

**REGOLAMENTO AZIENDALE
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE.**

**PERSONALE DELLA DIRIGENZA MEDICA E DELLA DIRIGENZA
SANITARIA, PROFESSIONALE, TECNICA E AMMINISTRATIVA**

Art. 1.

Riferimenti Normativi

Si considerano i riferimenti normativi che hanno regolato finora la materia della valutazione dei dirigenti:

- D.Lgs. 502/1992
- D.Lgs. 29/1993
- D.Lgs. 286/1999
- D.Lgs. 165/2001
- D.Lgs. 150/2009 in attuazione della Legge 14/2009

Tali norme indicano che la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti deve tener conto principalmente degli impegni assunti dalle Aziende/Enti del SSR nei confronti dei cittadini per garantire che i servizi siano resi al livello qualitativo prestabilito.

Art. 2.

Oggetto e finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente Regolamento disciplinano il sistema di valutazione dei Dirigenti medici, sanitari, professionali e amministrativi del Sistema Sanitario Regionale (denominati Dirigenti), al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Art. 3.

Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance dei Dirigenti sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Aziende Sanitarie ed Enti del SSR, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni Azienda/Ente è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle strutture in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle presenti direttive.
3. Le Aziende/Enti adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. Le Aziende/Enti adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse della Regione e dei cittadini utenti.
5. Il rispetto delle disposizioni del presente Regolamento è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.
6. Dall'applicazione delle disposizioni del presente Regolamento non devono derivare nuovi o maggiori oneri per l'Azienda/Ente. Le Aziende interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

Art. 4.

Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le Aziende/Enti sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a) **definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;**

- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (ammontare dei premi);
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati alla Regione, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e altri destinatari dei servizi.

Art. 5.

Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dai Direttori Generali, che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e con quelli definiti dalla Regione, ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.
2. Gli obiettivi sono:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Azienda;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'Azienda/Ente con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - g) correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 6.

Monitoraggio della performance

1. I Direttori generali, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.
2. Ai fini di cui al comma 1, i Direttori generali si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione.

Art. 7.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le Aziende/Enti valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.
2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:
 - a) **dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance**, di cui all'articolo 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna Azienda nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
 - b) dai dirigenti di ciascuna Azienda, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente Regolamento;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio.

Art. 8.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
 - a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

ISTITUTO TUMORI "GIOVANNI PAOLO II" I.R.C.C.S

Viale Orazio Flacco, 65

70124 BARI

- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi di erogazione delle prestazioni;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Art. 9.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Art. 10.

Piano della performance e Relazione sulla performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le Aziende/Enti, redigono annualmente:
 - a) **entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance** da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
 - b) **un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «Relazione sulla performance»** che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, ed il bilancio di genere realizzato.
2. I documenti di cui alle lettere a) e b) del comma 1 sono immediatamente trasmessi all'Area competente della Regione.
3. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della performance.
4. **In caso di mancata adozione del Piano della performance e pubblicazione del report finale è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Azienda/Ente non potrà procedere ad assunzioni di personale, anche a tempo determinato, o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.**

Art. 11.

Graduatorie di merito e trattamento accessorio

1. In ogni Azienda/Ente, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione adottato coerentemente con il presente Regolamento, compila una graduatoria delle

- valutazioni individuali del personale dirigenziale, avendo cura di rispettare le percentuali di riferimento tra parentesi, distinto per livello generale e non.
2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale dirigente è distribuito in differenti livelli di performance secondo il seguente ordine:
- a) coloro che raggiungono il 100% del punteggio, ricevono l'attribuzione del premio stabilito maggiorato del 10% (2% circa);
 - b) coloro che raggiungono dal 91 al 99% del punteggio ricevono l'attribuzione del 100% del premio stabilito (24% circa);
 - c) coloro che raggiungono dal 71 al 90% del punteggio ricevono l'attribuzione del premio stabilito in proporzione (48% circa);
 - d) coloro che raggiungono dal 26 al 70% del punteggio non ricevono il saldo del premio stabilito (solo eventuali acconti mensili pari al 50% del premio stabilito) (24% circa);
 - e) il restante personale (punteggio $\leq 25\%$) non ha diritto all'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale e deve restituire gli eventuali acconti (2% circa).
3. Qualora la distribuzione del personale non avvenisse secondo le percentuali indicative, riportate tra parentesi al precedente comma 2, dovranno essere riviste tutte le valutazioni espresse al fine di ricondurre le stesse entro i parametri percentuali riportati nel precedente comma 2.

