

# La valutazione dei dirigenti professional

## ASST Papa Giovanni XXIII



*a cura di USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato*

Giugno 2017

## INDICE

1. Premessa .....	3
2. Finalità dello strumento di valutazione.....	4
3. Le tipologie di incarichi alla ASST Papa Giovanni XXIII .....	5
4. Descrizione e analisi del problema .....	5
5. Fasi del processo di valutazione dei dirigenti professional.....	6
5.1 <i>Costruzione scheda delle capacità professionali per singola UOC/UOSD/UOS</i> .....	7
5.2 <i>Tabella 1 SWOT Analysis relativa al nuovo sistema di valutazione</i> .....	9
6. Programmazione temporale delle attività.....	9
7. Risultati .....	11
8. Applicazione del nuovo sistema di valutazione e posizionamento in Azienda.....	11
9. Conclusioni .....	12
10. Bibliografia essenziale .....	13

## 1. Premessa

Il panorama sociale e sanitario in continua evoluzione nel quale opera l'ASST 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 in altre aziende socio sanitarie territoriali nella realtà lombarda, anche al Papa Giovanni XXIII si è avvertita 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.

Il presente progetto prende avvio dalla necessità di integrare e in parte modificare il sistema di valutazione dei Dirigenti professional dell'ASST Papa Giovanni XXIII, dove il sistema di valutazione dei Dirigenti è attivo dal 2003.

Al Papa Giovanni XXIII, fino ad oggi, i Dirigenti professional sono stati valutati:

- annualmente rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dai Responsabili attraverso un software creato ad hoc in Azienda;
- al termine dell'incarico, riguardo ai comportamenti, con l'utilizzo di una scheda cartacea di 13 item, uguale per tutti i Dirigenti professional dell'Azienda. La scala di valutazione di questa scheda non è numerica bensì nominale, in quanto all'epoca della sua creazione il focus era puntato più sulla condivisione del sistema di valutazione e della sua introduzione nei sistemi gestionali aziendali che sugli esiti della valutazione.

Lo stimolo 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 in Azienda. La Direzione aziendale ha così colto l'occasione per integrare, riguardo alla valutazione di termine incarico, il vecchio sistema uguale per tutti i Dirigenti professional dell'azienda, con un nuovo sistema basato sulla differenziazione dei contenuti delle schede di valutazione delle diverse strutture aziendali.

La forza e l'efficacia di questo nuovo strumento di valutazione consistono nel coinvolgere direttamente i Direttori nella costruzione dello strumento stesso. Con questo nuovo sistema si punta ad avere un nuovo strumento gestionale per i Direttori che hanno così la responsabilità/opportunità di dichiarare, ex ante, le capacità professionali e comportamentali attese dai Dirigenti coordinati. Questi ultimi hanno la possibilità di vedere delineato il proprio percorso di carriera, ancora da

intraprendere, conoscendo a priori quali sono le attese del Direttore e dell'azienda presso cui prestano la propria attività.

## 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.

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 rilevare 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 e opportunità alla crescita. Il sistema di valutazione che andremo a presentare vuole lavorare sulla seconda accezione.



### **3. Le tipologie di incarichi alla ASST Papa Giovanni XXIII**

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 è assegnato un incarico, per un periodo limitato di tempo (quinquennale se neoassunto e triennale in tutti gli altri casi), cui corrisponde una retribuzione fissa. In questa azienda, in conformità a quanto previsto dalla vigente normativa contrattuale nazionale applicabile alla Dirigenza del SSN, le tipologie di incarico erano:

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

Come auspicato dalle più recenti riforme volte alla semplificazione del sistema degli incarichi, il nuovo sistema di valutazione ha portato le posizioni dirigenziali da cinque a quattro (cfr. CCIA del 23/01/2017 e delibera n. 2073 del 30/11/2016):

- Professionalità di primo livello (CI);
- Professionalità di secondo livello (CII);
- Professionalità di terzo livello (CIII);
- Professionalità di alta specializzazione (Ca)

### **4. Descrizione e analisi del problema**

Un sistema di valutazione che tenga conto sia delle capacità professionali sia comportamentali declinate in items 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 e 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 a 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.

