

# LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELL'A. O. BOLOGNINI

Dal 2001 esiste un **SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE**  
per:

- la dirigenza medica, sanitaria, amministrativa professionale e tecnica
- per il personale del comparto

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA DIRIGENZA

### *Fondamenti normativi*

- D. Lgs. 502/1992
  - Articoli 31-34 CCNL della dirigenza 1999-2001
  - Articoli 25-32 CCNL della dirigenza 2002-2005
  - Articoli 9-10 del CCNL della dirigenza 2006-2009
  - Atti regionali
  - Atti aziendali (delibere e regolamenti)
- Decreto Legislativo 150/2009 (titolo II – articoli da 2 a 16 – e titolo III – articoli da 17 a 31)  
**Per quanto riguarda il SSN le chiavi di lettura per interpretare correttamente il D.Lgs. 150/2009 sono gli artt. 16, 31 e 74.**

La problematica della valutazione individuale è dunque **già ben presente** nella legislazione di riferimento (D. Lgs. 502/1992 per la dirigenza medica e non medica) e nella contrattazione collettiva.

**Il principio fondamentale dettato in materia dal D.Lgs. 150/2009 è contenuto nell'art. 9.**

Gli ambiti di valutazione della performance individuale sono distinti in **due tipologie**:

- Comma 1: **valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa** (si può pensare alle P.O.)
- Comma 2: **il restante personale** (non dirigente)

Da rilevare che il D. Lgs. 150/2009 **all'art. 3** prevede che la valutazione deve essere articolata su **tre distinti livelli**:

- 1. Valutazione individuale**
- 2. Valutazione delle unità organizzative o delle aree**
- 3. Valutazione dell'amministrazione nel suo complesso**

## **I contenuti del D.LGS 150/2009**

### **La valutazione della performance**

- Passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output e outcome)
- Cittadino al centro della programmazione
- Istituzione di una Commissione (nazionale) per la valutazione, la trasparenza e l'integrità e di organismi indipendenti di valutazione in ciascuna amministrazione

## I contenuti del D.LGS 150/2009

### Premiare il merito

- Attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera: divieto della distribuzione a pioggia dei benefici (art. 18)
- Definizione di livelli di performance differenziati (art. 19 e art. 31)

## LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

**Sono previsti 2 tipi di valutazione:**

- **annuale** (relativa ai risultati di gestione e al raggiungimento degli obiettivi)
- **periodica** (alla scadenza dell'incarico; alla maturazione dei requisiti necessari per il riconoscimento dell'esclusività; al termine del primo quinquennio di servizio)

## COME SI ARTICOLA LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

### VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA

È di competenza del **DIRETTO SUPERIORE** del valutato. Si tratta di una **PROPOSTA** di valutazione.

### VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

Compete a *organismi* diversi:

1. **COLLEGIO TECNICO** (art. 28 CCNL della dirigenza 2002-2005) per la valutazione degli aspetti professionali e comportamentali. Si utilizza:
  - alla scadenza dell'incarico del dirigente in relazione alle attività svolte e ai risultati raggiunti
  - per i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio (valutazione necessaria anche per il riconoscimento dell'esclusività e dell'equiparazione)
  - per i dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività
2. **NUCLEO AZIENDALE DI VALUTAZIONE (oggi ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE** - art. 27 CCNL della dirigenza 2002-2005) al quale compete la valutazione **annuale**:
  - dei risultati di gestione del **dirigente di struttura complessa e di struttura semplice**
  - dei risultati gestionali di **tutti** i dirigenti anche ai fini della retribuzione di risultato

## CHI SONO I COMPONENTI DEL COLLEGIO TECNICO E DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

### **IL COLLEGIO TECNICO**

è presieduto dal direttore di dipartimento e da due direttori di struttura complessa appartenenti alla stessa area, profilo, e disciplina del dirigente valutato.

Il valutatore di prima istanza non può mai far parte del Collegio Tecnico.

### **IL NUCLEO AZIENDALE DI VALUTAZIONE (OGGI ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE)**

è composto da membri esterni, scelti dall'Azienda tra professionisti di comprovata capacità ed esperienza in materia di valutazione.

