione chiara ed accurata. Questa viene definita specificatamente da ogni direttore per la propria struttura. Essa da un lato aiuta i valutatori a esprimere un giudizio circa i loro valutati per ogni fattore di valutazione, facendo un confronto tra dirigente e declaratoria dell'item; dall'altro rappresenta una chiara indicazione per i medici valutati: essi sapranno infatti in quali ambiti saranno valutati.

Ad ogni livello di professionalità corrisponde un range da 1 a 12 (ad ogni livello sono stati attribuiti 3 punti).

Punteggio	Livello di professionalità
Da 1 a 3	INCARICO PROFESSIONALE DI PRIMO LIVELLO
Da 4 a 6	INCARICO PROFESSIONALE DI SECONDO LIVELLO (ELEVATA COMPETENZA)
Da 7 a 9	INCARICO PROFESSIONALE DI TERZO LIVELLO (ELEVATA SPECIALIZZAZIONE)
Da 10 a 12	INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

La figura sottostante rappresenta il format utilizzato per la creazione della scheda delle capacità professionali.



8  
Ottobre 2015





SCHEDA CAPACITA' PROFESSIONALI USC

ITEM	PROFILO PROFESSIONALE			
	Incarico professionale di Primo Livello	Incarico professionale di Secondo Livello (elevata competenza)	Incarico professionale di Terzo Livello (elevata specializzazione)	Incarico professionale di Alta Specializzazione
<b>COMPETENZE FINALIZZATE</b>				
Formazione richiesta nel ruolo	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
Esclusività del sapere	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
<b>LINEE DI ATTIVITA' (da cui definire le capacità)</b>				
Cosa fa	SALA OPERATORIA DEGENZA Compila il Direttore AMBULATORIO	SALA OPERATORIA DEGENZA Compila il Direttore AMBULATORIO	SALA OPERATORIA DEGENZA Compila il Direttore AMBULATORIO	SALA OPERATORIA DEGENZA Compila il Direttore AMBULATORIO
Autonomia nell'esercizio dell'attività	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
Casistica trattata	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
Grado di interazione in azienda	Interagisce e collabora con i colleghi, il responsabile di struttura, con tutti gli operatori sanitari e amministrativi. Collabora con le altre strutture interdepartimentali ed extradepartimentali nell'ambito dell'assistenza clinica e delle consulenze. Riceve le richieste di prestazioni dalle Strutture interne all'Azienda e ne discute con il collega più esperto. Nel caso si presentino situazioni cliniche di particolare interesse o utilità didattica ne discute con i colleghi più esperti. Partecipa a riunioni interne ed aziendali. Esegue prime visite e valutazioni richieste da altre strutture per casi di bassa complessità.	Oltre alla precedente interagisce e collabora con i colleghi, il responsabile di struttura con tutti gli operatori sanitari e amministrativi, anche per problematiche organizzative e gestionali. Pone autonomamente indicazione all'esecuzione di procedure diagnostiche. Partecipa a riunioni interne, aziendali, a gruppi di lavoro sia aziendali che extra aziendali. Pone indicazioni terapeutiche su richiesta di altre strutture per casi di media complessità.	Oltre alle precedenti coordina attività sia cliniche che organizzative-gestionali interagendo con il personale aziendale (collegi, comparto, amministrazione). E' in grado di stabilire canali di comunicazione privilegiata con alcuni referenti di specialità. Pone indicazioni diagnostiche/terapeutiche su richiesta di altre strutture per casi complessi.	Oltre alla precedente coordina attività sia cliniche che organizzative-gestionali interagendo con il personale aziendale (collegi, comparto, amministrazione) e con la Direzione Aziendale. Collabora con il Direttore per la definizione delle linee strategiche della Struttura e nei rapporti con la Direzione Aziendale. Partecipa come delegato del Responsabile a commissioni Aziendali o Dipartimentali. Partecipa con delega decisionale a riunioni collegiali su casi complessi (generali o locali).
Grado di interazione nelle relazioni con interlocutori esterni all'azienda	Garantisce i sistemi di relazione e comunicazione con il paziente e i suoi familiari. Partecipa a gruppi di lavoro esterni. Gestisce rapporti per affidamento di pazienti a	Garantisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • Il paziente E in grado di spiegare al paziente l'iter	Su indicazione del Direttore di Struttura gestisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • Specialisti territorio	Su indicazione del Direttore di Struttura garantisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • Società scientifiche, 