IL PERCORSO VALUTATIVO E LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

I soggetti coinvolti in un percorso valutativo sono:

- A) Il dirigente da valutare;
- B) Il responsabile della struttura alla quale il dirigente da valutare appartiene;
- C) Il Collegio Tecnico (C.T.);
- d) l'Organismo Indipendente di Valutazione

Gli organismi preposti alla verifica e valutazione di prima istanza dei dirigenti devono essere coloro che hanno diretta conoscenza dell'attività del valutato e che sono gerarchicamente sovraordinati (TABELLA 1)

L'art. 26 del CCNL 3/11/2005 - Dirigenza Medica e Veterinaria indica in modo chiaro gli organismi preposti alla Verifica e Valutazione della Dirigenza, i valutatori di seconda istanza, ossia:

Il Collegio Tecnico, cui è demandata la verifica e valutazione delle attività professionali/comportamentali di tutti i Dirigenti, alla scadenza dell'incarico conferito, al termine del primo quinquennio di attività, al raggiungimento dell'esperienza ultra quinquennale.

Gli effetti della valutazione positiva del Collegio realizza, in via generale, la condizione per la conferma dell'incarico conferito ovvero il conferimento di altri incarichi di pari o maggior rilievo professionale o di struttura semplice. Per la sua regolazione si rimanda a separato regolamento.

L'OIV cui è demandata la verifica e valutazione annuale delle attività gestionali/manageriali:

- per tutti i dirigenti la verifica/valutazione si riferirà ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi affidati, *anche ai fini dell'attribuzione del salario di risultato;*
- per i Direttori di Struttura la verifica/valutazione è doppia; essa riguarderà *sia la verifica dei risultati raggiunti collegata al sistema premiante del salario di risultato in relazione agli obiettivi annualmente assegnati alla Struttura e concordati con la Direzione Strategica; sia la verifica della capacità di volgere le funzioni direzionali assegnate con il conferimento dello specifico incarico e quindi la capacità di perseguire gli obiettivi affidati.*

La funzione principale dei due organi collegiali, che è quella di essere garanti sotto il profilo formale dell'intero procedimento di valutazione, si sostanzia in particolare nel verificare che la proposta di valutazione diretta e di merito, effettuata dal valutatore di prima istanza, sia stata redatta in conformità ai principi della trasparenza dei criteri e dei risultati e soprattutto dell'adeguata informazione e partecipazione del valutato.

I risultati finali rivenienti dall'OIV della valutazione sono trasmessi all'UOC Area Gestione Risorse Umane e una copia è riportata nel fascicolo personale.

A fine anno dovranno essere compilate, da parte del Direttore/Dirigente dell'U.O. le Schede di Valutazione.

La scheda di cui all'allegata Tabella 2) è finalizzata alla valutazione dell'apporto individuale del singolo dirigente al raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Operativa. Sulla base di tale valutazione viene attribuita la retribuzione di risultato secondo le modalità di cui alla contrattazione integrativa.

