



---

*Ministero della Salute*

*Dipartimento dell'Innovazione*

Direzione generale del Personale, Organizzazione, e Bilancio

Ufficio II

# **Il sistema di valutazione dei dirigenti delle professionalità sanitarie**

Ipotesi – bozza di lavoro da illustrare alle OO.SS.



# Sistema di valutazione dirigenti professionalità sanitarie

---

## **CCNL Area 1 del 21/04/2006**

### Capo II - Struttura del rapporto Art. 21

#### Verifica e valutazione dei risultati dei dirigenti

- 1. 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 loro rapporto di lavoro.**
- 2. Le amministrazioni, con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, autonomamente assunti in relazione anche a quanto stabilito dall'art. 1 del d. lgs. n. 286 del 1999, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile l'utilizzazione di dati oggettivi - meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione alle direttive, ai programmi e agli obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili.**
- 3. Le prestazioni, l'attività organizzativa dei dirigenti e il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati sono valutati con i sistemi, le procedure e le garanzie individuate in attuazione del comma 2 sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, o da quelli eventualmente previsti dagli ordinamenti delle amministrazioni per i dirigenti che rispondano direttamente all'organo di direzione politica.**
- 4. La valutazione avviene annualmente ed al termine dell'incarico e i risultati finali della stessa sono riportati nel fascicolo personale dei dirigenti interessati. Le amministrazioni tengono conto degli esiti della valutazione ai fini della conferma dell'incarico già ricoperto ovvero dell'affidamento di un diverso incarico, fatto salvo quanto previsto dall'art. 21 del d. lgs. 165 del 2001.**
- 5. Le amministrazioni adottano preventivamente i criteri generali che informano i sistemi di valutazione della prestazione e delle competenze organizzative dei dirigenti, nonché dei relativi risultati di gestione. Tali criteri sono oggetto di informazione preventiva, seguita, a richiesta, da concertazione con i soggetti di cui all'art. 13 (Composizione delle delegazioni).**

.....



# Sistema di valutazione dirigenti professionalità sanitarie

## **CCNL Area 1 del 21/04/2006**

### Capo II - Struttura del rapporto Art. 21

#### Verifica e valutazione dei risultati dei dirigenti

.....  
6. La valutazione del dirigente è improntata ai seguenti principi:

- motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza;
- partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso dirigente, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;
- contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;
- previsione della prima e della seconda istanza ai sensi del d. lgs. n. 286 del 1999.

7. Nel valutare l'operato del dirigente, le amministrazioni dovranno, comunque, tener conto in modo esplicito della correlazione tra gli obiettivi da perseguire, le direttive impartite e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente poste a disposizione dei dirigenti medesimi, anche mediante verifiche intermedie finalizzate al monitoraggio dell'attività svolta in relazione allo stato di avanzamento nella realizzazione degli obiettivi prestabiliti e all'eventuale sopravvenuto mutamento degli obiettivi fissati e delle risorse assegnate.

8. I criteri di valutazione sono comunicati ai dirigenti prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento.

9. La valutazione non può essere svolta dagli organi preposti a servizi ispettivi o di regolarità contabile o legittimità amministrativa.

10. Le procedure ed i principi sulla valutazione della dirigenza, dettati dal d. lgs. n. 286 del 1999, si applicano a tutti i tipi di responsabilità dirigenziale previsti dal d. lgs. n. 165 del 2001.

11. La valutazione può essere anticipatamente conclusa, anche ad iniziativa del dirigente interessato, nel caso di evidente rischio grave di risultato negativo della gestione che si verifichi prima della scadenza annuale.