ITEM	PROFILO PROFESSIONALE			
	Incarico professionale di Primo Livello	Incarico professionale di Secondo Livello (elevata competenza)	Incarico professionale di Terzo Livello (elevata specializzazione)	Incarico professionale di Alta Specializzazione
	strutture esterne di lungodegenza, riabilitazione. Raccoglie richieste di consulenze esterne istituendo la pratica	diagnostico-terapeutico progettando le varie opzioni anche in caso di intervento d'urgenza • I medici di base/PLS per consulenza anche clinica, sugli iter diagnostici • Collegi di altre Strutture Ospedaliere Partecipa come voce precedente con delega decisionale su temi specifici	• ASL • Associazioni mediche Ha delega a trasferire pazienti da e presso la struttura	• I media • Organismi centrali, regionali, nazionali e internazionali E' in grado di attivare e mantenere relazioni esterne che richiedano capacità di coordinamento e gestionale Rappresenta la struttura con piena autonomia decisionale in riunioni di gruppi di lavoro presso organismi istituzionali, fornisce consultazioni esterne
Gestione della documentazione sanitaria	Compilazione della cartella clinica (CC) garantendo i criteri: • Identificabilità e rintracciabilità • Pertinenza • Completezza e Veridicità • Accuratezza • Inquadramento paziente: diagnosi di ammissione, anamnesi familiare, personale e patologica, esame obiettivo clinico generale e dei vari organi/apparati, ipotesi diagnostiche e pianificazione del processo diagnostico e impostazione terapeutica • Compilazione e gestione documenti del processo di cura: diario clinico, consenso all'atto sanitario, verbale operatorio ed ogni informazione riguardante le procedure effettuate sul/paziente • Stesura della lettera di dimissione Compilazione della cartella clinica (CC) garantendo, oltre i criteri precedenti anche: Valutazione dell'adeguatezza della documentazione clinica al momento della dimissione del paziente • codifica tempestiva della diagnosi e delle procedure nella Scheda di Dimissione Ospedaliera (SDO), che devono trovare corrispondenza con i dati presenti in CC e chiusura della CC nel più breve tempo possibile			
<b>RICERCA</b>				
Attività Scientifica (partecipazione a trials clinici, e/o sperimentazioni farmacologiche e pubblicazioni)	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore

Fig. 1

### 5.1.3. La definizione dei pesi

Per le capacità professionali, ad ogni item viene attribuita la medesima importanza. Il punteggio raggiunto in ogni singolo item andrà a formare il punteggio totale delle capacità professionali.

## 5.2. Il criterio di valutazione delle capacità comportamentali

La valutazione delle capacità comportamentali misura il grado di abilità del dirigente professional attraverso dieci item.

### 5.2.1. Il quadro della capacità comportamentali

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

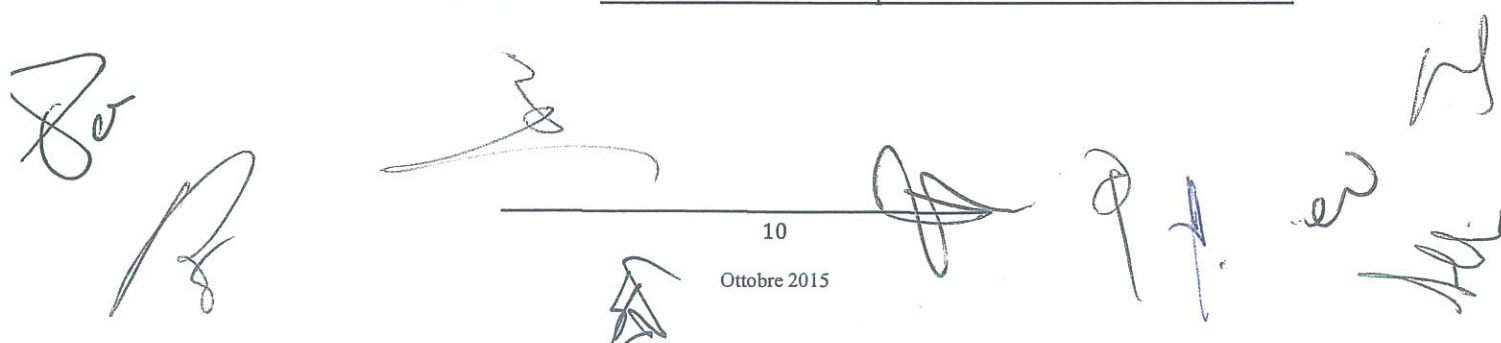
La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione delle capacità professionali, che dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi item professionali, non riesce ad evidenziare efficacemente ulteriori abilità del valutato, come ad esempio: "la capacità di riconoscere gli errori e di vederli in un'ottica costruttiva di miglioramento".

Inoltre, la sola valutazione della professionalità rischierebbe di focalizzare i dirigenti professional solo su alcune attività prioritarie, trascurando perciò tutte le altre attività complementari e collaterali della propria struttura e di tenere così comportamenti capaci di migliorare la prestazione complessiva sia individuale che del team di lavoro.

### 5.2.2. Declaratoria degli item

Per ognuno dei dieci item delle capacità comportamentali è fornita una declaratoria breve ma esaustiva del suo significato e di cosa si intende valutare nello specifico.

La seguente immagine (fig. 2) rappresenta la scheda delle capacità comportamentali declinata nei dieci item che sono stati individuati e che sono trasversali per tutte le strutture dell'Azienda.