L'apporto individuale del dirigente al raggiungimento degli obiettivi individuati e negoziati dal dirigente di struttura complessa è sintetizzato attraverso quattro indicatori: a ciascuno di questi dovrà essere assegnato un punteggio compreso tra 0 (nessun apporto) e 5 (apporto ottimo) per indicare in quale misura il dirigente ha partecipato al conseguimento degli obiettivi dell'U.O. (non è ammesso l'uso di valori intermedi). Il livello 3 definisce l'apporto "normale" all'attività, lo standard minimo previsto dalla posizione del dirigente. La somma dei punteggi moltiplicata per cinque (per esprimere in termini percentuali l'entità dell'apporto garantito) rappresenta la misura dell'impegno del singolo dirigente al conseguimento degli obiettivi gestionali/manageriali dell'unità operativa. Sulla base di questa percentuale verranno calcolate le quote spettanti della retribuzione di risultato. A garanzia dell'equità del processo di valutazione, nel caso di valutazione negativa sarà attivato un contraddittorio con l'Organo di seconda istanza (collegio tecnico o OIV).

La scheda di cui all'allegata Tabella 3) è finalizzata alla valutazione annuale del percorso professionale del dirigente. Nella fattispecie sono esaminate le "capacità", le "conoscenze" ed i "comportamenti" dirigenziali.

Detta valutazione è legata all'attribuzione del Salario di Posizione di parte aziendale, strettamente connessa all'incarico del dirigente.

Le Schede annuali per la Valutazione Professionale (Tabella 3), in uno alle Schede annuali per la Valutazione dell'apporto individuale del singolo dirigente al raggiungimento degli obiettivi della UO (Tabella 2), costituiranno fonte primaria di informazione per le verifiche.

Il Direttore/Dirigente di Struttura (Schede di cui alle tabelle 4), a fine anno è valutato sotto il profilo professionale e manageriale. All'uopo, le allegate Schede andranno compilate dal valutatore di prima istanza individuato nella Tabella 1) allegata.

La scheda di cui alla Tabella 4) prevede una parte riservata alla Direzione Strategica, alla quale compete verificare la coerenza del professionista rispetto alla mission dell'Istituto, il senso di appartenenza (gli incarichi di struttura hanno una componente rilevante di rapporto fiduciario azienda/professionista) e il grado di raggiungimento degli obiettivi che gli sono stati assegnati.

La Scheda annuale per la Valutazione delle qualità gestionali/manageriali, sarà trasmessa, per il tramite dall'UO AGRU, all'OIV, ai fini della valutazione della performance e, quindi, del raggiungimento degli obiettivi concordati annualmente con la Direzione strategica.

La Scheda annuale per la valutazione professionale sarà conservata agli atti dell'Ufficio Area Gestione Risorse Umane.

Le schede annuali costituiranno, altresì, fonte primaria di informazione per le verifiche/valutazioni demandate ai Collegi Tecnici, scadenze degli incarichi ovvero alle scadenze contrattualmente previste.

TABELLA 1	
VALUTATO	VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA
Dirigente con incarico di natura professionale (meno o più di 5 anni)	Direttore di struttura complessa o Responsabile Struttura Semplice
Dirigente con incarico di natura professionale anche di alta specializzazione	
Responsabile di struttura semplice/Responsabile di unità funzionale	Direttore di struttura Complessa dell'UO di appartenenza oppure Direttore di Dipartimento
Direttore di Struttura Complessa	Direttore Sanitario Aziendale o Amministrativo (per PTA)
Direttore di Dipartimento	Direttore Generale e Direttore Scientifico o Direttore Amministrativo (per PTA)

SCHEMA DI VALUTAZIONE ANNUALE GESTIONALE/MANAGERIALE (APPORTO DEL SINGOLO DIRIGENTE)

AREA DELLA DIRIGENZA xxxxxxxx

PERIODO VALUTATO: ANNO _____

DIRIGENTE VALUTATO DOTT.	MATRICOLA
U.O.	
VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA DOTT.	
U.O.	
INDICATORI	PUNTEGGIO
A) Osservanza degli obiettivi prestazionali affidati	
B) Livello di impiego personale quale contributo al raggiungimento degli obiettivi dell' U.O.	
C) Disponibilità a svolgere le funzioni affidate e correlate all'articolazione dell'orario di servizio	
D) Attenzione prestata dal dirigente alle implicazioni economiche derivanti dai suoi comportamenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'U.O.	
TOTALE	

