

Il Sistema di valutazione degli incarichi dirigenziali

- percorso di gestione
- indicazioni operative
- software dedicato



“Valutazione”

- ... dei risultati aziendali
- ... delle performance di U.O.
- ... del potenziale dei dipendenti
- ... degli apporti individuali
- ... della complessità degli incarichi
- ... delle capacità professionali
- ... delle capacità gestionali

Sintesi dei sistemi di valutazione

Tipologia di "valutazione"	Regolamentazione	Tempistica	Valutatore	Finalità
Risultati aziendali	Regione ed auto - organizzazione aziendale	Annuale e pluriennale	Regione Vertice dell'Ente OIV	Rendicontazione alla cittadinanza e Conferma DG
Performance di U.O.	Regolamento Budget	Annuale	Direzione az.le OIV (con STP) Direttori CdR	Governo delle finalità aziendali
Apporti individuali	Protocollo contrattato con OO.SS.	Annuale	Direttori CdR	Merito individuale ed incentivazione
Complessità degli incarichi	Regolamento concertato con OO.SS.	n.d.	Direzione az.le (con supporto dei Direttori CdR)	Graduazione degli incarichi e indennità di posizione
Capacità professionali	Regolamento concertato con OO.SS.	1 ^A ist. annuale 2 ^A ist. pluriennale	1 ^A ist. Dir. superiore 2 ^A ist. Collegio tecn.	Conferma incarico e dinamiche di carriera
Capacità gestionali		1 ^A ist. annuale 2 ^A ist. annuale	1 ^A ist. Dir. superiore 2 ^A ist. OIV	

Coordiniamo bene il sistema di valutazione degli incarichi insieme agli altri



VALORIZZAZIONE della performance individuale



**Apporto del singolo ai
risultati d'equipe**



N. Prestazioni specialistiche eseguite

Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati

N. corsi di formazione seguiti/sviluppati

N. tecnologie/processi autonomamente gestite/i

Ruolo assunto nello sviluppo dei protocolli operativi

...

VALUTAZIONE incarichi



Capacità di dare supporto ad altri colleghi nell'attività di routine ed in casi particolari di complessità

Flessibilità nell'orario, nel fornire prestazioni, nel sostituire i colleghi anche in casi di emergenza

Puntualità nell'esecuzione delle prestazioni

Capacità di trasferire l'apprendimento (n. incontri realizzati / eventi seguiti)

Capacità di integrazione con il personale dirigente

Capacità di lavorare in armonia all'interno dell'equipe

Grado di impegno nelle attività dipartimentali

Corrispondenza al regolamento, alle linee guida, ai protocolli dipartimentali

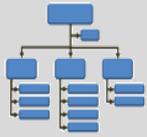
Capacità di razionalizzare la collaborazione tra i servizi

Partecipazione a programmi e attività multidisciplinare

Assumere decisioni responsabili anche, e soprattutto, nell'urgenza

Accuratezza nella produzione di una documentazione chiara e corretta sulle attività eseguite

...



GRADUAZIONE e assegnazione degli incarichi / funzioni

BUDGETING: programmazione e verifica delle performance organizzative



VALUTAZIONE dell'incarico/funzione

- Obbligatorio per Legge nazionale e CCNL.
- Ai fini della conferma dell'incarico/funzione e passaggi di fascia del Comparto.
- Regolamento di valutazione concertato con le OO.SS.
- Sistema valutativo di prima e seconda istanza, con contraddittorio accompagnato da persona di fiducia e Comitato dei garanti regionale.
- Seconda istanza con Collegi Tecnici ed OIV.
- Valutazioni semiquantitative.
- Esito finale POSITIVO o NEGATIVO.
- Esito finale acquisito nel fascicolo personale del dipendente.

Finalità principalmente **GIURIDICHE**

VALORIZZAZIONE della performance individuale

- Obbligatorio per Legge nazionale e CCNL.
- Ai fini dell'incentivazione individuale.
- Protocollo applicativo annuale rientrante nella contrattazione decentrata.
- Programmazione e rilevazione dell'impegno individuale da parte del diretto superiore.
- Non esiste una seconda istanza.
- Valorizzazioni strettamente oggettivabili e misurabili.
- Esito finale graduabile tra un minimo ed un massimo.
- Esito finale gestito dagli uffici per il calcolo dell'incentivo.