Il Direttore di struttura  
assegna ad ogni item un  
peso a seconda della  
rilevanza che riconosce a  
quell'item

USC _____ SCHEDA CAPACITA' COMPORTAMENTALI		asse
<b>1. Capacità di rispettare la linea gerarchica</b>		0
Il dirigente:		
conosce l'organizzazione ospedaliera e, più in dettaglio, quella della propria realtà e ne identifica le priorità,		
presta attenzione alla dimensione della qualità e delle procedure,		
realizza il proprio lavoro nei tempi previsti,		
presta attenzione alla applicazione delle procedure,		
presta attenzione alla applicazione delle normative.		
<b>2. Capacità di ascoltare soggetti in cura e loro familiari</b>		0
Il dirigente:		
dedica tempo all'ascolto dei soggetti in cura e dei loro familiari,		
è disponibile per eventuali chiarimenti,		
sollecita l'esplicitazione di domande e l'espressione del punto di vista del soggetto in cura.		
<b>3. Capacità di dialogare ed interfacciarsi con tutti gli operatori aziendali della propria e delle altre Unità</b>		0
Il dirigente:		
è in grado di porsi degli obiettivi in comune con le altre unità per realizzare progetti condivisi,		
accetta le scelte maggioritarie nell'ottica del buon risultato finale,		
è disponibile all'assunzione di compiti circoscritti.		
<b>4. Capacità di corrispondere ai bisogni organizzativi</b>		0
Il dirigente:		
sa collocare la propria attività all'interno della dimensione aziendale per il raggiungimento degli obiettivi concordati,		
sa collocare la propria attività all'interno della dimensione della Struttura a cui appartiene per il raggiungimento degli obiettivi concordati,		
argomenta le proprie posizioni in modo chiaro e propositivo.		
<b>5. Capacità di riconoscere l'errore e di vederlo come una risorsa, in un'ottica costruttiva</b>		0
Il dirigente:		
identifica i fattori critici di processi ad esito negativo,		
si attiva per una valutazione della propria responsabilità relativamente a quanto sopra e promuove conseguenti processi di cambiamento,		
è aperto ad accogliere eventuali segnalazioni di criticità ricevute relativamente al proprio operato e/o alle proprie modalità relazionali,		
accoglie e ricerca soluzioni a fronte di reclami/segnalazioni da parte dell'utenza.		
<b>6. Capacità di rimuovere eventuali situazioni di conflitto, sviluppando un clima non discriminatorio nel rispetto del codice di comportamento</b>		0
Il dirigente:		
sa cogliere situazioni di disagio e difficoltà all'interno del gruppo di lavoro,		
è propositivo rispetto alla possibilità di una risoluzione del conflitto,		
trasforma episodi caratterizzati dal conflitto distruttivo in occasioni di crescita.		
<b>7. Capacità e spirito di iniziativa</b>		0
Il dirigente:		
ha un atteggiamento di apertura al cambiamento della modalità di lavoro quando necessario/utile,		
ricerca soluzioni diverse ai diversi problemi che si presentano,		
attiva e gestisce nel tempo collaborazioni e progetti di interesse aziendale.		
<b>8. Capacità di informare, trasferire know-how, coinvolgere e motivare i collaboratori/colleghi</b>		0
Il dirigente:		
promuove scambi informativi,		
collabora a fornire opportunità di crescita professionale,		
per quanto di competenza differenzia e valorizza le competenze all'interno del gruppo,		
è propositivo per quanto riguarda la definizione degli obiettivi personali e del gruppo di lavoro.		
<b>9. Autocontrollo e Gestione dello stress</b>		0
Il dirigente:		
dimostra stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate,		
reagisce costruttivamente ai carichi di lavoro,		
mantiene inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali,		
conserva un atteggiamento sereno e tranquillizzante non perdendo di vista il risultato da conseguire.		
<b>10. Capacità di membership</b>		0
Il dirigente:		
accoglie favorevolmente la distribuzione dei compiti da parte del proprio superiore,		
distribuisce equamente i compiti all'interno del proprio gruppo di lavoro,		
documenta puntualmente il lavoro in itinere,		
utilizza percorsi o tratti di percorso già sperimentati da altri per il suo lavoro.		
<b>TOTALE PESI ITEM</b>		0
		Somma Pesi Incorretta (diversa da 50)

fig. 2

### 5.2.3. Definizione dei pesi

Diversamente da quanto accade per le capacità professionali, per quelle comportamentali ad ogni item è assegnato un peso diverso, in relazione alla sua importanza. Si ritiene infatti che taluni fattori di valutazione giochino un ruolo maggiore nella realizzazione di buone performance.