## Quadro generale Sistema di valutazione dirigenza

<b>IL VALUTATO</b>	<b>COSA SI VALUTA</b>			<b>CHI VALUTA</b>	<b>SUPPORTO METODOLOGICO</b>
CAPO DIPARTIMENTO	Obiettivi strategici <b>Peso: 60%</b>	Obiettivi istituzionali <b>Peso: 40%</b>		MINISTRO	<b>UFFICIO DI CONTROLLO INTERNO</b>  <b>DIREZIONE GENERALE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO</b>
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi strategici <b>Peso: 40%</b>	Obiettivi istituzionali <b>Peso: 40%</b>	Comport.ti organizzativi <b>Peso: 20%</b>	MINISTRO + CAPO DIPARTI- MENTO	
DIRIGENTE II FASCIA	Obiettivi strategici + Obiettivi istit.li <b>Peso: 70%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 30%</b>		DIRETTORE GENERALE	
DIRIGENTE 'PROFESSIONALITA' SANITARIA	Obiettivi funzionali ad obj. strategici e istituzionali <b>Peso: 60%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 40%</b>		DIRIGENTE II FASCIA CON VALIDAZIONE DEL DG	



## La valutazione dei Dirigenti professionalità sanitaria

<b>IL VALUTATO</b>	<b>COSA SI VALUTA</b>		<b>CHI VALUTA</b>
DIRIGENTE PROFESSIONALITA' SANITARIA	Obiettivi funzionali ad ob. strategici e istituzionali <b>Peso: 60%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 40%</b>	DIRIGENTE II FASCIA CON VALIDAZIONE DEL DG

- ✓ La valutazione dei Dirigenti professionalità sanitaria è effettuata dal **Dirigente di II fascia** con validazione dal **Direttore Generale**.
- ✓ La **scelta degli obiettivi di risultato** da inserire nella scheda di valutazione deve essere ottenuta – in contraddittorio tra Dirigente di II fascia e ciascun Dirigente prof. san. e con la validazione del Direttore Generale – **individuando obiettivi funzionali** agli **obiettivi strategici** assegnati ai diversi Uffici ed **individuando** gli **obiettivi istituzionali** da perseguire nell'anno sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Ufficio.
- ✓ La valutazione riguarda anche i **comportamenti organizzativi**, che devono essere assegnati scegliendoli tra quelli inseriti in apposito manuale
- ✓ Il **risultato** della valutazione sarà ottenuto come **media ponderata** tra il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed istituzionali (**60%**) ed il grado di copertura dei comportamenti organizzativi (**40%**)



## Scheda assegnazione obiettivi di prestazione

Dipartimento													
Direzione generale													
Dirigente prof. sanitarie								Ufficio					
OBIETTIVO					FASI								VINCOLI
OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO INDICATORE	VALORE ATTESO	N° FASE	FASI	PESO FASI	DATA INIZIO	DATA FINE	INDICATORE FASE	PESO INDICATORE	VALORE ATTESO INDICATORE	CRITICITÀ
<b>Osservazioni</b>													

Direttore generale

Firma dirigente prof. sanitarie

Firma dirigente II fascia



## Scheda assegnazione obiettivi di comportamento

Dipartimento				
Direzione generale				
Dirigente prof. sanitarie		Ufficio		
MACROAREA	COMPORAMENTO	PESO	INDICATORE	PESCO
<b>Osservazioni</b>				

Direttore generale

Firma dirigente prof. sanitarie

Firma dirigente II fascia



## Scheda valutazione obiettivi di prestazione

Dipartimento							
Direzione generale							
Dirigente prof. sanitarie				Ufficio			
Valutazione finale al							
OBIETTIVO			FASI			RISULTATO	
	VALORE ATTESO	VALORE RILEVATO		VALORE ATTESO	VALORE RILEVATO	PUNTEGGIO FINALE PONDERATO	OSSERVAZIONI VALUTATO
VALORE GLOBALE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI PER LA VALUTAZIONE							
<b>Osservazioni</b>							

Direttore generale

Firma dirigente prof. sanitarie

Firma dirigente II fascia





## Scheda valutazione obiettivi di comportamento

Dipartimento						
Direzione generale						
Dirigente prof. sanitarie				Ufficio		
MACROAREA	COMPORAMENTO	PES O	INDICATORE	PESO	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE PONDERATO
VALORE GLOBALE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI PER LA VALUTAZIONE						
<b>Osservazioni</b>						

Direttore generale

Firma dirigente prof. sanitarie

Firma dirigente II fascia



## I comportamenti organizzativi 1/2

Macro - area	Comportamento	Descrizione
LEADERSHIP	capacità d'orientamento	orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.
	orientamento al cambiamento	analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.
RELAZIONI E NETWORKING	teamworking	saper lavorare insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune. Saper promuovere rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi.
	capacità di relazione	gestire le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, saper capire le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.