Finalità esclusivamente **ECONOMICHE**

Ambiti di valutazione dei diversi sistemi

VALUTAZIONE incarico

COLLABORAZIONE

COMUNICAZIONE

QL. EROGATA

QL. PERCEPITA

INNOVAZIONE

FORMAZIONE

RICERCA E
DIDATTICA

VALORIZZAZIONE
perf. individuali

EFFICACIA

EFFICIENZA

INTERAZIONE
ORGANIZZATIVA

CAPACITA'
GESTIONALE

MODELLI
ORGANIZZATIVI

STILE GESTIONALE

PROGRAMMAZIONE
E CONTROLLO

ADESIONE A VISION
DIREZIONALE

...

Politiche di G&S risorse umane



**GRADUAZIONE
ed AFFIDAMENTO
DEGLI INCARICHI**

Performance
ORGANIZZATIVA

Performance
INDIVIDUALE

**VALUTAZIONE
PERMANENTE
DEGLI INCARICHI**



CdR
A



98%



CdR
B



93%



...



CdR
n



67%



Cosa rappresenta per una **Direzione strategica** ?

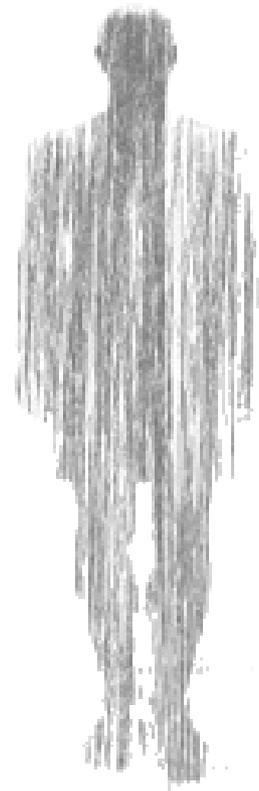
Cosa rappresenta per un **Direttore di struttura** ?

Cosa rappresenta per i **restanti Dipendenti** ?



Le analisi sulla produttività in aziende diverse hanno mostrato che la principale determinante dei risultati raggiunti dal personale è rappresentata

- non dallo stipendio
- né dai benefit
- né dal prestigio dell'azienda
- **ma dal comportamento quotidiano del manager di riferimento.**



Regolamentazione aziendale di riferimento



Azienda ▾

Servizi sanitari ▾

Modulistica ▾

Link utili

URP e Comunicazione ▾

In primo piano



Regolamenti aziendali

[Home](#) > [Azienda](#) > [Regolamenti, circolari e altre disposizioni aziendali](#) > [Regolamenti aziendali](#)

Acquisizione Beni e Servizi

Area affari generali

Area gestione del personale

Formazione/Aggiornamento

Prestazioni aggiuntive/Libera professione/Incarichi extraistituzionali

Servizi informatici

Sistema premiante

Urp, comunicazione e servizi ai cittadini

Uso mezzi aziendali/propri

Valutazione Dirigenti

Collegio tecnico 2009

Collegio tecnico SPTA 2009

Valutazione dei dirigenti area amministrativa, professionale e tecnica

Valutazione dei dirigenti area dei dirigenti sanitari biologi, chimici, fisici, psicologi e farmacisti

Valutazione dei dirigenti area medica e veterinaria

Manuale pratico a supporto del processo di valutazione del personale dirigente

SERVIZI ONLINE

Prenotazioni

Vivere in salute

Ritiro referti di laboratorio online

Pronto soccorso - Tempi di attesa

Carta Servizi

SERVIZI AMMINISTRATIVI

Albo pretorio

Concorsi ed avvisi

Gare di appalto

Amministrazione trasparente

Regolamentazione aziendale di riferimento

ASL Teramo

Regolamento in materia di

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Area Medica e Veterinaria

(riconfermato con parere favorevole dalla parte sindacale nella riunione del 19 febbraio 2009)

ASL Teramo

Bozza di

Regolamento in materia di

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Area dei Dirigenti Sanitari

Biologi, Chimici, Fisici, Psicologi e Farmacisti.