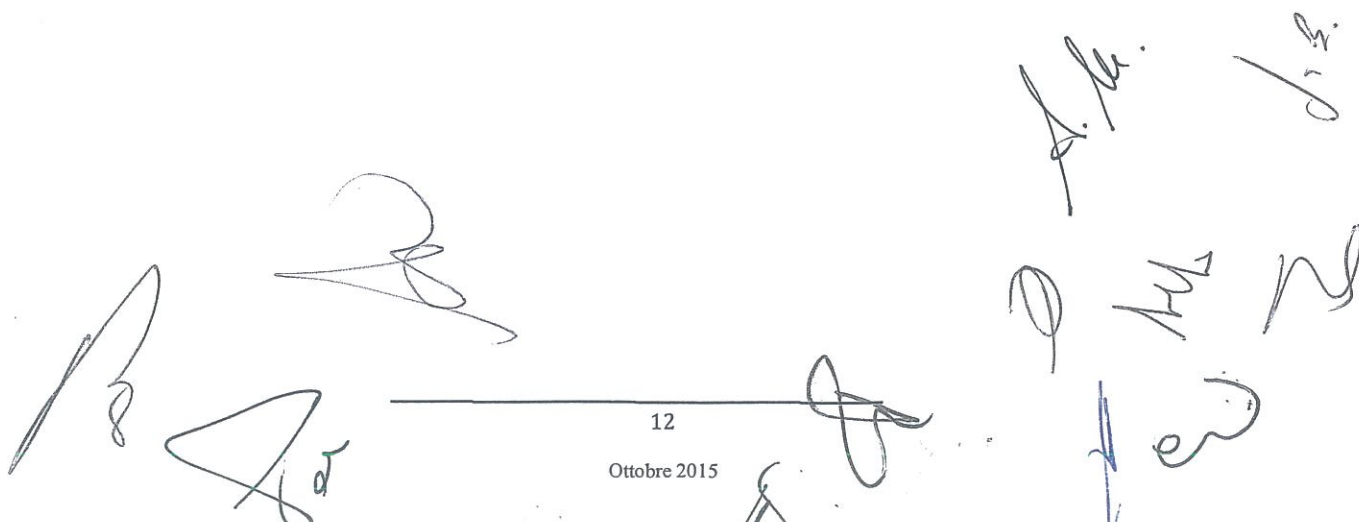
La sommatoria di tutti i pesi sarà sempre uguale a 50

Il punteggio raggiunto in ogni singolo item andrà a formare il punteggio totale ponderato delle capacità comportamentali. Il punteggio che il Direttore di struttura può assegnare al dirigente professional va da 1 a 5, in base alla seguente scala:

Punteggio	Valutazione
1	insoddisfacente
2	da migliorare
3	soddisfacente/adeguato
4	buono
5	ottimo

### 5.3 La nuova scheda di valutazione dei Dirigenti professional



Nei diagrammi di flusso che seguono sono rappresentate le tappe per la costruzione della nuova scheda di valutazione.



12

Ottobre 2015



Responsabilità	Azioni	Note - documentazione - tempi
Direttore/Responsabile di USC/USSD	UTILIZZANDO IL FORMAT DELLA FIG.1, CHE PREVEDE 9 AREE TEMATICHE PREDEFINITE, PROVVEDE ALLA STESURA DELLA SCHEDA DELLE CAPACITÀ PROFESSIONALI, DEFINENDO PER OGNI PROFILO PROFESSIONALE LE NECESSARIE COMPETENZE SPECIALISTICHE RICHIESTE PER LA PROPRIA STRUTTURA. TRASMETTE LA SCHEDA DELLE CAPACITÀ PROFESSIONALI AL DIRIGENTE USSD ValRU&OM	Prima stesura: anno 2015.  E' prevista una revisione ogni 2 anni oppure al cambio del Direttore della struttura.
Dirigente USSD ValRU&OM  Direttore USC Direzione Medica Presidio Ospedaliero	VERIFICANO LA CONGRUITÀ E LA COMPLETEZZA DEI CONTENUTI DELLA SCHEDA DELLE CAPACITÀ PROFESSIONALI.   No  Sì	
USSD ValRU&OM	I CONTENUTI DELLA SCHEDA DELLE CAPACITÀ PROFESSIONALI VENGONO TRASFERITI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA. (FIG. 3)  	LA VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ PROFESSIONALI HA UN PESO PARI AL 70%.

*[Handwritten signatures and initials]*

13  
Ottobre 2015

Responsabilità	Azioni	Note - documentazione - tempi
DIRETTORE/RESPONSABILE DI USC/USSD	<p>UTILIZZANDO UN FORMAT PREDEFINITO (FIG. 2) IN CUI LE CAPACITÀ COMPORTAMENTALI SONO DECLINATE IN 10 ITEM UGUALI PER TUTTE LE STRUTTURE, ASSEGNA UN PESO SPECIFICO A CIASCUN ITEM, VARIABILE IN BASE ALL'IMPORTANZA ATTRIBUITA ALL'ITEM STESSO DAL DIRETTORE.</p> <p>TRASMETTE IL DOCUMENTO ALLA USSD ValRU&amp;OM</p>	LA SOMMA DEI PESI ASSEGNATI È SEMPRE PARI A 50.
USSD ValRU&OM	<p>I PESI ASSEGNATI DAL DIRETTORE/RESPONSABILE DI USC/USSD VENGONO TRASFERITI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA.</p>	LA VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ COMPORTAMENTALI HA UN PESO PARI AL 30%



J. B.



H. L.



e

ky



CAPACITA' PROFESSIONALI			
<b>1. Competenze che utilizza</b>			
<b>1.a Formazione richiesta nel ruolo</b>			
Professionalità	Scala	Declaratoria	
Primo livello	1-3		
Secondo livello (elevata competenza)	4-6		
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9		
Alta Specializzazione	10-12		
		Valutazione (1-12)	
<b>1.b Esclusività del sapere</b>			
Professionalità	Scala	Declaratoria	
Primo livello	1-3		
Secondo livello (elevata competenza)	4-6		
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9		
Alta Specializzazione	10-12		
		Valutazione (1-12)	
<b>2. Linee di Attività</b>			
<b>2.a Cosa fa</b>			
Professionalità	Scala	Declaratoria	
Primo livello	1-3		
Secondo livello (elevata competenza)	4-6		
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9		
Alta Specializzazione	10-12		
		Valutazione (1-12)	
<b>2.b Autonomia nell'esercizio dell'attività</b>			
Professionalità	Scala	Declaratoria	
Primo livello	1-3		
Secondo livello (elevata competenza)	4-6		
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9		
Alta Specializzazione	10-12		
		Valutazione (1-12)	