- Da sottolineare la **particolare rilevanza delle verifiche annuali** che **concorrono**, assieme agli altri elementi, anche alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali e per le altre finalità previste dall'art. 26 comma 2 del CCNL 2002/2005 (esclusività, equiparazione).
- Da qui l'importanza della **coerenza** delle valutazioni

# lo schema del sistema di valutazione

**Obiettivo: miglioramento prestazione**

Informazioni sulla prestazione durante l'anno

Valutazione annuale

Colloquio annuale e gestione della prestazione (Capo)

Pianificazione delle azioni Individuali

Certificazione OIV

**Obiettivo: certificazione professionale**

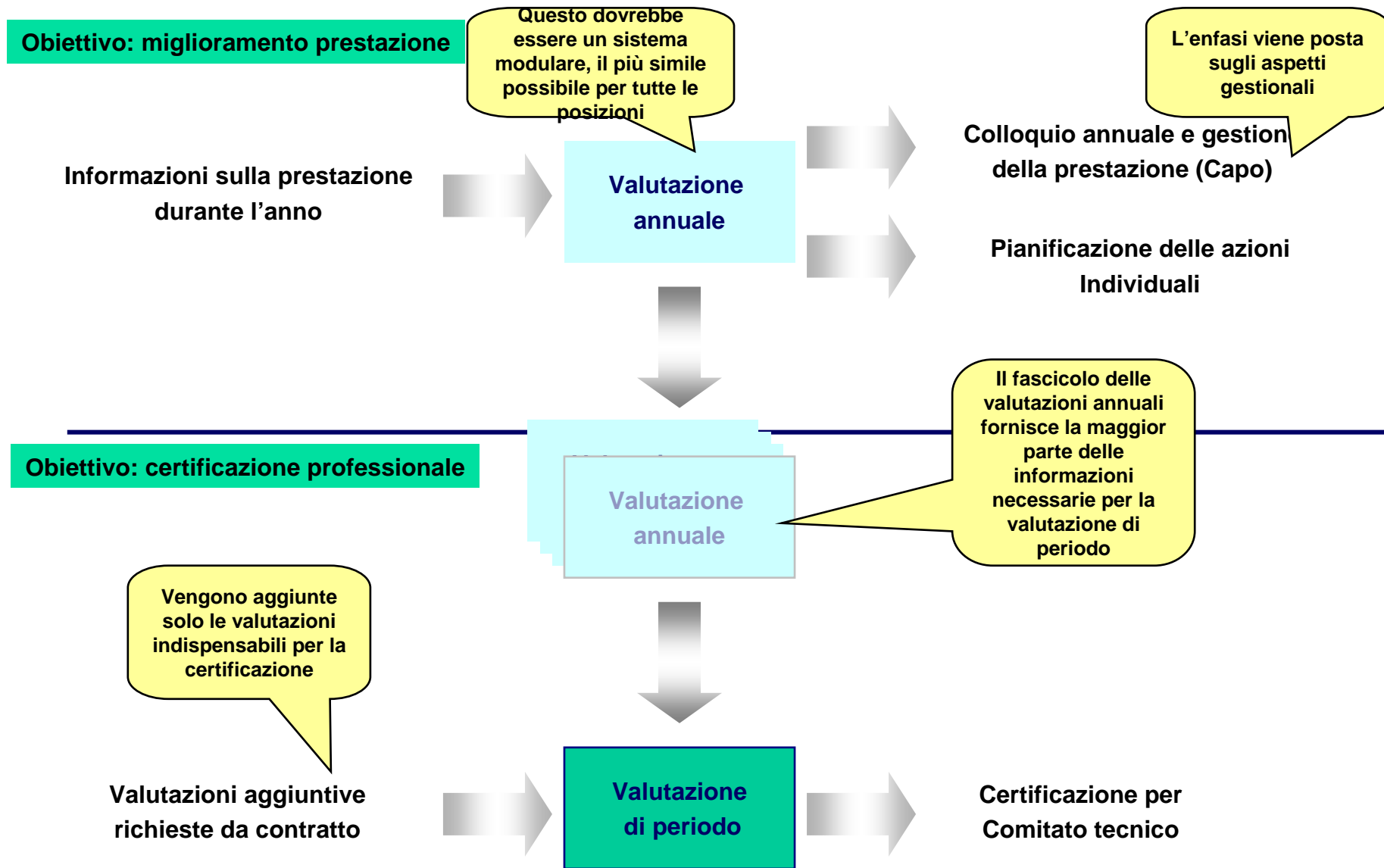
Valutazione annuale

Valutazioni aggiuntive richieste da contratto

Valutazione di periodo

Certificazione per Comitato tecnico

# lo schema del sistema di valutazione



## CONTENUTI DELLA VALUTAZIONE

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che la valutazione debba riferirsi ad alcuni parametri:

- I risultati raggiunti dalla struttura
- I risultati raggiunti rispetto ai propri specifici obiettivi individuali
- La qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'amministrazione
- Le competenze professionali e manageriali dimostrate
- La capacità di valutare (in termini di differenziazione)

Valutazione Obiettivi 2010 UU. OO. Sanitarie - 1^ Grado di valutazione ( % raggiungimento degli obiettivi misurati da ciascun Certificatore )

CDR		DESCRIZIONE CDR										
IND	OBIETTIVO	INDICATORE		P_D *	D**	% D***	P_C	C**	% C***	CERTIF	revisione DS	
A -1.1	Budget	fatturato pari a	<b>2.935.140,00</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>	<b>40,0%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>20,0%</b>	FLUSSI Dr. Giuseppe Marzulli		
A -1.2	Extra Budget	fatturato pari a	<b>415.666,00</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	<b>5,0%</b>	FLUSSI Dr. Giuseppe Marzulli		
A- 2.1	Ambulatoriali	fatturato pari a	<b>302.084,00</b>	<b>5%</b>	<b>50%</b>	<b>2,5%</b>	<b>5%</b>	<b>50%</b>	<b>2,5%</b>	FLUSSI Dr. Giuseppe Marzulli		