ASL Teramo

Bozza di

Regolamento in materia di

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Area Amministrativa, Professionale e Tecnica.



ASL Teramo

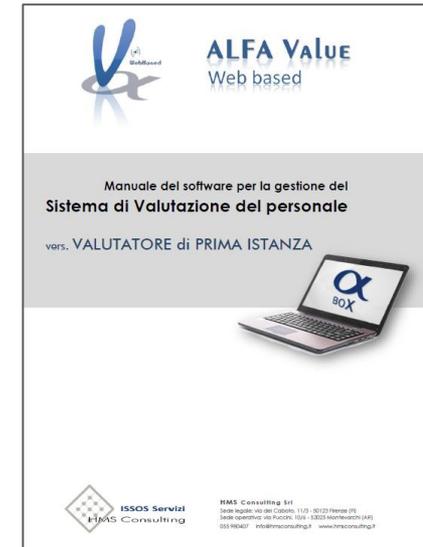
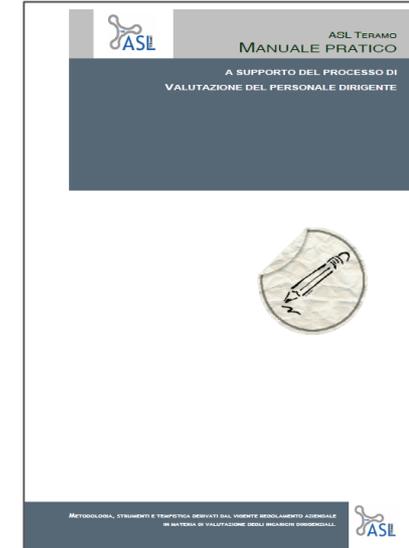
Regolamento in materia di

COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEI COLLEGI TECNICI DELLA DIRIGENZA MEDICA E VETERINARIA.

ASL Teramo

Regolamento in materia di

COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEI COLLEGI TECNICI DELLA DIRIGENZA DEI RUOLI SANITARIO, PROFESSIONALE, TECNICO ED AMMINISTRATIVO.



ISSOS Servizi
HMS Consulting

HMS Consulting Srl
Sede legale: via del Lavoro, 110 - 02121 Roma (RM)
Sede operativa: via Puccini, 10/a - 03021 Montecorchi (AR)
0577 90407 - info@hmsconsulting.it - www.hmsconsulting.it

Art. 1. Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa
(controllo di regolarità amministrativa e contabile);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati **(controllo di gestione);**

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale
(valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti **(valutazione e controllo strategico).**

« *La valutazione dei dirigenti è caratteristica essenziale ed ordinaria del loro rapporto di lavoro. »*

(CCNL 2002-2005)

« *La valutazione costituisce un elemento strategico del loro rapporto di lavoro. »*

(CCNL 2006-2009)

L'oggettività delle metodologie e la trasparenza delle procedure.

La partecipazione del valutato alle diverse fasi del processo di valutazione (informazione e contraddittorio).

L'affidamento della valutazione di 1^A istanza al responsabile superiore, che abbia una diretta conoscenza del valutato.

L'affidamento della valutazione definitiva di 2^A istanza (positiva/negativa) ad apposito organismo collegiale (Collegi tecnici ed OIV).

Metodologia improntata a criteri di imparzialità, celerità e puntualità.

Il sistema di valutazione degli incarichi indaga su numerosi aspetti, ricompresi negli ambiti delle **competenze** e dei **comportamenti**.

VALUTAZIONE GESTIONALE / MANAGERIALE

Capacità nell'attuazione di modelli organizzativi e nella gestione delle risorse a disposizione del proprio CdR.

VALUTAZIONE PROFESSIONALE

Professionalità dei comportamenti in ambito lavorativo.

La logica della valutazione degli incarichi

La carriera può svilupparsi attraverso dinamiche professionali e/o gestionali ed in considerazione di ciò le valutazioni del personale devono attuarsi in forma coerente.