Il nuovo sistema si articola in quattro punti fondamentali:

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

Il processo di valutazione però 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. Fasi del processo di valutazione dei dirigenti professional**

Le attività che si riferiscono alla creazione della scheda di valutazione del singolo dirigente partono dalla stesura delle capacità professionali previste per ogni singola struttura (declinate in 9 items) e la definizione, per ogni singola struttura, dei pesi da assegnare agli items previsti per le capacità comportamentali (declinate in 10 items trasversali individuati per tutte le strutture dell'Azienda) per addivenire alla valutazione di termine incarico dei Dirigenti Professional.

A seguire vengono presentati i diagrammi di flusso descrittivi del processo di costruzione dello strumento di valutazione e del suo utilizzo per valutare e posizionare i dirigenti professional dell'azienda.

### 5.1 COSTRUZIONE SCHEDA DELLE CAPACITÀ PROFESSIONALI PER SINGOLA UOC/UOSD/UOS

Responsabilità	Azioni	Note - documentazione - tempi
Direttore/Responsabile di UOC/UOSD/UOS	<p>Utilizzando il format (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.</p> <p>Trasmette la scheda delle capacità professionali al Dirigente</p>	<p>Prima stesura: anno 2015.</p> <p>Nel 2016 e primo semestre 2017 è stata effettuata una revisione della scheda e comunque è prevista ogni 2 anni oppure al cambio del Direttore della struttura.</p>
<p>Dirigente USSD ValRU&amp;OM</p> <p>Direttore UOC Direzione Medica</p>	<p>Verificano la congruità e la completezza dei contenuti della scheda delle capacità professionali.</p> <p>decisione</p> <p>No</p>	
USSD ValRU&OM	<p>Si</p> <p>I contenuti della scheda delle capacità professionali vengono trasferiti nella scheda di valutazione della struttura. (fig. 3)</p>	<p>La valutazione delle capacità professionali ha un peso pari al 70%.</p>

Responsabilità	Azioni	Note - documentazione - tempi
Direttore/Responsabile di UOC/UOSD/UOS	<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Utilizzando il 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> </div>	<p>La somma dei pesi assegnati è sempre pari a 50.</p>
USSD ValRU&OM	<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>I pesi assegnati dal Direttore/Responsabile di UOC/UOSD/UOS vengono trasferiti nella scheda di valutazione della struttura.</p> </div>	<p>La valutazione delle capacità comportamentali ha un peso pari al 30%</p>
	<p style="text-align: center;">↓</p>	
USSD ValRU&OM	<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Per ciascun Dirigente professional, in scadenza di incarico, intestazione della scheda e trasmissione al Direttore/Responsabile di UOC/UOSD/UOS</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	
Direttore/Responsabile di UOC/UOSD/UOS	<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Valuta, compilando la scheda di valutazione (fig. 3), il Dirigente professional in scadenza di incarico e trasmette l'esito della valutazione alla USSD ValRU&amp;OM.</p> </div>	<p>La scheda di valutazione è così composta:            9 item riferiti alle capacità professionali (punteggio da assegnare da 1 a 12);            10 item riferiti alle capacità comportamentali (punteggio da assegnare da 1 a 5).            Il sistema, al termine della valutazione da parte del Direttore/Responsabile, calcola in automatico il punteggio complessivo ponderato tenuto conto che le capacità professionali hanno un peso pari al 70% e quelle comportamentali al 30%.            Il punteggio complessivo, risultante dalla valutazione, individua, all'interno di un range predefinito, il livello di professionalità del Dirigente professional e ne determina il suo posizionamento.</p>