<i>Coefficiente di moltiplicazione</i>	5,00
Totale punteggio	

Osservazioni del valutatore

Osservazioni del valutato

L'apporto individuale del dirigente al raggiungimento degli obiettivi e negoziati dal dirigente di struttura complessa è sintetizzato attraverso quattro indicatori. A ciascuno di questi dovrà essere assegnato un punteggio compreso tra 0 (nessun apporto) e 5 (apporto ottimo) per indicare in quale misura il dirigente ha partecipato al conseguimento degli obiettivi della U.O. (non è ammesso l'uso di valori intermedi). Il livello "3" deinisce l'apporto "normale" all'attività, lo standard minimo previsto dalla posizione del dirigente.

La somma dei punteggi moltiplicata per cinque (per esprimere in termini numerici l'entità dell'apporto garantito) rappresenta la misura dell'impegno del singolo dirigente al conseguimento degli obiettivi gestionali/manageriali dell'Unità Operativa.

Sulla base di questa percentuale verranno calcolate le quote spettanti della retribuzione di risultato.

SETTORE VALUTAZIONE DEL PERSONALE

VALUTAZIONE DIRIGENZA MEDICA

tabella 3

dirigente valutato dott.

U.O.C.

Valutatore diprima istanza

U.O.C.

VALUTAZIONE PROFESSIONALE

Capacità e qualità professionale e comportamentale (art. 28 CCNL)	punteggio indicatori	Fattore ponderazione (peso)	Punteggio ottenuto
A) COLLABORAZIONE INTERNA E PARTECIPAZIONE ALL'ORGANIZZAZIONE (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		18%	
B) MODALITA' DI ESPLETAMENTO DELLE FUNZIONI AFFIDATE NELLA GESTIONE E QUALITA' DELL'APPORTO PROFESSIONALE (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		20%	
C) CAPACITA' DIMOSTRATA NEL MOTIVARE, GUIDARE E VALUTARE I COLLABORATORI E DI GENERALE UN CLIMA ORGANIZZATIVO FAVOREVOLE ALLA PRODUTTIVITA', ATTRAVERSO UNA EQUILIBRATA INDIVIDUAZIONE DEI CARICHI DI LAVORO E DELLA GESTIONE DELI ISTITUTI CONTRATTUALI (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		15%	
D) RISULTATI DELLE PROCEDURE DI CONTROLLO CON PARTICOLARE RIGUARDO ALL'APPROPRIATEZZA E QUALITA' CLINICA DELLE PRESTAZIONI, ALL'ORIENTAMENTO ALL'UTENZA ALLA CERTIFICAZIONE DI QUALITA' DEI SERVIZI (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		16%	
E) CAPACITA' DIMOSTRATA NEL GESTIRE E PROMUOVERE LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E PROCEDIMENTALI, IN PARTICOLARE PER QUANTO RIGUARDA IL RISPETTO DEI TEMPI E MODALITA' NELLE PROCEDURE DI NEGOZIAZIONE DEL BUDGET IN RELAZIONE AGLI OBIETTIVI AFFIDATI (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		11%	
F) ATTIVITA' DI FORMAZIONE E RICERCA DOCUMENTATA (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		10%	
H) RISPETTO DEL CODICE DI COMPORTAMENTO (decreto 28 novembre 2000)		10%	
		100%	
	Punteggi	Ponderazione	Punteggio ottenuto
<i>Coefficiente di moltiplicazione</i>			5

Osservazioni :

Firma valutazione:

Firma valutatore

Valutato (per presa visione)

SETTORE VALUTAZIONE DEL PERSONALE

VALUTAZIONE DIRIGENZA AMMINISTRATIVA TECNICA PROFESSIONALE

tabella 3/PTA

dirigente valutato dott.

U.O.C.

Valutatore di prima istanza

U.O.C.