INCARICHI GESTIONALI/ORGANIZZATIVI

VALUTAZIONE PROFESSIONALE

VALUTAZIONE GESTIONALE

INCARICHI PROFESSIONALI

VALUTAZIONE PROFESSIONALE



- Collaborazione
- Comunicazione
- Qualità erogata
- Qualità percepita
- Efficienza e produttività
- Tecnologia e processi (con particolare attenzione al budgeting)
- Linee guida e protocolli
- Formazione, ricerca e didattica

Conseguimento crediti ECM.

N. crediti conseguiti

Rispetto Codice di comportamento.

SI / NO

Direttori / Responsabili

- Comportamento manageriale**
- Tecnologia ed innovazione**
- Relazione e comunicazione**
- Efficienza e produttività gestionale**
- Partecipazione ai processi aziendali**

**Valutazione
Professionale**

**Valutazione
Gestionale**

1^A istanza

Diretto superiore

2^A istanza

Collegi Tecnici



OIV



1^A istanza

Professionale _ Annuale.

Gestionale _ Annuale

2^A istanza

OIV_ Annuale.

Collegi Tecnici _ Scadenza incarico.

5 e 15 anni esperienza professionale maturata

L. 189/2012 (rif. Balduzzi)

Valutazione ai primi sei mesi di un incarico (di prima assegnazione)
di direzione di struttura complessa