## 5.2 TABELLA 1 SWOT ANALYSIS RELATIVA AL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

<p><b>Punti di debolezza interni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema complesso da gestire.</li> <li>• Necessita di continua manutenzione.</li> </ul>	<p><b>Punti di forza interni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema personalizzato per le singole USC dell'ASST.</li> <li>• Descrive le aspettative del Direttore di USC relativamente al personale della struttura che dirige, sia per gli aspetti professionali che per quelli comportamentali.</li> <li>• Rappresenta il percorso di carriera del Dirigente professional.</li> <li>• E' utilizzabile per definire le job description dei dirigenti professional.</li> <li>• Sistema di valutazione più oggettivo.</li> </ul>
<p><b>Minacce (esterne)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Direttore può essere "indirettamente" valutato sulla modalità di costruzione della scheda di valutazione.</li> </ul>	<p><b>Opportunità (esterne)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I Dirigenti Professional che intendono lavorare all'ASST PG23 possono conoscere le aspettative del Direttore relativamente alle competenze professionali e comportamentali.</li> <li>• Il Dirigente che lavora c/o ASST PG23 e desidera fare una esperienza c/o un'altra Azienda sanitaria può presentarsi con la valutazione delle proprie skills professionali e comportamentali.</li> </ul>

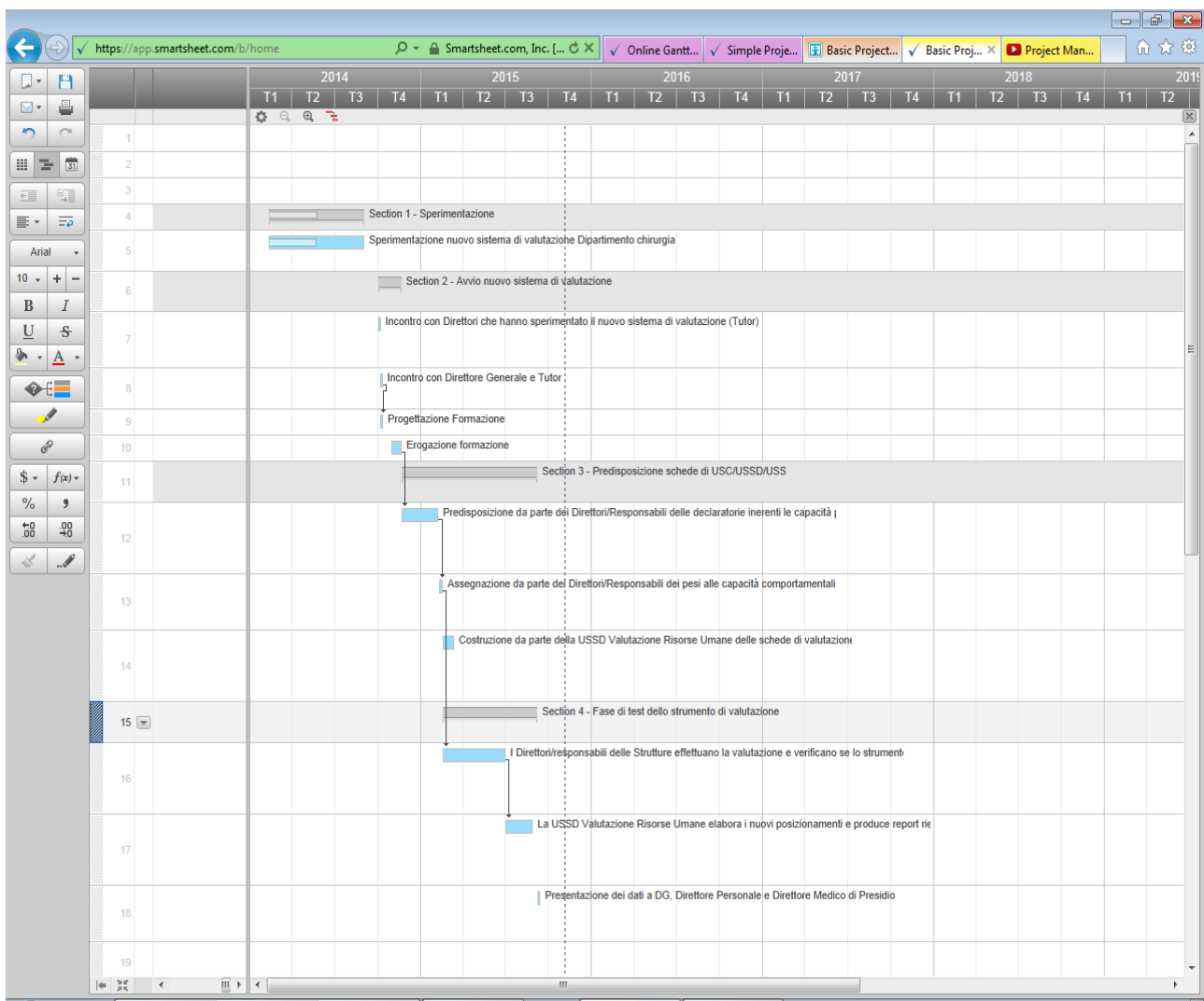
## 6. Programmazione temporale delle attività