B- 1.1	Consumi sanitari (di competenza del servizio Farmacia, al netto consumo emoderivati e file	rispetto budget assegnato (in relazione al fatturato) pari a	<b>177.549,00</b>	<b>5%</b>	<b>50%</b>	<b>2,5%</b>	<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>5,0%</b>	FARMACIA - Dr. Angelo Barcella		
B- 1.3	Promozione dei farmaci equivalenti (BS)	% farmaci BS prescritti in dimissione almeno pari a (>=) % da definire RL		<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>2,0%</b>				FARMACIA - Dr. Angelo Barcella		
B- 2.1	<b>Fruizione ferie</b>	totale giorni ferie godute secondo le indicazioni contenute nell'allegato "FERIE" elaborato per ciascuna U.O., che sarà consegnato all'incontro		<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10%</b>	<b>90%</b>	<b>9,0%</b>	PERSONALE - Rag. Giacomo Testa		
B- 3.1	Costo prestazioni interne richieste	mantenimento/ miglioramento % di incidenza delle prestazioni richieste (fp RSD001-RSD002-RSD003) sul fatturato ricoveri rispetto al 2009 (prestazioni richieste e fatturato 2009		<b>3%</b>	<b>80%</b>	<b>2,4%</b>				CDG - Dr.ssa Monica Faccini		

\*\*D e C: % raggiungimento obiettivo Dirigenza/ Comparto base 100 mercoledì 2 marzo 2011 Pagina 3 di 147

\*\*\*% D e % C = (peso obiettivo moltiplicato per % raggiungimento base 100)

Valutazione Obiettivi 2010 UU. OO. Sanitarie - 1^ Grado di valutazione ( % raggiungimento degli obiettivi misurati da ciascun Certificatore )

<b>CDR</b>		<b>DESCRIZIONE CDR</b>			<b>P_D *</b>	<b>D**</b>	<b>% D***</b>	<b>P_C</b>	<b>C**</b>	<b>% C***</b>	<b>CERTIF.</b>	<b>revisione DS</b>
<b>IND</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>										
C- 3.1	Rispetto della programmazione dell'attività ambulatoriale divisionale - periodo di	numero sedute chiuse non conformi su numero totali sedute programmate < 0,5%			5%	50%	2,5%				AA.GG. Dr.ssa Caterina Ursi no	
C- 5.6	Inserimento dell'inventario di fine anno nel programma informatico	Si						7%	100%	7,0%	FARMACIA - Dr. Angelo Barcella	