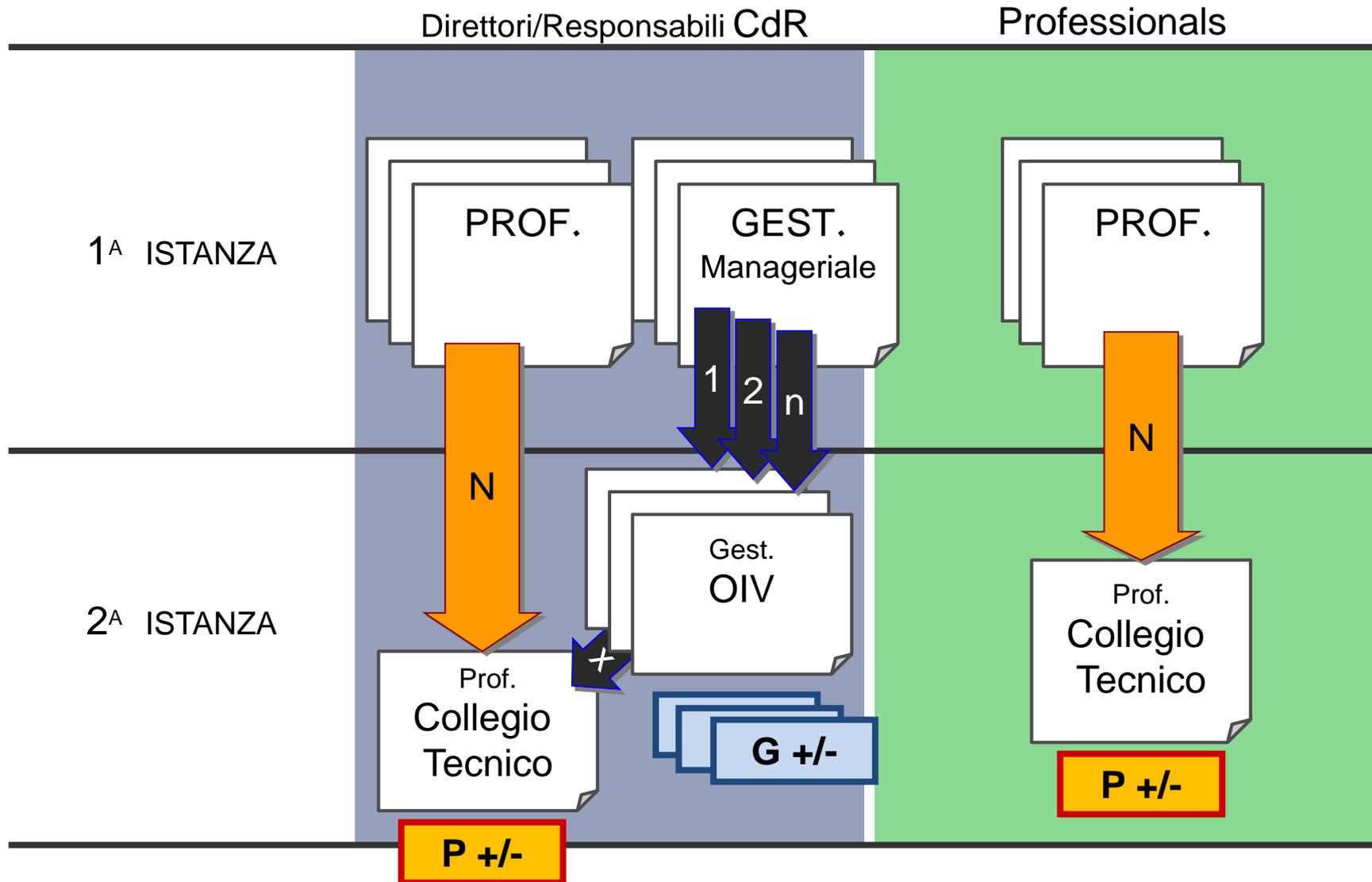


Casi eccezionali che autorizzano l'anticipazione della valutazione

“ ... quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso.”

(D.Lgs. 286/99 _ art.5 c.4)

Il sistema delle schede



Scheda di prima istanza

**SCHEDA PER PROPOSTA VALUTAZIONE
PROFESSIONALE/COMPORIMENTALE di 1^a ISTANZA**

Valutato: DIRIGENTE AREA MEDICA E SANITARIA NON MEDICA
Valutatori: DIRIGENTE RESPONSABILE SUPERIORE

Dirigente Valutatore *Dr./D.ssa* :

Responsabile di :

Dirigente Valutato :

Periodo valutato Dal Al

A AREA DELLA COLLABORAZIONE: GRADO DI PARTECIPAZIONE MULTIDISCIPLINARE (DIPARTIMENTI)		GIUDIZIO SINTETICO
1	Grado di collaborazione con i colleghi	_____
2	Grado di partecipazione all'attività dipartimentale	_____
3	Grado d'integrazione multidisciplinare	_____
GIUDIZIO ANALITICO DI SINGOLITUDINARI RELATIVI :		

B AREA DELLA COMUNICAZIONE: CAPACITÀ DI MOTIVARE, GUIDARE I COLLABORATORI		GIUDIZIO SINTETICO
1	Capacità di valorizzare i propri collaboratori	_____
2	Capacità di motivare e coordinare	_____
3	Capacità di guidare i propri collaboratori	_____
GIUDIZIO ANALITICO DI SINGOLITUDINARI RELATIVI :		

C AREA DELLA QUALITÀ INDEGATA: QUALITÀ DELL'APPORTO SPECIFICO		GIUDIZIO SINTETICO
1	Grado di appropriatezza delle prestazioni	_____
2	Puntualità nell'esecuzione	_____
3	Contributo alla certificazione di qualità	_____