L'attività propedeutica all'avvio del progetto è quella che ha richiesto maggiore tempo. E' doveroso rilevare che negli anni precedenti all'avvio del progetto, i Direttori e le funzioni apicali sono stati coinvolti anche nei lavori inerenti la programmazione del trasloco nella nuova sede ospedaliera avvenuta nel Dicembre 2012, attività che ha richiesto molto impegno in termini di tempo e risorse.

Il periodo intercorso ha però dato modo ai Direttori di interiorizzare maggiormente la nuova metodologia e di comprenderne i vantaggi gestionali. Hanno infatti compreso che l'utilizzo del nuovo strumento è utile ai Valutati in quanto attraverso di esso individuano il percorso di crescita

professionale e quindi anche di carriera, ed è utile ai Valutatori in quanto permette loro di descrivere oggettivamente cosa si aspettano dai dirigenti che coordinano in termini professionali e comportamentali.

Nel Gantt che segue, sono riportate le attività effettuate nella fase propedeutica all'avvio del progetto.



## 7. Risultati

La USSD Valutazione risorse umane e obiettivi di mandato ha dapprima trasformato gli attuali incarichi dei Dirigenti professional passando dalle attuali cinque posizioni alle quattro definite e concordate anche con le Organizzazioni sindacali secondo il seguente schema:

<b>Nuovo incarico professionale</b>	<b>Codice previsto</b>	<b>Graduazione precedente (fino a 31/12/2015)</b>
I livello	CI	C
II livello	CII	C4
III livello	CIII	C3
		C2
Alta specializzazione	Ca	C1

I Direttori, dopo aver definito per le proprie strutture i contenuti delle capacità professionali e assegnato i pesi alle capacità comportamentali, hanno provveduto a “testare” lo strumento di valutazione e posizionamento effettuando la simulazione di valutazione dei Dirigenti professional delle strutture dirette.

## 8. Applicazione del nuovo sistema di valutazione e posizionamento in Azienda

Ad oggi tutte le UOC/UOSD/UOS dell’Azienda (sono in fase di definizione le schede di valutazione riferite alle strutture afferite per effetto della l.r. n. 23/2015) con gestione di personale dirigente professional possiedono una scheda di valutazione delle capacità professionali e delle capacità comportamentali.

Si è stabilito che:

- per tutti i Dirigenti professional con scadenza di incarico dal 1 luglio 2017 verrà utilizzato il nuovo sistema di valutazione,

- il Dirigente sarà valutato annualmente relativamente agli obiettivi individuali assegnati dal Direttore,
- alla scadenza dell'incarico sarà utilizzata la nuova scheda di valutazione. Tale verifica darà origine a un punteggio che identificherà la posizione del Dirigente valutato.
- Il Collegio Tecnico, per eseguire la valutazione di seconda istanza prenderà in esame per il Valutato:
  - Il Curriculum vitae riferito al periodo di valutazione dell'incarico, già visionato dal Valutatore di prima istanza,
  - La valutazione annuale degli obiettivi assegnati nell'arco del triennio dell'incarico,
  - La verifica e il relativo punteggio ottenuto nella valutazione di prima istanza,
- L'incarico risultante dalla valutazione sarà lo stesso attribuito al Dirigente per il successivo triennio.