## I comportamenti organizzativi 2/2

Macro - area	Comportamento	Descrizione
EFFICACIA	orientamento all'utenza	orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei clienti interni ed esterni, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Leggere proattivamente le necessità e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.
	analisi e sintesi	scomporre ciò che si prende in esame in elementi essenziali, per comprendere un problema o un argomento in profondità e in tutte le sue sfaccettature, e ricomporlo poi in una visione globale.
	motivazione all'apprendimento	essere aperti a nuove idee, curiosi ed interessati ad esperienze diverse, sia interne che esterne all'organizzazione od alla propria area di competenza. Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, e successivamente applicarle nel miglioramento reale dei processi, apprendendo dalle esperienze proprie e altrui.
	realizzazione	esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.
	iniziativa e proattività	essere autonomamente propositivi, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori.Cogliere e sviluppare anche da segnali deboli le opportunità presenti nel contesto di riferimento.



## La declinazione dei comportamenti - esempio

Macro - area	Comportamento	Descrizione
RELAZIONI E NETWORKING	teamworking	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Saper lavorare insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune. Saper promuovere rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi.</li></ul>
<b>1 - capacità assente (0-25%)</b>		Tende a privilegiare le attività individuali e a mostrarsi refrattario al lavoro di gruppo. Rivela difficoltà a relazionarsi con i colleghi e a rispettare i ruoli all'interno del gruppo.
<b>2 - al di sotto delle aspettative (25%-50%)</b>		Dimostra entusiasmo nel lavoro di gruppo ma stenta a trovare una propria collocazione nel team. Dimostra collaborazione nei confronti degli altri ma ha comunque difficoltà nell'operare per la squadra.
<b>3 - buona (50%-75%)</b>		Riconosce e rispetta le regole e i ruoli del gruppo di lavoro. Instaura rapporti costruttivi e un clima di rispetto e di apertura al dialogo e al miglioramento. Rispetta gli impegni presi e le scadenze. Mantiene il proprio ruolo senza interferire negativamente con i colleghi.
<b>4 - ottima (75%-85%)</b>		Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi. Crea gruppi di lavoro produttivi ed efficaci. Esprime il dissenso dalle opinioni altrui in modo costruttivo.
<b>5 - benchmark (85%-100%)</b>		Diffonde capacità di teamworking e teambuilding nei propri colleghi, assicurando stabilità al gruppo anche in sua assenza. Rappresenta un punto di riferimento nelle decisioni di carattere organizzativo complesse / interfunzionali.

**Le capacità organizzative:**

**I COMPORTAMENTI**

**Menu dei comportamenti organizzativi**

**Dirigenti professionalità sanitarie**

# LEADERSHIP

## “Guidare l’organizzazione verso l’innovazione”

- **capacità d’orientamento:** orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.

### Comportamenti osservabili

- definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro;
  - crea un ambiente in cui le persone fanno ciò che ci si aspetta da loro;
  - distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega;
  - si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso;
  - crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori;
  - incoraggia l’autostima di tutti i collaboratori;
  - infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.
- 
- **orientamento al cambiamento:** analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all’evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all’evoluzione dello scenario di riferimento.

### Comportamenti osservabili:

- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento;
- interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo;
- supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze;
- sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;
- individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo;
- suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione;
- appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità;

## **RELAZIONI E NETWORKING**

### **“Cooperazione dentro e fuori l’organizzazione”**

- **teamworking** saper lavorare insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune. Saper promuovere rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi.

#### **Comportamenti osservabili**

- riconosce e rispetta le regole e i ruoli del gruppo di lavoro;
  - instaura rapporti costruttivi e un clima di rispetto e di apertura al dialogo e al miglioramento
  - mantiene il proprio ruolo senza interferire negativamente con i colleghi;
  - favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale;
  - crea gruppi di lavoro produttivi ed efficaci;
  - esprime il dissenso dalle opinioni altrui in modo costruttivo;
  - diffonde capacità di teamworking e teambuilding nei propri colleghi, assicurando stabilità al gruppo anche in sua assenza:
- **capacità di relazione:** gestire le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, saper capire le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.