*Il Direttore Sanitario  
Dott. Bruno Zanzottera*

<b>Totale per Cdr su base 100</b>
<b>Riparametrato su base 90</b>

<b>% D***</b>	<b>% C***</b>
90,40%	91,50%
<b>81,36%</b>	82,35%

*\*\*D e C: % raggiungimento obiettivo Dirigenza/ Comparto base 100*  
*\*\*\*% D e % C = (peso obiettivo moltiplicato per % raggiungimento base 100)*

Fattore	Indicatori
Grado e modalità di raggiungimento degli obiettivi assegnati	<b>Grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati all'unità operativa di appartenenza*</b>
	Livello di partecipazione individuale e impegno dimostrato per il raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati all'unità operativa di appartenenza
	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati e/o delle indicazioni impartite
	Rispetto dei tempi di esecuzione indicati e osservanza del modello di programmazione e gestione delle attività di competenza
Osservanza delle direttive per il raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito	Esecuzione corretta delle mansioni assegnate (anche con specifico riferimento alle job description)
	Partecipazione all'attività del dipartimento
	Disponibilità alla collaborazione interdipartimentale
	Rispetto dei protocolli e degli standard qualitativi e quantitativi
Disponibilità correlata anche all'articolazione dell'orario di lavoro	Flessibilità nell'organizzazione dei propri turni e dell'orario di lavoro
	Disponibilità nella sostituzione/affiancamento di colleghi e/o in emergenze
	Capacità di riorganizzare il proprio lavoro rispetto alle esigenze di servizio
Attenzione prestata dal dirigente alle implicazioni economiche derivanti dai suoi comportamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa.	Contenimento di costi e corretta gestione delle risorse. Rispetto delle direttive aziendali finalizzate a tale obiettivo.
	<b>Esaurimento delle ferie programmate entro l'anno di riferimento *</b>
	Attenzione prestata ai comportamenti rilevanti ai fini del risk management e più in generale di tutte quelle attività la cui inosservanza può comportare penalizzazioni a carico dell'azienda
	Capacità di migliorare i modelli organizzativi riferiti al proprio ambito di attività
<b>Coerenza complessiva dei comportamenti gestionali con le indicazioni dipartimentali**</b>	

GRIGLIE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INDICATORI SEGNATI CON ASTERISCO

Fattore: Grado e modalità di raggiungimento degli obiettivi assegnati		
Indicatore: Grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati all'U.O. di appartenenza		NOTE
< a 50%	0 punti	
>= a 50% e < a 60%	6 punti	
>= a 60% e < a 70%	8 punti	
>= a 70% e < a 81%	12 punti	
>= a 81% e = a 100%	15 punti	
Dati ricavati dal report del budget 2010. INDICATORE COMPILATO D'UFFICIO		

Fattore: Attenzione prestata dal dirigente alle implicazioni economiche derivanti dai suoi comportamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa		
Indicatore: Esaurimento delle ferie programmate entro l'anno di riferimento		NOTE
< a 50%	0 punti	
>= 50% e < a 70%	1 punto	
>= 70% e < a 80%	2 punti	
>= 80% e < a 90%	3 punti	
>= 90% e fino a 100%	fino a 5 punti	
Dati ottenuti dal report dell'U.O. Personale. INDICATORE COMPILATO D'UFFICIO		

Fattore: Attenzione prestata dal dirigente alle implicazioni economiche derivanti dai suoi comportamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa		
Indicatore: Attenzione prestata ai comportamenti rilevanti ai fini del risk management e più in generale di tutte quelle attività la cui inosservanza può comportare penalizzazioni a carico dell'azienda *		NOTE
Oltre due richiami formali nell'anno di riferimento oppure <u>anche in numero inferiore, se riferiti a situazioni di particolare gravità</u>	0 punti	
Fino a due richiami nell'anno di riferimento per situazioni causate da incuria e/o inosservanza di comportamenti	1 punto	
Nessun richiamo nell'anno di riferimento e valutazione complessiva dell'attenzione prestata all'attività di risk management	da 2 fino a 5 punti	

