

**CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO AZIENDALE  
AREA DIRIGENZA SANITARIA PROFESSIONALE TECNICA AMMINISTRATIVA**

**Il sistema di valutazione  
dei dirigenti e dei responsabili di struttura  
Premessa**

Ai sensi dell'art. 25 c. 1 del C.C.N.L. 3.11.05 dell'area della Dirigenza sanitaria professionale tecnica amministrativa "La valutazione dei dirigenti - che è diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa - è caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi."

Il sistema complessivo di valutazione dei dirigenti si applica a livelli diversi e con attribuzione di uno specifico organismo preposto alla verifica:

- valutazione annuale dei risultati di gestione dei dirigenti di struttura complessa e semplice ove sia affidata la gestione di risorse (art. 15, c. 6, D. Lgs. 502/92; art. 26, c. 3, lett. a) del C.C.N.L. 3.11.05) - Nucleo di valutazione;
- valutazione annuale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato dei dirigenti titolari di incarichi delle altre tipologie (art. 5, D. Lgs. 286/99; art. 26, c. 3, lett. b) del C.C.N.L. 3.11.05) - Nucleo di valutazione e Responsabile di Struttura;
- valutazione annuale e al termine dell'incarico dei dirigenti con incarico di struttura, semplice o complessa (art. 15, c. 5, D. Lgs. 502/92; art. 26, c. 2, C.C.N.L. 3.11.05) - Direzione Aziendale e Collegio Tecnico;
- valutazione annuale e al termine dell'incarico dei dirigenti non responsabili di struttura ai fini della conferma o dello sviluppo dell'incarico (art. 26, c. 2, C.C.N.L. 3.11.05) - Responsabile di Struttura e Collegio Tecnico;
- valutazione al termine del primo quinquennio dei dirigenti neo-assunti - Responsabile di Struttura e Collegio Tecnico;
- valutazione al termine del quindicesimo anno di esperienza per adeguamento dell'indennità di esclusività - Responsabile di Struttura e Collegio Tecnico.

L'oggetto della valutazione per tutti i Dirigenti è costituito, oltre che dagli obiettivi prestazionali individuali, dai seguenti elementi (art. 28, c. 1, C.C.N.L. 3.11.05):

- collaborazione interna e livello di partecipazione multiprofessionale nell'organizzazione dipartimentale;
- livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali;
- risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento verso l'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali nonché i conseguenti processi formativi e la selezione del personale;
- raggiungimento del minimo di credito formativo ai sensi dell'art. 16 ter, c.2, D.Lgs. 502/92 non appena operativo;
- rispetto del codice di comportamento allegato al CCNL del 5 dicembre 1996.

I principi cui si ispirano le procedure previste dal sistema di valutazione sono:

- la trasparenza dei criteri e dei risultati,
- l'adeguata informazione e la partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio, nonché
- la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza (Responsabile di Struttura), effettua la proposta di valutazione sulla quale l'organo di verifica (Nucleo di Valutazione, Collegio Tecnico) è chiamato a pronunciarsi.

### **Il sistema di valutazione aziendale**

La valutazione periodica dei dirigenti, così come indicato in premessa, viene intesa dall'Azienda come uno strumento coerente e condiviso, finalizzato alla valorizzazione e motivazione dei professionisti, e caratterizzato per :