#### **Comportamenti osservabili**

- dimostra impegno nell'instaurare un rapporto con gli altri (colleghi, superiori) e sa comprendere le loro istanze e motivazioni;
- instaura relazioni costruttive, intuendo le variabili critiche della comunicazione ed adattando di conseguenza i propri comportamenti;
- gestisce con successo importanti relazioni professionali dimostrandosi attento, concreto e flessibile nei comportamenti e con forte riconoscimento degli altri.
- rappresenta l'immagine dell'amministrazione nelle importanti relazioni di carattere istituzionale, generando una solida credibilità.

## EFFICACIA

### “Raggiungimento degli obiettivi”

- **orientamento all'utenza:** orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Leggere proattivamente le necessità e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.

#### Comportamenti osservabili

- non presenta alcuna difficoltà a relazionarsi con persone, sia interne che esterne all'Amministrazione;
  - è sempre disposto a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo;
  - risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di analizzarne bisogni e aspettative.
  - ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria.
  - approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza.
- **analisi e sintesi:** scomporre ciò che si prende in esame in elementi essenziali, per comprendere un problema o un argomento in profondità e in tutte le sue sfaccettature, e ricomporlo poi in una visione globale.

#### Comportamenti osservabili

- non si distacca dalle situazioni problematiche e collabora attivamente con il proprio responsabile o con persone esperte alla ricerca di soluzioni;
- dimostra interesse nella risoluzione dei problemi di tutti i giorni, sapendo scomporre gli oggetti d'analisi e riconducendo i risultati ottenuti ad un quadro unitario;
- si impegna ad osservare i fenomeni con metodo, a coglierne gli elementi caratterizzanti ed a ricondurre i risultati a pochi e significativi elementi di attenzione;
- sa affrontare i temi di analisi ed i problemi con metodo facendo leva su spiccate competenze tecniche;
- è in grado di sintetizzare con chiarezza e semplicità i risultati di analisi complesse;
- è in grado di valutare a priori la necessità di analisi (tempi, metodi, contributi necessari) nei differenti contesti;



- sensibilizza i propri interlocutori ad adottare un approccio equilibrato tra l'analisi e la sintesi.
- **motivazione all'apprendimento:** essere aperti a nuove idee, curiosi ed interessati ad esperienze diverse, sia interne che esterne all'organizzazione od alla propria area di competenza. Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, e successivamente applicarle nel miglioramento reale dei processi, apprendendo dalle esperienze proprie e altrui.

### Comportamenti osservabili

- dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e si rende promotore di una maturazione della cultura organizzativa nei confronti dello sviluppo professionale.
- si preoccupa della propria formazione e percepisce a pieno il proprio sviluppo professionale come una chiave di successo per sé e per l'amministrazione;
- è curioso, interessato a migliorare le proprie competenze, connette tale interesse personale all'ambito lavorativo ed agli obiettivi dell'amministrazione;
- ha cultura della professione e mostra di considerare le competenze come un fondamentale asset personale e dell'amministrazione;
- sensibilizza gli altri a dare la giusta priorità alla gestione delle proprie competenze.
- 
- **realizzazione:** esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.

### Comportamenti osservabili

- non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato;
- dimostra entusiasmo nel proprio lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per inquadrare il proprio lavoro all'interno di un ampio contesto organizzativo;
- si pone obiettivi ambiziosi per il proprio lavoro e cerca di raggiungerli;
- usa le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati;
- raggiunge con continuità gli obiettivi assegnati e si dimostra insoddisfatto di fronte a prestazioni di medio livello;

- dimostra eccellenti doti di affidabilità nel raggiungimento degli obiettivi, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie doti a tutti i colleghi.
- **iniziativa e proattività:** essere autonomamente propositivi, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori.Cogliere e sviluppare anche da segnali deboli le opportunità presenti nel contesto di riferimento.

### **Comportamenti osservabili**

- lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando con soluzioni adeguate;
- interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento di significativi ambiti di lavoro;
- diffonde e sostiene nell'organizzazione una cultura basata sull'iniziativa personale e il pensiero proattivo, facendone un elemento di vantaggio competitivo per l'amministrazione.