Coerenza complessiva dei comportamenti gestionali con le indicazioni dipartimentali\*\* fino a 10 punti

\*\* Punteggio da motivare con apposita relazione (nel caso di assegnazione di valori diversi da 0)

<b>Anno</b>			
<b>Dirigente valutato dott./dott.ssa</b>			
U.O.			
<b>Valutatore di prima istanza dott.</b>			
U.O. <i>Presidio</i>			
<b>Valutazione annuale gestionale</b>			
<b>Fattore</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio per indicatore (fino a)</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Grado e modalità di raggiungimento degli obiettivi assegnati	<b>Grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi specifici individuali e di budget assegnati</b>	50	
Svolgimento delle funzioni gestionali delegate dall'atto aziendale	Qualità ed efficacia delle funzioni gestionali affidate con l'atto aziendale	10	
	<b>Capacità di valutare e di gestire il personale assegnato</b>	10	
Efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali	Capacità di organizzare il proprio lavoro e quello del personale assegnato rispetto alle esigenze del servizio	5	
	Capacità di adottare modelli gestionali funzionali all'attività del dipartimento e coerenti con le indicazioni della direzione strategica	5	
Attenzione prestata dal dirigente alle implicazioni economiche derivanti dai suoi comportamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa.	Contenimento di costi e corretta gestione delle risorse. Rispetto delle direttive aziendali finalizzate a tale obiettivo con particolare attenzione alla programmazione e gestione delle ferie proprie e del personale assegnato.	5	
	Attenzione prestata ai comportamenti rilevanti ai fini del risk management e più in generale di tutte quelle attività la cui inosservanza può comportare penalizzazioni a carico dell'azienda.	5	
	<b>Coerenza complessiva dei comportamenti gestionali con le indicazioni della direzione strategica</b>	10	
		<b>100</b>	<b>0</b>
<b>Totale punteggio</b>			
<b>Osservazioni:</b>			

**GRIGLIA PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI INDICATORI CON ASTERISCO (DIRIGENTI CON INC. DI STRUTTURA)**

**Fattore: Grado e modalità di raggiungimento degli obiettivi assegnati**

**Indicatore: Grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi specifici individuali e/o di budget assegnati**

fino al 50%	0 punti
tra il 51% e il 70%	MASSIMO 35 punti
tra il 71% e l' 80%	MASSIMO 40 punti
tra 81 % e 90 %	MASSIMO 45 punti
tra 91% e 100%	fino a 50 punti

**Fattore:Attenzione prestata dal dirigente alle implicazioni economiche derivanti dai suoi comportamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa**

**Indicatore: Contenimento di costi e corretta gestione delle risorse. Rispetto delle direttive aziendali finalizzate a tale obiettivo con particolare attenzione alla programmazione e gestione delle ferie proprie e del personale assegnato.\***

ferie smaltite fino al 50%	0 punti
ferie smaltite tra 51% e 80%	fino a 2 punti
ferie smaltite tra 81 % e 90 %	fino a 3 punti
ferie smaltite tra 91% e 100%	fino a 5 punti