- a. **riferirsi agli obiettivi ed alle finalità dell'Azienda:** la valutazione delle prestazioni dei dirigenti deve inserirsi ed essere parte integrante del più complesso sistema di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi e dei progetti aziendali;
- b. **essere basato sulla partecipazione del valutato:** il dirigente deve essere attivamente protagonista del processo della valutazione che lo riguarda; è pertanto opportuno che egli possa discutere il giudizio sul proprio operato confrontandosi con il dirigente responsabile che deve a propria volta motivare in maniera convincente e pertinente gli eventuali scostamenti di giudizio;
- c. **prevedere necessariamente momenti di comunicazione e discussione:** perché le ricadute della valutazione individuale sui comportamenti organizzativi delle persone siano positive, è indispensabile la maggiore trasparenza e condivisione (tra valutato e valutatore) del giudizio; pertanto, prima che la valutazione sia formalmente attribuita, il valutatore deve discutere con il valutato i singoli elementi di giudizio con approccio disponibile e con atteggiamento volto non tanto e non solo alla valutazione dell'operato passato, quanto alla individuazione dei fattori critici e delle possibilità di miglioramento e sviluppo futuri;
- d. **costituire un momento di crescita formativa:** deve essere uno strumento fondamentale di rilevazione delle eventuali lacune formative, consentendo in tal modo una accurata definizione di percorsi formativi individualizzati, volti alla crescita professionale del dirigente;
- e. **tenere conto di risultati e di elementi quanto più oggettivi possibile:** deve inserirsi, quindi, in un contesto in cui siano definiti gli obiettivi ed i compiti individuali assegnati e sia stata definita e posta in essere la strumentazione idonea alla misurazione (es. direttive, indicatori);
- f. **essere riferito a uno standard e consentire la conoscenza preventiva della performance attesa:** perché il processo sia effettivamente finalizzato al miglioramento delle prestazioni, è necessario che il dirigente conosca preventivamente i livelli di prestazione attesa;
- g. **essere analitica e fondata su criteri diversamente ponderati in funzione delle attività svolte e degli incarichi affidati:** perché la valutazione sia trasparente e siano ridotti i margini di soggettività di giudizio, è necessario che essa si fondi su fattori preventivamente individuati;
- h. **tenere conto delle opinioni e delle considerazioni del valutato:** al fine di tutelare il dirigente valutato da giudizi arbitrari, è necessario garantire la possibilità di formulare commenti ed esprimere obiettive considerazioni opportunamente organizzati e gestiti quali contributo per l'analisi del clima interno.

### **1. La valutazione dei Dirigenti**

Il sistema aziendale permette con un unico strumento (**Scheda di Valutazione Integrata**) di acquisire gli elementi utili per l'attribuzione della quota economica relativa alla retribuzione di risultato e per le verifiche di competenza del Collegio Tecnico (attività triennale o quinquennale, assegnazione e/o conferma dell'incarico, incremento indennità di esclusività, etc.).

Esso si basa sulla definizione preliminare di:

- **obiettivi prestazionali;**

- **obiettivi qualitativi;**
- **obiettivi comportamentali.**

Per gli obiettivi prestazionali i criteri di valutazione sono rappresentati da elementi di produttività in termini di contributo individuale al raggiungimento dei risultati di struttura e/o aziendali, per gli altri sono stati individuati dall'Azienda degli specifici fattori di valutazione che rappresentano i valori su cui costruire le attese in termini di standard.

In particolare:

obiettivi qualitativi →

1. utilizzo appropriato delle risorse
2. autonomia operativa
3. capacità innovativa
4. conoscenze tecniche e tecnologiche
5. disponibilità all'aggiornamento e affiancamento

obiettivi comportamentali →

1. rispetto dei codici di comportamento
2. applicazione di procedure e linee guida aziendali
3. relazione con l'utenza interna ed esterna
4. capacità organizzativa riferita alla propria attività e alle funzioni assegnate
5. relazioni funzionali con colleghi e collaboratori anche di altre Strutture

### **Lo strumento**

La Scheda di Valutazione Integrata (SVI) è strutturata in sezioni diverse:

- ANAGRAFICA
- INDICAZIONI METODOLOGICHE
- OBIETTIVI a. prestazionali
  - b. qualitativi
  - c. comportamentali

Tale sezione comprende una parte cronologicamente riferita al momento dell'assegnazione e quindi ad inizio periodo di valutazione (colonna sin), ed una al momento della valutazione e quindi a fine periodo (colonna dx).

Sono previsti degli spazi per eventuali OSSERVAZIONI al termine della valutazione degli obiettivi prestazionali, nonché per ANNOTAZIONI E COMMENTI al termine della valutazione degli obiettivi qualitativi e comportamentali (considerazioni sul clima interno e sull'organizzazione in generale).

- BUDGET INDIVIDUALE - comprendente
  - quota annuale assegnata per la retribuzione di risultato
  - orario annuale negoziato per il raggiungimento degli obiettivi
  - firme, accordo tra i giudizi ed esito dell'eventuale contraddittorio

Anche in tale sezione è prevista una parte a preventivo definita all'inizio (colonna sin) ed una a consuntivo confermata alla fine del periodo (colonna dx).

### **La metodologia.**

La SVI costituisce uno strumento di discussione tra il Responsabile di Struttura (RS) e il Dirigente (D) nonché base dati formale per gli organi aziendali preposti alla valutazione. Ne costituiscono parte integrante due allegati esemplificativi rappresentati rispettivamente dalla guida descrittiva dei singoli fattori di valutazione compresi negli obiettivi qualitativi e comportamentali, e dalla descrizione analitica dei 5 gradi di intensità ad essi riferita con cui identificare la performance del D.