L'USSD Valutazione trasferisce i contenuti della scheda delle capacità professionali, creata dal Direttore nella scheda di valutazione

Il Direttore assegna il punteggio da 1 a 12



## 2.c Casistica Trattata

Professionalità	Scala	Declaratoria
Primo livello	1-3	
Secondo livello (elevata competenza)	4-6	
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9	
Alta Specializzazione	10-12	
		Valutazione (1-12)

## 2.d Grado di interazione in Azienda

Professionalità	Scala	Declaratoria
Primo livello	1-3	Interagisce e collabora con i colleghi, il responsabile di struttura e con tutti gli operatori sanitari e amministrativi. Collabora con le altre strutture interdipartimentali ed extradipartimentali nell'ambito dell'assistenza clinica e delle consulenze. Riceve le richieste di prestazioni dalle Strutture interne all'Azienda e, in caso di particolari problematiche, ne discute con il collega più esperto. Nel caso si presentino situazioni cliniche di particolare interesse o utilità didattica ne discute con i colleghi più esperti. Partecipa a riunioni interne ed aziendali. Esegue prime visite e valutazioni richieste da altre strutture per casi di bassa complessità.
Secondo livello (elevata competenza)	4-6	Oltre alla precedente interagisce e collabora con i colleghi, il responsabile di struttura e con tutti gli operatori sanitari e amministrativi, anche per problematiche organizzative e gestionali. Pone autonomamente indicazioni all'esecuzione di procedure diagnostiche. Partecipa a riunioni interne, aziendali, a gruppi di lavoro sia aziendali che extra aziendali. Pone indicazioni terapeutiche su richiesta di altre strutture per casi di media complessità.
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9	Oltre alle precedenti coordina attività sia cliniche che organizzative-gestionali interagendo con il personale aziendale (colleghi, comparto, amministrazione). E' in grado di stabilire canali di comunicazione "privilegiata" con alcuni referenti di specialità. Pone indicazioni diagnostico-terapeutiche su richiesta di altre strutture per casi complessi.
Alta Specializzazione	10-12	Oltre alla precedente coordina attività sia cliniche che organizzative-gestionali interagendo con il personale aziendale (colleghi, comparto, amministrazione) e con la Direzione Aziendale. Collabora con il Direttore per la definizione delle linee strategiche della Struttura e nei rapporti con la Direzione Aziendale. Partecipa come delegato del Responsabile a commissioni Aziendali o Dipartimentali. Partecipa con delega decisionale a riunioni collegiali su casi complessi (generali o locali).
		Valutazione (1-12)

## 2.e Grado di interazione nelle relazioni con interlocutori esterni all'Azienda

Professionalità	Scala	Declaratoria
Primo livello	1-3	Garantisce i sistemi di relazione e comunicazione con il paziente e i suoi familiari. Partecipa a gruppi di lavoro esterni. Gestisce rapporti per l'affidamento di pazienti a strutture esterne di lungo degenza, riabilitazione. Raccoglie richieste di consulenze esterne istruendo la pratica.
Secondo livello (elevata competenza)	4-6	Garantisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • il paziente (è in grado di spiegare al paziente l'iter diagnostico-terapeutico prospettando le varie opzioni anche in caso di intervento d'urgenza), • i medici di base/PLS per consulenza, anche clinica, sugli iter diagnostici, • colleghi di altre Strutture Ospedaliere Partecipa come voce precedente con delega decisionale su temi specifici
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9	Su indicazione del Direttore di Struttura gestisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • specialisti territorio, • ASL, • associazioni mediche. Ha delega a trasferire pazienti da e presso la struttura.
Alta Specializzazione	10-12	Su indicazione del Direttore di Struttura garantisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • società scientifiche, • media, • organismi centrali, regionali, nazionali e internazionali. E' in grado di attivare e mantenere relazioni esterne che richiedano capacità di coordinamento e gestione. Rappresenta la struttura con piena autonomia decisionale in riunioni di gruppi di lavoro presso organismi istituzionali, fornisce consultazioni esterne.
		Valutazione (1-12)

## 2.f Gestione documentazione sanitaria/Cartella clinica

		Declaratoria
Valutazione 1- 12		Compilazione della cartella clinica (CC) garantendo i criteri: • Identificabilità e rintracciabilità. • Pertinenza • Completezza e Veridicità • Accuratezza
		• Inquadramento paziente: diagnosi di ammissione, anamnesi familiare, personale e patologica, esame obiettivo clinico generale e dei vari organi/apparati, ipotesi diagnostiche e pianificazione del processo diagnostico e impostazione terapeutica • Compilazione e gestione documenti del processo di cura : diario clinico, consenso all'atto sanitario, verbale operatorio ed ogni informazione riguardante le procedure effettuate sull/paziente. • Stesura della lettera di dimissione Compilazione della cartella clinica (CC) garantendo, oltre i criteri precedenti anche: Valutazione dell'adeguatezza della documentazione clinica al momento della dimissione del paziente • codifica tempestiva della/e diagnosi e della/e procedure nella Scheda di Dimissione Ospedaliera (SDO), che devono trovare corrispondenza con i dati presenti in CC e chiusura della CC nel più breve tempo possibile.
		Valutazione (1-12)