Le schede di valutazione delle singole strutture saranno pubblicate sul sito aziendale affinché possano essere consultate dai Dirigenti professional ma anche da coloro che, pur essendo soggetti esterni all'Azienda Ospedaliera, nutrono interesse relativamente ai percorsi di carriera delle Strutture stesse.

## 9. Conclusioni

Le aziende sanitarie, nel tempo, hanno sempre più fatto propri i sistemi di valutazione riconoscendoli come sistemi di gestione del personale. Con la recente approvazione della legge regionale n. 23/2015 relativa all'evoluzione del sistema sociosanitario lombardo, la sfida ora potrebbe essere l'applicazione di un unico sistema di valutazione del personale dirigente del servizio sanitario regionale, con le dovute norme di salvaguardia e nel rispetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

A livello di ASST l'applicazione del modello di valutazione qui descritto permetterà di:

- responsabilizzare i Direttori di struttura complessa relativamente alle proprie attese rispetto alle capacità professionali e comportamentali delineando così i percorsi di carriera dei dirigenti coordinati,
- responsabilizzare i Direttori, nei confronti degli stakeholder, rispetto a come intendono raggiungere i risultati presso le strutture complesse della ASST che dirigono,



- disporre delle job description dei profili professionali dei Dirigenti impiegati presso le singole Strutture della ASST,
- disporre di modalità di valutazione trasparenti e oggettive sia per i valutati che per i valutatori,
- fornire un portfolio ai dirigenti professional che potrebbero in tal modo perseguire le proprie ambizioni di crescita professionale e di carriera sia presso la propria ASST che presso altre ASST della Regione,

Il modello di valutazione dei dirigenti professional descritto in questo documento rappresenta una forte innovazione metodologica nell'ambito della gestione delle risorse umane.

Ovviamente il processo di valutazione di tutta la dirigenza dovrà essere completato nel prossimo futuro con tecniche innovative anche per la verifica dei dirigenti che svolgono in azienda un ruolo gestionale.

#### **10. Bibliografia essenziale**

- Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities Mohrman, Resnick e Lawler Ed. Jossey-Bass 1989;
- Evaluation du personnel: quelles methodes choisir? Levy-Leboyer. Editions d'organisation 1990;
- Parcours professionnels et enjeux RH contemporains: Comment passer du subir au choisir? Klarsfeld e Oiry 2003;
- "Risorse Umane: persone, relazioni e valore". Costa e Gianecchini Ed. Mc Graw-Hill 2013.



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>				
<b>Formazione richiesta nel ruolo</b>	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
<b>Esclusività del sapere</b>	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
<b>LINEE DI ATTIVITA' (da cui definire le capacità)</b>				
<b>Cosa fa</b>	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
<b>Autonomia nell'esercizio dell'attività</b>	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
<b>Casistica trattata</b>	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore
<b>Grado di interazione in azienda</b>	Interagisce e collabora con i colleghi, il responsabile di struttura, con tutti gli operatori sanitari e amministrativi. Collabora con le altre strutture interdipartimentali ed <b>extradipartimentali</b> 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. Eseguire prime visite e valutazioni richieste da altre strutture per casi di bassa complessità	Oltre alla precedente interagisce e <b>collabora</b> con i colleghi, il responsabile di struttura 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	Oltre alle precedenti <b>coordina</b> 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	Oltre alle precedenti <b>coordina</b> 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)
<b>Grado di interazione nelle relazioni con interlocutori esterni all'azienda</b>	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 strutture esterne di lungodegenza, riabilitazione. Raccoglie richieste di consulenze esterne istruendo la pratica	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	Su indicazione del Direttore di Struttura gestisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • Specialisti territorio • ATS • Associazioni mediche Ha delega a trasferire pazienti da e presso la struttura	Su indicazione del Direttore di Struttura garantisce i sistemi di relazione e comunicazione con: • Società scientifiche, • I media. • Organismi centrali, regionali, nazionali e internazionali E' in grado di attivare e mantenere relazioni esterne che richiedono capacità di coordinamento e gestionale. Rappresenta la struttura con piena autonomia decisionale in riunioni di gruppi di lavoro presso organismi istituzionali, fornisce consulti esterni
<b>Gestione della documentazione sanitaria</b>	Compilazione della cartella clinica (CC) garantendo i criteri: • Identificabilità e rintracciabilità. • Pertinenza • Completezza e Veridicità • Accuratezza • <b>Inquadramento paziente:</b> 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 • <b>Compilazione e gestione documenti del processo di cura:</b> diario clinico, consenso all'atto sanitario, verbale operatorio ed ogni informazione riguardante le procedure effettuate sul/paziente. • <b>Stesura della lettera di dimissione</b> 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.			
<b>RICERCA</b>				
<b>Attività Scientifica</b> (partecipazione a trials clinici e/o sperimentazioni farmacologiche - n. pubblicazioni)	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore	Compila il Direttore