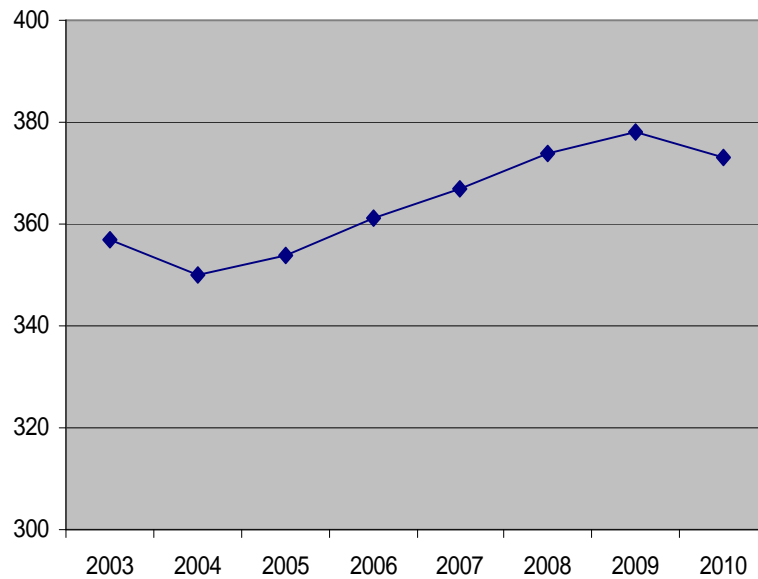
**Dati ottenuti dal report dell'U.O. Personale**

**Fattore:Attenzione prestata dal dirigente alle implicazioni economiche derivanti dai suoi comportamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa**

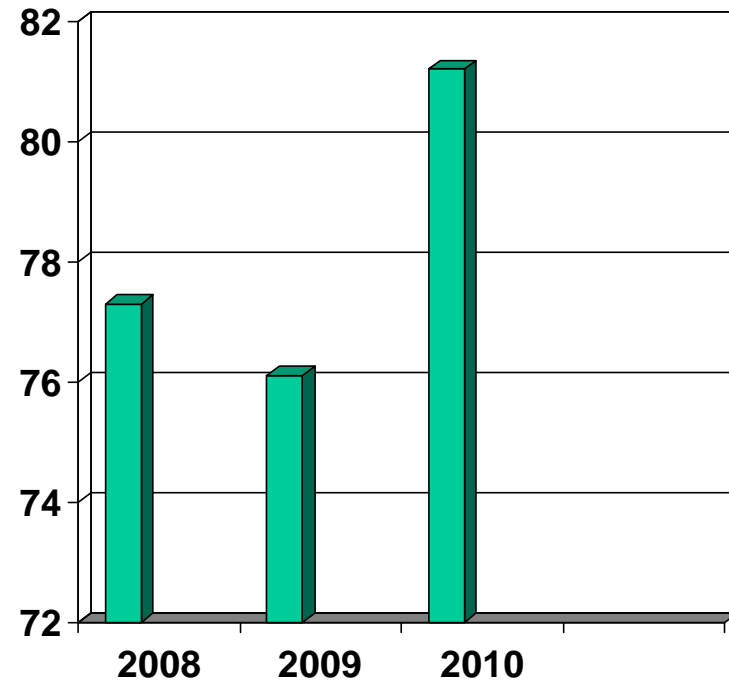
**Indicatore: Attenzione prestata ai comportamenti rilevanti ai fini del risk management e più in generale di tutte quelle attività la cui inosservanza può comportare penalizzazioni a carico dell'azienda \***


# Dirigenti valutati

**Dirigenti valutati**



**Media valutazione**



PER L'A.O. BOLOGNINI IL SISTEMA DI VALUTAZIONE  
NON E' SOLO UN IMPORTANTE ADEMPIMENTO  
CONTRATTUALE

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE *E'*:  
**UNO STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE,  
UNA LEVA STRATEGICA PER IL CAMBIAMENTO  
UNA MODALITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE**

## I contenuti del D.LGS 150/2009

### I dirigenti

- Sono i responsabili dell'attribuzione dei trattamenti accessori
- Compete loro la valutazione della performance individuale di ciascun dipendente, secondo i criteri certificati dal sistema di valutazione
- Previste sanzioni, anche economiche, per quei dirigenti che non svolgono efficacemente il loro lavoro

valutare dall'*ant.* VALUTO | = *lat.* v<sup>à</sup>li-  
tus| per *valso* | che dal suo canto è con-  
tratto dell'*ant.* valsuto| participio pas-  
sato di VALÈRE aver prezzo (v. *Valere*).

Dare il prezzo, Stimare; *fig.* Avere in  
considerazione. — « Valutare alcuna cosa  
in conto altrui » = Tenergliene conto, in  
proporzione del valore che si stima.

Deriv. *Valutabile; Valutazione.*