## 3. Ricerca

### 3.a Attività scientifica partecipazione a trials clinici e/o sperimentazioni farmacologiche - n° pubblicazioni

Professionalità	Scala	Declaratoria
Primo livello	1-3	
Secondo livello (elevata competenza)	4-6	
Terzo livello (elevata specializzazione)	7-9	
Alta Specializzazione	10-12	
		Valutazione (1-12)
<b>CAPACITA' PROFESSIONALI</b>		<b>[70%]</b>
		<b>0,00</b>

## Calcolo del punteggio delle capacità professionali

Il punteggio totale attribuito a ciascun dirigente professional per le capacità professionali è espresso dalla media aritmetica dei punteggi dei singoli item, secondo la relazione

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9}{9} = \frac{\sum_{i=1}^9 X_i}{9} / 12 * 10 \text{ (valore trasformato in base 10)}$$

In cui:

$\bar{X}$  è il punteggio totale;



$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$ , sono i punteggi ottenuti in ogni singolo item;  
9 è il numero totale di item.

La media aritmetica può variare tra un minimo di 1 ed un massimo di 12. Ogni item inciderà nello stesso modo alla formazione di quest'ultima, avendo tutti lo stesso peso.

*Per*

*B*

*J. B.*

*A. M.*

*RM*

19

Ottobre 2015

*[Signature]*

*A*

*UP*

*ev*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*



Sistema

L'USSD Valutazione  
trasferisce i pesi assegnati  
dal Direttore per le capacità  
comportamentali, nella  
scheda di valutazione

## CAPACITA' COMPORTAMENTALI

LEGENDA: 1 insoddisfacente - 2 da migliorare - 3 soddisfacente adeguato - 4 buono - 5 ottimo

### 1. Capacità di rispettare la linea gerarchica.

Peso Item

Declaratoria

Il dirigente:

- conosce l'organizzazione ospedaliera e, più in dettaglio, quella della propria realtà e ne identifica le priorità,
- presta attenzione alla dimensione della qualità e delle procedure,
- realizza il proprio lavoro nei tempi previsti,
- presta attenzione alla applicazione delle procedure,
- presta attenzione alla applicazione delle normative.

Punteggio  
assegnato

### 2. Capacità di ascoltare soggetti in cura e loro familiari.

Peso Item

Declaratoria

Il dirigente:

- dedica tempo all'ascolto dei soggetti in cura e dei loro familiari,
- è disponibile per eventuali chiarimenti,
- sollecita l'esplicitazione di domande e l'espressione del punto di vista del soggetto in cura.

Il Direttore assegna il  
punteggio da 1 a 5

Punteggio  
assegnato

### 3. Capacità di dialogare ed interfacciarsi con tutti gli operatori aziendali della propria e delle altre Unità.

Peso Item

Declaratoria

Il dirigente:

- è in grado di porsi degli obiettivi in comune con le altre unità per realizzare progetti condivisi,
- accetta le scelte maggioritarie nell'ottica del buon risultato finale,
- è disponibile all'assunzione di compiti circoscritti.

Punteggio  
assegnato

### 4. Capacità di corrispondere ai bisogni organizzativi.

Peso Item

Declaratoria

Il dirigente:

- sa collocare i propri compiti all'interno della dimensione aziendale per il raggiungimento degli obiettivi concordati,
- sa collocare i propri compiti all'interno della dimensione dell'Unità a cui appartiene per il raggiungimento degli obiettivi concordati,
- argomenta le proprie posizioni in modo chiaro e propositivo.

Punteggio  
assegnato

### 5. Capacità di riconoscere l'errore e di vederlo come una risorsa, in un'ottica costruttiva.

Peso Item

8

Declaratoria

Il dirigente:

- identifica i fattori critici di processi ad esito negativo,
- si attiva per una valutazione della propria responsabilità relativamente a quanto sopra e promuove conseguenti processi di cambiamento,
- è aperto ad accogliere eventuali segnalazioni di criticità ricevute relativamente al proprio operato e/o alle proprie modalità relazionali,
- accoglie e ricerca soluzioni a fronte di reclami/segnalazioni da parte dell'utenza.