VALUTAZIONE PROFESSIONALE

Capacità e qualità professionale e comportamentale (art. 28 CCNL)	punteggio indicatori	Fattore ponderazione (peso)	Punteggio ottenuto
A) COLLABORAZIONE INTERNA E PARTECIPAZIONE ALL'ORGANIZZAZIONE (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		18%	
B) MODALITA' DI ESPLETAMENTO DELLE FUNZIONI AFFIDATE NELLA GESTIONE E QUALITA' DELL'APPORTO PROFESSIONALE (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		20%	
C) CAPACITA' DIMOSTRATA NEL MOTIVARE, GUIDARE E VALUTARE I COLLABORATORI E DI GENERALE UN CLIMA ORGANIZZATIVO FAVOREVOLE ALLA PRODUTTIVITA', ATTRAVERSO UNA EQUILIBRATA INDIVIDUAZIONE DEI CARICHI DI LAVORO E DELLA GESTIONE DELI ISTITUTI CONTRATTUALI (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		15%	
D) CAPACITA' DIMOSTRATA NEL GESTIRE E PROMUOVERE LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E PROCEDIMENTALI, IN PARTICOLARE PER QUANTO RIGUARDA IL RISPETTO DEI TEMPI E MODALITA' NELLE PROCEDURE DI NEGOZIAZIONE DEL BUDGET IN RELAZIONE AGLI OBIETTIVI AFFIDATI (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		11%	
E) CAPACITA' DI COMUNICARE SIA CON L'UTENZA ESTERNA SIA CON GLI UFFICI INTERNI INDIVIDUANDO PROCEDURE AMMINISTRATIVE IDONEE E STANDARDIZZATE (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		16%	
F) ATTIVITA' DI FORMAZIONE E RICERCA DOCUMENTATA (per ogni indicatore assegnare un punteggio da 1 a 5)		10%	
G) RISPETTO DEL CODICE DI COMPORTAMENTO (decreto 28 novembre 2000)		10%	
		100%	
	Punteggi	Ponderazione	Punteggio ottenuto
<i>Coefficiente di moltiplicazione</i>			5
Osservazioni :			
Firma valutazione:			
Firma valutatore			
DATA			

dirigente valutato dott.

U.O.C.