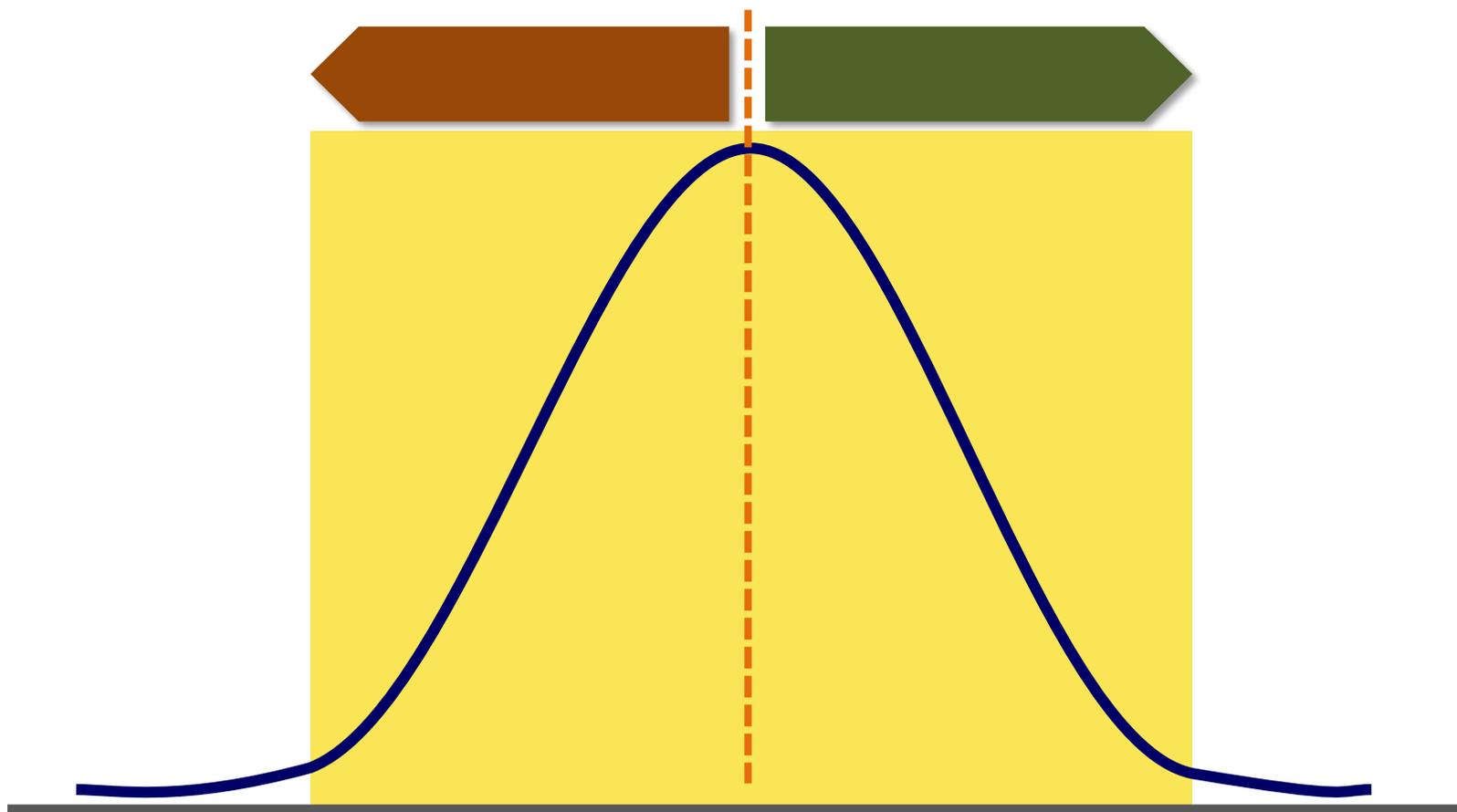
AREA di valutazione

Criterio 1 *Items predisposti*
 Criterio 2 *dall'Azienda e concertati*
 Criterio 3 *con le OO.SS.*
 Criterio 4

Contestualizzazione

all'interno di ciascuna struttura.

“adeguatezza”



Scala valutativa a 5 livelli

<i>ESITO DELLA VALUTAZIONE</i>	<i>Espressione sintetica</i>
LARGAMENTE SUPERIORE ALL'ATTESA	5
SUPERIORE ALL'ATTESA	4
ADEGUATO _ IN LINEA CON L'ATTESA	3
INFERIORE ALL'ATTESA	2
LARGAMENTE INFERIORE ALL'ATTESA	1

VALUTAZIONE
degli incarichi
dirigenziali



VALORIZZAZIONE
delle performance
individuali



La 2^A istanza baserà la propria valutazione finale tenendo in considerazione :

PRIMA ISTANZA
punteggio medio del periodo di riferimento

X /100

Punteggio integrativo facoltativo di seconda istanza (+/-)

Andamento delle valutazioni nel triennio precedente

± Y /100

Osservazioni e rilievi del valutatore e del valutato

± Y /100

Ogni altro elemento di giudizio documentato inerente l'ambito gestionale/organizzativo/professionale