Punteggio  
assegnato



<b>6. Capacità di rimuovere eventuali situazioni di conflitto, sviluppando un clima non discriminatorio nel rispetto del codice di comportamento.</b>					<b>Peso Item</b>	<b>4</b>
Declaratoria						
Il dirigente:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sa cogliere situazioni di disagio e difficoltà all'interno del gruppo di lavoro,</li> <li>• è propositivo rispetto alla possibilità di una risoluzione del conflitto,</li> <li>• trasforma episodi caratterizzati dal conflitto distruttivo in occasioni di crescita.</li> </ul>						
					Punteggio assegnato	
<b>7. Capacità e spirito di iniziativa.</b>					<b>Peso Item</b>	<b>7</b>
Declaratoria						
Il dirigente:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ha un atteggiamento di apertura al cambiamento della modalità di lavoro quando necessario/utile,</li> <li>• ricerca soluzioni diverse ai diversi problemi che si presentano,</li> <li>• attiva e gestisce nel tempo collaborazioni e progetti di interesse aziendale.</li> </ul>						
					Punteggio assegnato	
<b>8. Capacità di informare, trasferire know-how, coinvolgere e motivare i collaboratori/colleghi.</b>					<b>Peso Item</b>	<b>5</b>
Declaratoria						
Il dirigente:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuove scambi informativi,</li> <li>• collabora a fornire opportunità di crescita professionale,</li> <li>• per quanto di competenza differenzia e valorizza le competenze all'interno del gruppo,</li> <li>• è propositivo per quanto riguarda la definizione degli obiettivi personali e del gruppo di lavoro.</li> </ul>						
					Punteggio assegnato	
<b>9. Autocontrollo e Gestione dello stress.</b>					<b>Peso Item</b>	<b>4</b>
Declaratoria						
Il dirigente:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dimostra stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate,</li> <li>• reagisce costruttivamente ai carichi di lavoro,</li> <li>• mantiene inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali,</li> <li>• conserva un atteggiamento sereno e tranquillizzante non perdendo di vista il risultato da conseguire.</li> </ul>						
					Punteggio assegnato	
<b>10. Capacità di membership.</b>					<b>Peso Item</b>	<b>4</b>
Declaratoria						
Il dirigente:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• accoglie favorevolmente la distribuzione dei compiti da parte del proprio superiore,</li> <li>• distribuisce equamente i compiti all'interno del proprio gruppo di lavoro,</li> <li>• documenta puntualmente il lavoro in itinere,</li> <li>• utilizza percorsi o tratti di percorso già sperimentati da altri per il suo lavoro.</li> </ul>						
					Punteggio assegnato	
<b>CAPACITA' COMPORTAMENTALI</b>					<b>[30%]</b>	<b>Totale ponderato</b>

### Calcolo del punteggio delle capacità comportamentali

Il punteggio totale attribuito a ciascun dirigente professional per le capacità comportamentali è espresso dalla media ponderata tra valutazione ottenuta in ognuno degli item per il peso attribuito allo stesso. La relazione espressa matematicamente è:

$$M = \frac{x_1 y_1 + x_2 y_2 + x_3 y_3 + x_4 y_4 + x_5 y_5 + x_6 y_6 + x_7 y_7 + x_8 y_8 + x_9 y_9 + x_{10} y_{10}}{y_1 + y_2 + y_3 + y_4 + y_5 + y_6 + y_7 + y_8 + y_9 + y_{10}} = \frac{\sum_{i=1}^{10} x_i y_i}{\sum_{i=1}^{10} y_i} / 5 * 10$$

In cui:

$M$  è il punteggio totale ponderato;

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}$  sono i punteggi ottenuti in ogni singolo item;

$Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6, Y_7, Y_8, Y_9, Y_{10}$  sono i pesi attribuiti ad ogni item;

10 è il numero totale di item.





Sintesi della Valutazione di:	MED MEDICO1
	USC

Punteggio capacità professionali	0,00
Punteggio capacità comportamentali	0,00

		<small>RANGE DA 1,0 A 4,7 - INCARICO PROFESSIONALE DI PRIMO LIVELLO DA 4,8 A 6,5 - INCARICO PROFESSIONALE DI SECONDO LIVELLO (ELEVATA COMPETENZA) DA 6,6 A 8,3 - INCARICO PROFESSIONALE DI TERZO LIVELLO (ELEVATA SPECIALIZZAZIONE) DA 8,4 A 10 - INCARICO DI ALTA SPECIALIZZAZIONE</small>
Totale punteggio capacità ponderato	0,00	
Professionalità	I LIVELLO	

Piano di sviluppo (possibili aree di miglioramento)