La SVI viene utilizzata in momenti diversi nell'arco del periodo di riferimento della valutazione (in genere: anno di budget).

1. AD INIZIO PERIODO DI RIFERIMENTO (compilazione della colonna sin della SVI) Il RS attribuisce al dirigente gli obiettivi individuali definendoli e distribuendoli a propria discrezione tra quelli prestazionali, qualitativi e/o comportamentali ed indicando per ciascuno un peso (tot dei valori = 100) e uno standard (valore previsto per considerare l'obiettivo raggiunto al 100%) il quale per gli obiettivi qualitativi e comportamentali viene espresso con il grado di intensità atteso (da 1 a 5), mentre per i prestazionali può essere esplicitato nell'ambito delle direttive impartite ai fini del loro raggiungimento.

In occasione di un primo incontro, il RS comunica al D gli obiettivi così assegnati e definisce la quota economica annuale per la retribuzione di risultato nonché l'orario annuale eccedente a quello contrattuale prevedibile per il raggiungimento degli obiettivi (orario negoziato). La quantificazione della quota economica viene rapportata all'effettiva presenza in servizio del D per tutta la durata del periodo di riferimento. In caso di dimissioni volontarie, di aspettativa o di trasferimento (salvi i casi di collocamento in quiescenza) e/o di trasferimento anche con preavviso, l'Azienda si riserva di rivedere tale quantificazione tenendo conto dell'effettiva possibilità di individuare il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza e di valutare la performance legata agli aspetti qualitativi e comportamentali.

Con la sottoscrizione dell'accordo, datato e firmato da entrambi, si applicano le disposizioni sulla liquidazione degli acconti e sull'orario negoziato previsto dalla Contrattazione Integrativa Aziendale.

La SVI in originale viene trattenuta dal RS, mentre una copia deve essere consegnata al Dirigente ed una inviata al Responsabile della S.S. Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (OSRU).

## 2. DURANTE IL PERIODO DI RIFERIMENTO

Il RS effettua il monitoraggio dell'attività del D attraverso i dati a sua disposizione ed eventualmente concordando, a metà circa del periodo ed a sua discrezione, un incontro di supervisione per valutare lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati e l'osservanza delle direttive impartite.

## 3. A FINE PERIODO DI RIFERIMENTO (compilazione della colonna dx della SVI)

Il RS concorda con il D un incontro per il colloquio di valutazione.

Il RS, preso atto dei risultati comunicati dal Nucleo di Valutazione relativamente al raggiungimento degli obiettivi di budget della Struttura e verificato l'espletamento delle ore negoziate su indicazioni fornite dalla S.C. Personale, discute con il D la valutazione compilando la specifica sezione della SVI; il valutatore esprime un giudizio sulla performance sia per ciascuno degli obiettivi assegnati cui è stato attribuito un peso, sia per tutti gli altri fattori qualitativi e comportamentali indicati nella SVI (valutazione utile ai fini della verifica triennale e/o quinquennale dei neoassunti e/o al termine del 15° anno di attività per adeguamento dell'indennità di esclusività)

In caso di disaccordo tra i giudizi, su iniziativa del D può essere instaurato un contraddittorio in presenza del Direttore di Dipartimento o, qualora quest'ultimo corrisponda al RS, del Direttore di Presidio Ospedaliero. L'esito del contraddittorio, così come il disaccordo rilevato, deve essere segnalato nella sezione appositamente predisposta sulla SVI. Qualora il dissenso permanga, e solo a condizione che la differenza superi il 25% del punteggio massimo, il D può chiedere di instaurare il contraddittorio di fronte al Nucleo di Valutazione e/o all'OSRU a seconda della competenza degli obiettivi discussi.

A fine colloquio di valutazione, RS e D sottoscrivono con firma e data l'esito della procedura.

La SVI così compilata deve essere inviata in originale al Responsabile OSRU.

## 2. La valutazione manageriale dei Dirigenti Responsabili di Struttura

La valutazione del Dirigente Sanitario Responsabile di Dipartimento, di Struttura Complessa o Semplice di valenza dipartimentale (RS) viene realizzata:

- annualmente, ai fini della verifica dei risultati di gestione e per l'attribuzione della retribuzione di risultato propria e degli operatori assegnati alla sua Struttura;
- al termine del periodo di affidamento dell'incarico.