VALUTAZIONE GESTIONALE/MANAGERIALE

Capacità manageriale	Indicatori	Punteggio per indicatore	Punteggio assegnato (attribuire un valore compreso tra 1 e 5)	Totale punteggio indicatori	Fattore ponderazione (peso)	Punteggio ottenuto
A) <u>Qualità dei modelli organizzativi adottati</u> Capacità di adottare modelli organizzativi (assegnazione di compiti, risorse, tempi, procedure) finalizzati al raggiungimento degli obiettivi proposti avvalendosi di strumenti adeguati di promozioni e controllo	Il dirigente manifesta lacune nella definizione del sistema organizzativo della propria area e nella pianificazione delle attività <u>da svolgere</u>	1			21%	
	<i>valore intermedio</i>	2				
	Il dirigente è capace di definire strategie organizzative coerenti, pianificando, in termini da rispettare e risorse da investire, le attività dell'area in gestione.	3				
	<i>valore intermedio</i>	4				
	Il dirigente oltre a manifestare capacità notevoli di pianificazione e controllo delle strategie organizzative, riesce ad anticipare e gestire efficacemente l'isorgere di imprevisti, mostrandosi orientato ad un miglioramento continuo del modello organizzativo	5				
B) <u>Capacità decisionale</u> Capacità di identificare con tempestività e sicurezza, i problemi e le risorse necessarie per individuare soluzioni adeguate, proponendo decisioni chiare e precise	Il dirigente ha difficoltà nel muoversi all'interno e all'esterno della propria struttura per reperire le informazioni necessarie alla risoluzione dei problemi e per assumere decisioni chiare e precise	1			10%	
	<i>valore intermedio</i>	2				
	Il dirigente mostra capacità di reperire e integrare informazioni utili per affrontare i problemi e decidere relativi processi di risoluzione.	3				
	<i>valore intermedio</i>	4				
	Il dirigente mostra capacità di sintesi e di analisi finalizzate all'individuazione delle informazioni utili alla risoluzione dei problemi, che individua tempestivamente e che affronta con <u>decisioni chiare e precise</u>	5				
C) <u>Gestione e promozione dell'innovazione (progettualità)</u> Capacità di proporre iniziative e progetti volti all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali	Il dirigente non è orientato all'innovazione della propria organizzazione, mostrandosi cristallizzato su processi tecnologici e <u>organizzativi odottati</u>	1			11%	
	<i>valore intermedio</i>	2				
	Il dirigente mostra attenzione e disponibilità per le iniziative di <u>innovazione proposte</u> .	3				
	<i>valore intermedio</i>	4				
	Il dirigente mostra capacità non solo di gestire, ma anche di proporre innovazione tecnologiche e procedimenti volte al miglioramento generale dell' <u>organizzazione</u> .	5				
D) <u>Gestione e promozione dell'innovazione nelle procedure appropriatezza prestazioni</u> Risultato delle procedure di controllo con particolare riguardo all' <u>appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza alla certificazione di qualità dei servizi</u>	Il dirigente non è orientato all'innovazione della propria organizzazione, mostrandosi cristallizzato su processi tecnologici e <u>organizzativi adottati</u>	1			12%	
	<i>valore intermedio</i>	2				
	Il dirigente mostra attenzione e disponibilità per le iniziative di <u>innovazione al riguardo proposte</u> .	3				
	<i>valore intermedio</i>	4				
	Il dirigente mostra capacità non solo di gestire, ma anche di proporre innovazione tecnologiche e procedimenti volte al miglioramento generale dell' <u>organizzazione</u> .	5				
E) <u>Gestione e sviluppo delle risorse umane</u> Capacità di creare e favorire interazioni personali soddisfacenti ed equilibrate, utilizzando gli strumenti della comunicazione e le modalità di gestione emotiva dei momenti di crisi.	Il dirigente non si dimostra sensibile e attento alle qualità umane e <u>professionali dei propri collaboratori</u> .	1			13%	
	<i>valore intermedio</i>	2				
	Il dirigente supporta adeguatamente lo sviluppo professionale delle risorse aziendali, mostrando attenzione ai processi formativi di <u>selezione</u> .	3				
	<i>valore intermedio</i>	4				
	Il dirigente anticipa e sviluppa le istanze formative e motivazioni dei propri collaboratori non solo fornendo loro opportunità di crescita, ma individuando in tale crescita i motivi della propria crescita professionale e umana.	5				
F) <u>Capacità relazionale e di gestione</u> Capacità di motivare, valorizzare e valutare (tramite gli strumenti di valutazione contattuali) i propri collaboratori, identificando i loro <u>bisogni di formazioni, di sviluppo professionale e assegnando incarichi,</u>	Il dirigente manifesta lacune nella capacità di intrattenere rapporti personali adeguati, attivando strategie non idonee per far fronte ai momenti di crisi e di stress.	1			12%	
	<i>valore intermedio</i>	2				
	Il dirigente mostra buone capacità comunicative, di ascolto e comprensione, insieme ad una buona efficacia nella gestione emotiva delle situazioni di crisi e di stress.	3				
	<i>valore intermedio</i>	4				

VALUTAZIONE ANNUALE DIRETTORE DI STRUTTURA

Tabella 4

dirigente valutato dott.

U.O.C.