fig. 1



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

USC _____ SCHEDA CAPACITA' COMPORTAMENTALI	Peso Item da assegnare
<b>1. Capacità di rispettare la linea gerarchica</b>	<b>0</b>
Il dirigente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• conosce l'organizzazione ospedaliera e, più in dettaglio, quella della propria realtà e ne identifica le priorità,</li> <li>• presta attenzione alla dimensione della qualità e delle procedure,</li> <li>• realizza il proprio lavoro nei tempi previsti,</li> <li>• presta attenzione alla applicazione delle procedure,</li> <li>• presta attenzione alla applicazione delle normative.</li> </ul>	
<b>2. Capacità di ascoltare soggetti in cura e loro familiari</b>	<b>0</b>
Il dirigente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dedica tempo all'ascolto dei soggetti in cura e dei loro familiari,</li> <li>• è disponibile per eventuali chiarimenti,</li> <li>• sollecita l'esplicitazione di domande e l'espressione del punto di vista del soggetto in cura.</li> </ul>	
<b>3. Capacità di dialogare ed interfacciarsi con tutti gli operatori aziendali della propria e delle altre Unità</b>	<b>0</b>
Il dirigente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• è in grado di porsi degli obiettivi in comune con le altre unità per realizzare progetti condivisi,</li> <li>• accetta le scelte maggioritarie nell'ottica del buon risultato finale,</li> <li>• è disponibile all'assunzione di compiti circoscritti.</li> </ul>	
<b>4. Capacità di corrispondere ai bisogni organizzativi</b>	<b>0</b>
Il dirigente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sa collocare la propria attività all'interno della dimensione aziendale per il raggiungimento degli obiettivi concordati,</li> <li>• sa collocare la propria attività all'interno della dimensione della Struttura a cui appartiene per il raggiungimento degli obiettivi concordati,</li> <li>• argomenta le proprie posizioni in modo chiaro e propositivo.</li> </ul>	
<b>5. Capacità di riconoscere l'errore e di vederlo come una risorsa, in un'ottica costruttiva</b>	<b>0</b>
Il dirigente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica i fattori critici di processi ad esito negativo,</li> <li>• si attiva per una valutazione della propria responsabilità relativamente a quanto sopra e promuove conseguenti processi di cambiamento,</li> <li>• è aperto ad accogliere eventuali segnalazioni di criticità ricevute relativamente al proprio operato e/o alle proprie modalità relazionali,</li> <li>• accoglie e ricerca soluzioni a fronte di reclami/segnalazioni da parte dell'utenza.</li> </ul>	
<b>6. Capacità di rimuovere eventuali situazioni di conflitto, sviluppando un clima non discriminatorio nel rispetto del codice di comportamento</b>	<b>0</b>
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>	
<b>7. Capacità e spirito di iniziativa</b>	<b>0</b>
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>	
<b>8. Capacità di informare, trasferire know-how, coinvolgere e motivare i collaboratori/colleghi</b>	<b>0</b>
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>	
<b>9. Autocontrollo e Gestione dello stress</b>	<b>0</b>
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>	
<b>10. Capacità di membership</b>	<b>0</b>
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>	
<b>TOTALE PESI ITEM</b>	<b>0</b>

Il totale dei pesi deve essere sempre uguale a 50

fig. 2



## SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI PROFESSIONAL

UOC

### DATI DEL VALUTATO

NOME E COGNOME

MED MEDICO1

MATRICOLA

POSIZIONE  
DIRIGENZIALE (\*)

### DATI DEL VALUTATORE 1^ ISTANZA

NOME E COGNOME

DR.