Nel primo caso l'organo di verifica competente è rappresentato dal Nucleo di Valutazione, pertanto strumenti e metodologia corrispondono a quelli previsti nella gestione degli obiettivi all'interno della definizione del budget annuale (Allegato 2).

Per la verifica dell'incarico di struttura, invece, è competente il Collegio Tecnico, il quale procede alla valutazione di tutte le attività svolte nonché dei risultati raggiunti.

A tale scopo il sistema aziendale prevede a fianco della verifica dei risultati assegnati alla struttura, una valutazione annuale della competenza gestionale/manageriale del RS.

Questi i fattori di valutazione presi a riferimento per la formulazione del giudizio:

1. comunicazione interna ed esterna;
2. competenza organizzativa;
3. capacità innovativa;
4. stress management;
5. gestione dell'autorità inerente il ruolo;
6. gestione delle risorse affidate;
7. aggiornamento e diffusione delle conoscenze.

Strumento e metodologia

La scheda di valutazione manageriale dei RS prevede:

- i dati anagrafici e periodo di riferimento;
- la tabella dei fattori di valutazione e relativa descrizione nonché i corrispondenti spazi per la formulazione del giudizio in termini di autovalutazione e valutazione;
- la legenda dei livelli di giudizio da 1 a 5;
- le firme e l'accordo.

La scheda costituisce strumento di confronto tra il Responsabile di Struttura (RS) e

- il Direttore di Dipartimento/distretto, oppure
- il Direttore di Presidio Ospedaliero, nel caso in cui il RS corrisponda al Direttore di Dipartimento/distretto, oppure
- il Direttore Generale nel caso in cui il RS appartenga all'area di staff alla Direzione Generale, oppure
- il Direttore Sanitario d'Azienda per il Direttore di Presidio Ospedaliero e viene utilizzata al termine del periodo di riferimento della valutazione.

Il RS compila la parte della scheda destinata all'autovalutazione esprimendo un giudizio sulla propria performance per ciascuno dei fattori di valutazione previsti.

Il valutatore, tenuto conto dei risultati verificati dal Nucleo di Valutazione relativamente al raggiungimento degli obiettivi di budget della Struttura, discute con il RS l'autovalutazione confermandola o meno e compilando la sezione della valutazione.

In caso di disaccordo tra i giudizi, che va segnalato sulla scheda, e qualora la differenza tra autovalutazione e valutazione superi il 25% del punteggio della prima, su iniziativa del RS può essere instaurato un contraddittorio con il coinvolgimento della Direzione Generale.

A fine colloquio di valutazione, RS e valutatore sottoscrivono con firma e data l'esito della procedura.

La scheda così compilata deve essere inviata in originale al Responsabile OSRU.

### **3. La valutazione relativa all'incarico dirigenziale**

La valutazione è diretta alla verifica dell'aderenza dell'attività svolta ai parametri in base ai quali sono stati individuati, graduati e affidati gli incarichi dirigenziali. Essa è di competenza del Collegio Tecnico.

La metodologia, gli strumenti di valutazione nonché il valutatore di prima istanza (RS) e i tempi di effettuazione sono comunicati ai D titolari di incarico al momento del loro conferimento.

Il Collegio Tecnico, esamina

- le SVI per i D non RS,
- la scheda di valutazione manageriale unitamente alla scheda degli obiettivi di budget per i RS nonché le eventuali precedenti valutazioni riferite al periodo oggetto di verifica,

esprime il giudizio finale sull'assolvimento dell'incarico ai sensi e per gli effetti previsti dalle norme vigenti.

In caso di valutazione negativa, prima di formalizzare il giudizio, deve essere effettuato un contraddittorio in occasione del quale devono essere acquisite le controdeduzioni del D anche assistito da persona di fiducia.

L'esito della valutazione è acquisito agli atti. Di esso si tiene conto ai fini dell'affidamento.

Il **Collegio Tecnico** procede alla verifica delle attività svolte e dei risultati raggiunti da parte di tutti i dirigenti anche indipendentemente dall'incarico conferito con cadenza pari alla durata dell'incarico tenendo conto della valutazione annua e della valutazione di fine incarico o fine periodo effettuata dal Responsabile della Struttura di appartenenza.

L'organismo di verifica è presieduto dal Direttore di Dipartimento ed è costituito ai sensi dell'art. 14, lett. D, c. 10 del CCIA.