VALUTAZIONE GESTIONALE/MANAGERIALE

	Il dirigente è in grado di instaurare e favorire interazioni personali soddisfacenti e costruttive. Si dimostra capace di individuare possibili elementi di disagio e difficoltà, al fine di prevenire situazioni di crisi.	5			
G) <u>Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione.</u> Capacità considerare le implicazioni economiche del proprio lavoro, di investire appropriatamente le risorse a disposizione.	Nello svolgimento delle proprie attività il dirigente non considera le implicazioni economiche ed utilizza le risorse in modo non adeguato.	1			
	<i>valore intermedio</i>	2			
	Il dirigente utilizza in maniera attenta le risorse cercando di minimizzare gli sprechi.	3			
	<i>valore intermedio</i>	4			
	Il dirigente è attento all'utilizzo delle risorse, adotta e promuove comportamenti finalizzati all'efficienza, contribuendo non solo al mantenimento, ma anche alla riduzione dei costi.	5			11%
H) <u>Partecipazione e collaborazione.</u> Capacità di lavorare con i propri collaboratori, di partecipare all'attività dipartimentale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni.	Il dirigente non dimostra interesse per le attività di collaborazione, contribuendo in minima parte al lavoro di equipe.	1			
	<i>valore intermedio</i>	2			
	Il dirigente collabora e partecipa in maniera adeguata per il conseguimento dei propri obiettivi.	3			
	<i>valore intermedio</i>	4			
	Il dirigente opera spontaneamente in un'ottica di obiettivi comuni, promuovendo attività volte ad una collaborazione tra componenti diversi del sistema organizzativo.	5			10%

Totale**100%****strategico aziendale (da compilare a cura della dirigenza strategica)**

indicatori			Punteggio assegnato (attribuire un valore compreso tra 1 e 5)	Totale punteggio indicatori	Punteggio ottenuto
------------	--	--	---	-----------------------------	--------------------

a) **Grado di rispondenza alle direttive strategiche**b) **Grado di raggiungimento degli obiettivi di budget (punteggio corrispondente alla % del raggiungimento)**c) **Senso di appartenenza dell'Istituto****Totale**

			Punteggi	Punteggio ottenuto
--	--	--	----------	--------------------

Riepilogo**Area valutazione gestionale/manageriale****Livello di congruenza con l'indirizzo strategico****Totale***Coefficiente di moltiplicazione***Totale punteggio**

5

Osservazioni valutatore:**Osservazioni valutato:****Firma valutatore****Firma valutato per presa visione****DATA****Firma Direttore Sanitario**

dirigente valutato dott.
U.O.C.