Parte da compilare  
in fase di colloquio  
Direttore - Dirigente

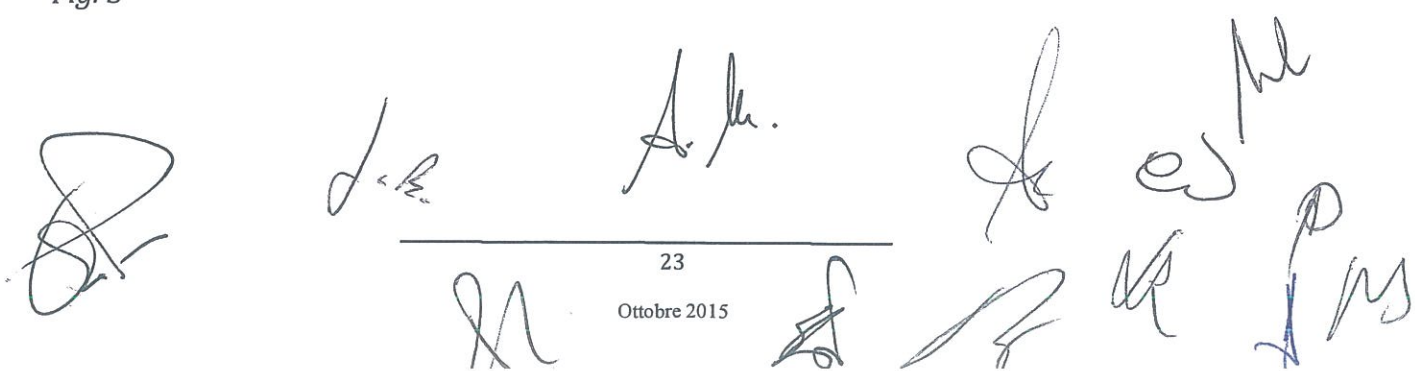
Commento valutato

13/10/2015

Firma Valutato

Firma Valutatore

Fig. 3



### Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari alla somma dei risultati ottenuti a livello di capacità comportamentali e professionali ponderata per i rispettivi pesi delle due: 70% per le professionali e 30% per le comportamentali.



In formula:

$$\text{Punteggio Totale} = 0.7 \times \text{Punteggio capacità professionali} + \\ + 0.3 \times \text{Punteggio capacità comportamentali}$$

A seconda del punteggio che risulta dalla formula di cui sopra viene definito in automatico il livello di professionalità del dirigente professional, valutato in base al range che segue.



**Range punteggio      Livello di professionalità**

Da 1,0 a 4,7	INCARICO PROFESSIONALE DI PRIMO LIVELLO
Da 4,8 a 6,5	INCARICO PROFESSIONALE DI SECONDO LIVELLO (ELEVATA COMPETENZA)
Da 6,6 a 8,3	INCARICO PROFESSIONALE DI TERZO LIVELLO (ELEVATA SPECIALIZZAZIONE)
Da 8,4 a 10	INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

#### 5.4 Il giudizio finale: colloquio valutatore/valutato, piano di sviluppo e commenti del valutato

In base alle risultanze della scheda di valutazione, Direttore e dirigente avranno un colloquio atto a motivare, discutere costruttivamente e spiegare il punteggio item per item. Da questo si potranno identificare le aree di forza e di debolezza del valutato e quindi, per queste ultime, definire interventi migliorativi atti a ridurre il gap tra eseguito ed auspicato. Viene così a definirsi un vero e proprio piano di sviluppo del dirigente professional, deciso insieme tra valutatore e valutato. Il processo si basa su prove e dati di fatto che possono essere esposti e spiegati al dirigente. Quest'ultimo ha la facoltà di esprimere un commento sulla scheda di valutazione compilata dal Direttore.

## 6. Considerazioni finali

Un sistema che valuta le competenze tecnico-scientifiche e comportamentali è più complesso di quello attualmente in uso in Azienda ma questo non deve scoraggiare chi si trova a costruire e ad utilizzare lo strumento. Ciò che è complesso è oggettivare i giudizi riguardanti le competenze, cioè superare lo stadio delle formulazioni vaghe e basate su impressioni e riuscire a declinarne con chiarezza e precisione il significato, verificare la corrispondenza di tali giudizi con la realtà. La complessità sta appunto nel passaggio dall'apprezzamento generico alla valutazione strutturata; questo passaggio è reso più semplice e agevole dal sistema di valutazione, che lungi dal voler essere

un fattore di complessità, è invece un fattore di semplificazione di un processo in sé complesso. Tale approccio non rappresenta in sé una novità assoluta. La nostra Organizzazione ha sempre valutato e valuterà le competenze, poiché chiedersi cosa significhi “valutare le competenze” equivale a porsi la domanda “quali caratteristiche individuali si vuole che abbia un dirigente quando si tratta di decidere di affidargli un determinato incarico?”.

La valutazione diviene servizio strategico all'interno dell'organizzazione. Il task del processo di valutazione è quello di bilanciare un orientamento al passato come “certificazione” delle attività svolte *versus* un orientamento al futuro come strumento per fornire utili indicazioni alle politiche di sviluppo e formazione individuali e di gruppo. Si viene a realizzare così un circolo virtuoso di apprendimento e miglioramento in base alle contingenze che di anno in anno si presenteranno. La valutazione assume la connotazione di strumento che supporta lo sviluppo del capitale umano fornendo dati “oggettivi” circa i valutati, traducendo gli obiettivi strategici in obiettivi di performance individuali, favorendo il dialogo all'interno dell'azienda tra dirigenti, direttori e collaboratori<sup>4</sup>.

## 7. Bibliografia

<sup>1</sup>Evaluation du personnel: quelles methodes choisir? Levy-Leboyer. Editions d'organisation 1990;

<sup>2</sup>Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities Mohrman, Resnick e Lawler Ed. Jossey-Bass 1989;

<sup>3</sup>Parcours professionnels et enjeux RH contemporains: Comment passer du subir au choisir? Klarsfeld e Oiry 2003;

<sup>4</sup>“Risorse Umane: persone, relazioni e valore”. Costa e Gianecchini Ed. Mc Graw-Hill 2013.

UCL-FRL A. Lu.

26  
Ottobre 2015

*(Handwritten signatures and initials are present around the footer area)*