± Y /100

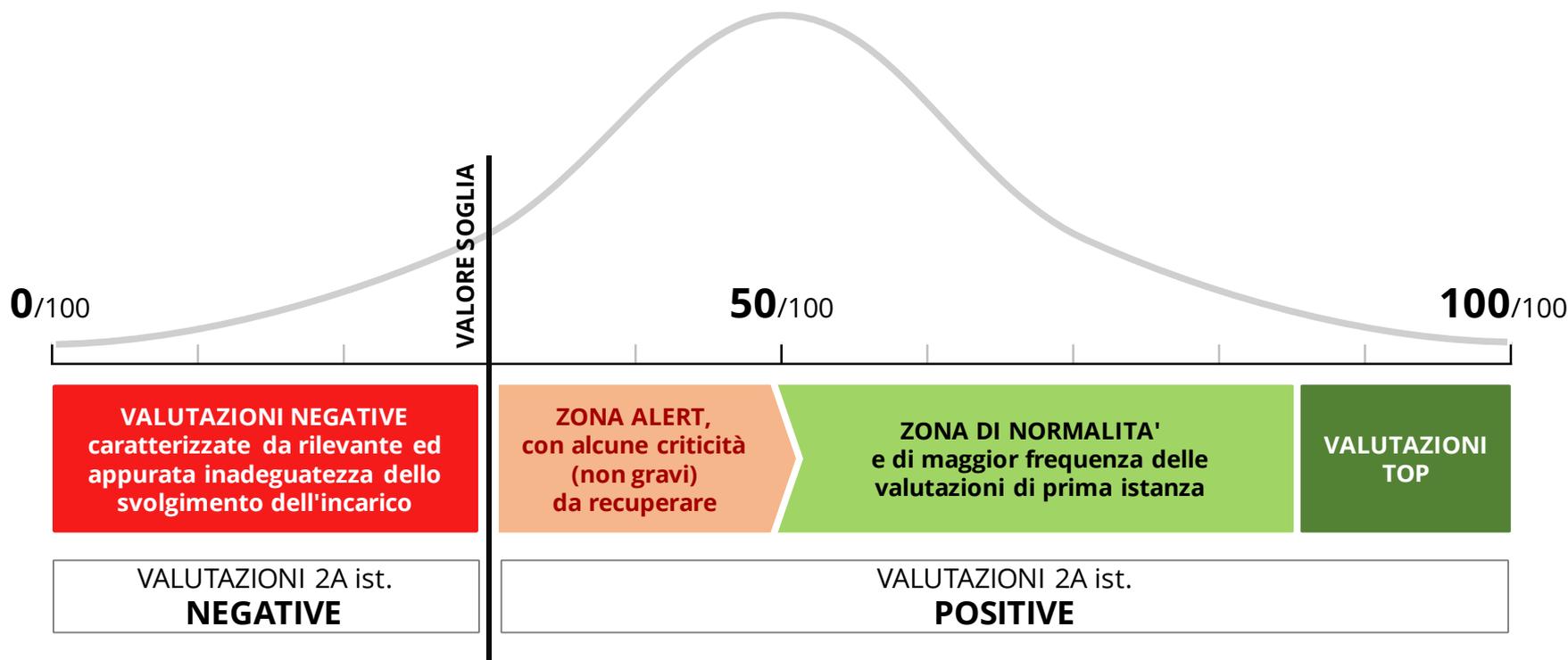
Tot. **Z** /100

Individuazione contestualizzata del VALORE SOGLIA



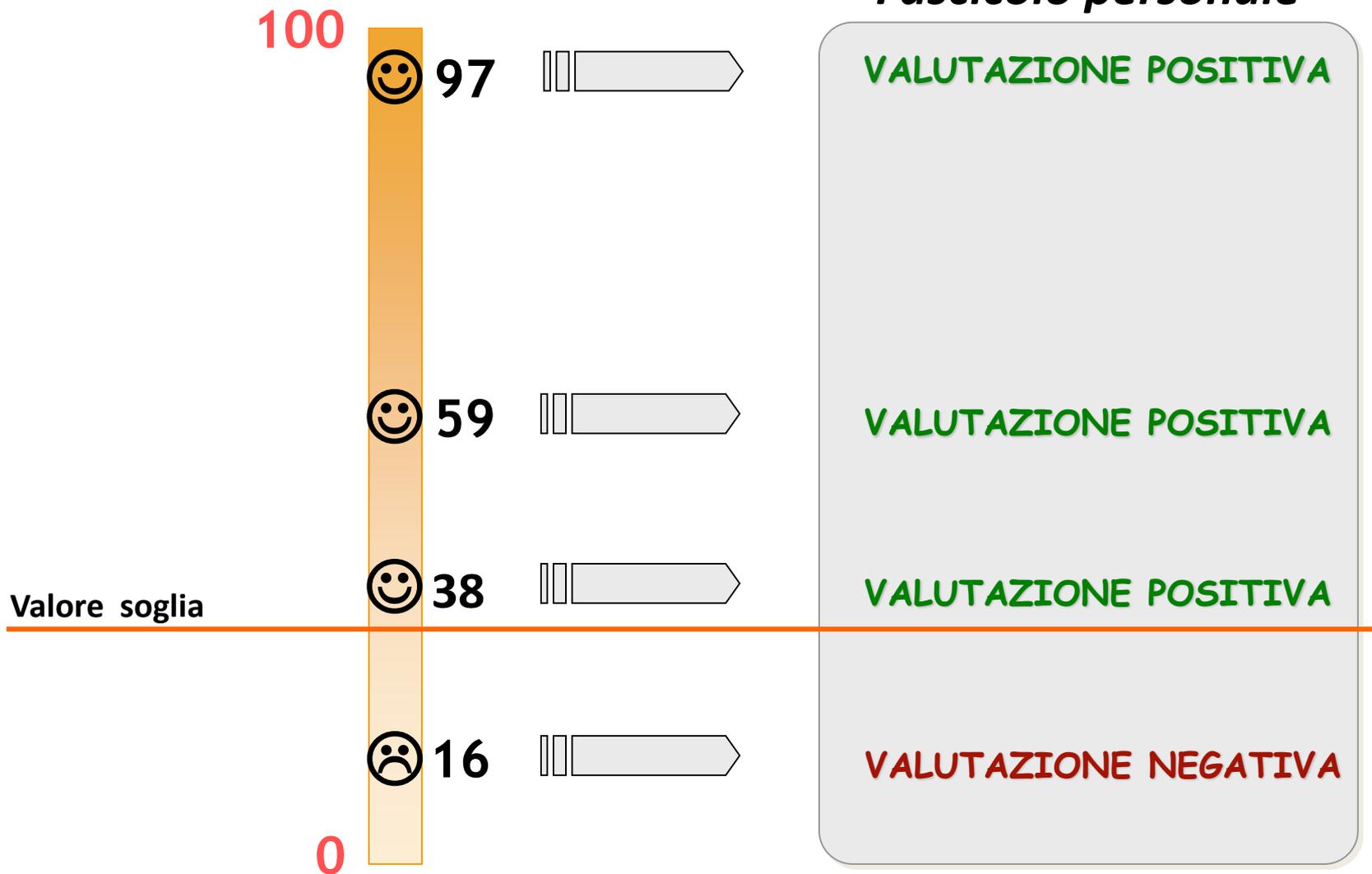
Valutazione **POSITIVA / NEGATIVA**

La logica individuazione del VALORE SOGLIA di seconda istanza



I risultati della Valutazione

Fascicolo personale





ALFA Value

Software on-line per la gestione delle valutazioni degli incarichi dirigenziali



COSA FARE ADESSO :

- Fin da subito ciascun Valutatore può **testare l'accesso ad ALFA Value** (con le medesime credenziali utilizzate per ALFA Scorer), **verificando il personale assegnato** e segnalando agli uffici del Personale eventuali inesattezze.
- A seguire ciascun Valutatore di prima istanza può già procedere alla **gestione delle schede di valutazione 2019** relative ai propri collaboratori attraverso ALFA Value.

La gestione delle schede di valutazione di prima istanza prevede:

- **compilazione** delle stesse;
- **informazione del valutato** (offrendo l'occasione allo Stesso di apporre le proprie osservazioni e/o controdeduzioni);
- **stampa** e **sottoscrizione** delle schede;
- **trasmissione** degli originali sottoscritti agli uffici del Personale.