VALUTAZIONE GESTIONALE/MANAGERIALE

Capacità manageriale	Indicatori	Punteggio per indicatore	Punteggio assegnato (attribuire un valore compreso tra 1 e 5)	Totale punteggio indicatori	Fattore ponderazione (peso)	Punteggio ottenuto	
A) <u>Qualità dei modelli organizzativi adottati</u> Capacità di adottare modelli organizzativi (assegnazione di compiti, risorse, tempi, procedure) finalizzati al raggiungimento degli obiettivi proposti avvalendosi di strumenti adeguati di promozioni e controllo	Il dirigente manifesta lacune nella definizione del sistema organizzativo della propria area e nella pianificazione delle attività da svolgere	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente è capace di definire strategie organizzative coerenti, pianificando, in termini da rispettare e risorse da investire, le attività dell'area in gestione.	3				21%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente oltre a manifestare capacità notevoli di pianificazione e controllo delle strategie organizzative, riesce ad anticipare e gestire efficacemente l'isorgere di imprevisti, mostrandosi orientato ad un miglioramento continuo del modello organizzativo	5					
B) <u>Capacità decisionale</u> Capacità di identificare con tempestività e sicurezza, i problemi e le risorse necessarie per individuare soluzioni adeguate, proponendo decisioni chiare e precise	Il dirigente ha difficoltà nel muoversi all'interno e all'esterno della propria struttura per reperire le informazioni necessarie alla risoluzione dei problemi e per assumere decisioni chiare e precise	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente mostra capacità di reperire e integrare informazioni utili per affrontare i problemi e decidere relativi processi di risoluzione.	3				10%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente mostra capacità di sintesi e di analisi finalizzate all'individuazione delle informazioni utili alla risoluzione dei problemi, che individua tempestivamente e che affronta con decisioni chiare e precise	5					
C) <u>Gestione e promozione dell'innovazione</u> (progettualità) Capacità di proporre iniziative e progetti volti all'innovazione e al miglioramento dei processi aziendali	Il dirigente non è orientato all'innovazione della propria organizzazione, mostrandosi cristallizzato su processi tecnologici e organizzativi odottati	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente mostra attenzione e disponibilità per le iniziative di innovazione proposte.	3				11%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente mostra capacità non solo di gestire, ma anche di proporre innovazione tecnologiche e procedimenti volte al miglioramento generale dell'organizzazione.	5					
D) <u>Gestione e sviluppo delle risorse umane</u> Capacità di creare e favorire interazioni personali soddisfacenti ed equilibrate, utilizzando gli strumenti della comunicazione e le modalità di gestione emotiva dei momenti di crisi.	Il dirigente non si dimostra sensibile e attento alle qualità umane e professionali dei propri collaboratori.	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente supporta adeguatamente lo sviluppo professionale delle risorse aziendali, mostrando attenzione ai processi formativi di selezione.	3				13%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente anticipa e sviluppa le istanze formative e motivazioni dei propri collaboratori non solo fornendo loro opportunità di crescita, ma individuando in tale crescita i motivi della propria crescita professionale e umana	5					
E) <u>CAPACITA' DI COMUNICARE SIA CON L'UTENZA ESTERNA SIA CON GLI UFFICI INTERNI INDIVIDUANDO PROCEDURE AMMINISTRATIVE IDONEE E STANDARDIZZATE</u>	Il dirigente non è orientato all'innovazione della propria organizzazione, mostrandosi cristallizzato su processi tecnologici e organizzativi odottati	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente mostra attenzione e disponibilità per le iniziative di innovazione al riguardo proposte.	3				12%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente mostra capacità non solo di gestire, ma anche di proporre innovazione tecnologiche e procedimenti volte al miglioramento generale dell'organizzazione.	5					
F) <u>Capacità relazionale e di gestione</u> Capacità di motivare, valorizzare e valutare (tramite gli strumenti di valutazione contattuali) i propri collaboratori, identificando i loro bisogni di formazioni, di sviluppo professionale e assegnando incarichi.	Il dirigente manifesta lacune nella capacità di intrattenere rapporti personali adeguati, attivando strategie non idonee per far fronte ai momenti di crisi e di stress.	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente mostra buone capacità comunicative, di ascolto e comprensione, insieme ad una buona efficacia nella gestione emotiva delle situazioni di crisi e di stress.	3				12%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente è in grado di instaurare e favorire interazioni personali soddisfacenti e costruttive. Si dimostra capace di individuare possibili elementi di disagio e difficoltà, al fine di prevenire situazioni di crisi.	5					
G) <u>Appropriatezza nella gestione delle risorse a disposizione.</u> Capacità considerare le implicazioni economiche del proprio lavoro, di investire appropriatamente le risorse a disposizione.	Nello svolgimento delle proprie attività il dirigente non considera le implicazioni economiche ed utilizza le risorse in modo non adeguato	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente utilizza in maniera attenta le risorse cercando di minimizzare gli sprechi.	3				11%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente è attento all'utilizzo delle risorse, adotta e promuove comportamenti finalizzati all'efficienza, contribuendo non solo al mantenimento, ma anche alla riduzione dei costi.	5					
H) <u>Partecipazione e collaborazione.</u> Capacità di lavorare con i propri collaboratori, di partecipare all'attività a all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	Il dirigente non dimostra interesse per le attività di collaborazione, contribuendo in minima parte al lavoro di equipe.	1					
	<i>valore intermedio</i>	2					
	Il dirigente collabora e partecipa in maniera adeguata per il conseguimento dei propri obiettivi.	3				10%	
	<i>valore intermedio</i>	4					
	Il dirigente opera spontaneamente in un'ottica di obiettivi comuni, promuovendo attività volte ad una collaborazione tra componenti diversi del sistema organizzativo.	5					
		Totale			100%		
strategico aziendale (da compilare a cura della dirigenza strategica)							