MATRICOLA

POSIZIONE  
DIRIGENZIALE (\*)

PERIODO A CUI SI  
RIFERISCE LA  
VALUTAZIONE

DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

(\*) **Legenda Posizioni dirigenziali:**

Incarico professionale D (ex profilo D neoassunto Dirigente di base < 5 anni)

Incarico professionale CI (ex profilo C)

Incarico professionale CII (ex profilo C4)

Incarico professionale CIII (ex profilo C2 e C3)

Incarico professionale Ca (ex profilo C1)



**CAPACITA' PROFESSIONALI**

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

**1. Competenze che utilizza**

**1.a Formazione richiesta nel ruolo**

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)

**1.b Esclusività del sapere**

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)

Il Direttore assegna il punteggio da 1 a 12

**2. Linee di Attività**

**2.a Cosa fa**

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.b Autonomia nell'esercizio dell'attività**

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.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 interdepartimentali 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. Eseguie 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 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.
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 alle precedenti 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 lungodegenza, 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, - ATS - 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 consulti esterni.
		Valutazione (1-12)



## 2.f Gestione documentazione sanitaria/Cartella clinica

		Declaratoria	
		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/la 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			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>0,00</b>

La formula matematica applicata (somma delle valutazioni/9) calcolerà il totale delle capacità professionali



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

## CAPACITA' COMPORTAMENTALI

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

		Peso Item	
<b>1. Capacità di rispettare la linea gerarchica.</b>			
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	
<b>2. Capacità di ascoltare soggetti in cura e loro familiari.</b>			
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.			
		Punteggio assegnato	
<b>3. Capacità di dialogare ed interfacciarsi con tutti gli operatori aziendali della propria e delle altre Unità.</b>			
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	
<b>4. Capacità di corrispondere ai bisogni organizzativi.</b>			
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 positivo.			
		Punteggio assegnato	
<b>5. Capacità di riconoscere l'errore e di vederlo come una risorsa, in un'ottica costruttiva.</b>			
		<b>Peso Item</b>	<b>8</b>
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	

Il Direttore assegna il punteggio da 1 a 5



<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>

La formula matematica applicata (peso item X punteggio assegnato/50) calcolerà il totale delle capacità comportamentali



<b>Sintesi della Valutazione di:</b>	MED MEDICO1
	UOC
<b>Punteggio capacità professionali</b>	<b>0,00</b>
<b>Punteggio capacità comportamentali</b>	<b>0,00</b>
<b>Totale punteggio capacità ponderato</b>	<b>0,00</b>
<b>Professionalità</b>	<b>CI</b>

La somma delle capacità professionali (ponderata al 70%) e delle capacità comportamentali (ponderata al 30%), determinerà un totale punteggio capacità al quale corrisponderà un determinato livello di professionalità, secondo un range predefinito

**RANGE:**

- DA 1,0 A 4,7 - INCARICO PROFESSIONALE CI
- DA 4,8 A 6,5 - INCARICO PROFESSIONALE CII
- DA 6,6 A 8,3 - INCARICO PROFESSIONALE CIII
- DA 8,4 A 10 - INCARICO PROFESSIONALE Ca

**Piano di sviluppo (possibili aree di miglioramento)**

Parte da compilare in fase di colloquio Direttore - Dirigente

**Commento valutato**

In fase di colloquio il Dirigente ha facoltà di esprimere un proprio commento

Data	
Firma Valutato	_____
Firma Valutatore	_____

fig 3