

Non è compito mio

Dice una antica storia che.

*C'erano quattro persone chiamate
ognuno, qualcuno, ciascuno, nessuno.*

*C'era un lavoro importante da fare e
ognuno era sicuro che **qualcuno** l'avrebbe fatto.
Ciascuno avrebbe potuto farlo ma **nessuno** lo fece.*

*Finì che **ciascuno** incolpò **qualcuno**
perché **nessuno** fece ciò che **ognuno** avrebbe potuto fare."*



***Il Processo di valutazione dei dirigenti medici e
sanitari e performance aziendale. Analisi
applicata***



PERCHE' VALUTIAMO?

“Valutare le prestazioni ha come precipua finalità quella di aiutare le persone a costruire future prestazioni di successo”. Questo è un contenuto importante perché svincola la valutazione della prestazione dalla valutazione del risultato, sono termini correlati ma non sono sinonimi. Misurare i risultati è importante, ma non deve far perdere di vista il contributo di ciascuno al raggiungimento di quel risultato.

Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- ✍ la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- ✍ la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale superando i difetti di genericità e ambiguità.

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- ✍ il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati,
- ✍ l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi, con riferimento al rendimento quantitativo e qualitativo, all'integrazione personale nell'organizzazione, alla competenza professionale e alle capacità tecnica.

La scheda, utilizzata dall'azienda sotto forma di questionario, è divisa per aree contenenti un complesso di indicatori. (si veda in appendice).

Nell'*area delle capacità* sono considerati:

- ✍ livello di qualità professionale,
- ✍ capacità di sviluppo dell'autonomia operativa affidata,
- ✍ utilizzo appropriato delle risorse disponibili, gestione razionale del tempo lavoro.

Nell'*area delle conoscenze e di orientamento all'innovazione*:

- ✍ formazione di base e specialistica,
- ✍ esperienza nel settore di competenza,
- ✍ concreto interesse a migliorare le proprie conoscenze,
- ✍ capacità di revisionare i processi e stabilire nuove procedure.

Nell'*area delle relazioni*:

- ✍ atteggiamento collaborativo nelle attività di gruppo,
- ✍ capacità di rapportarsi con pazienti e parenti,
- ✍ grado di partecipazione alle attività multidisciplinari fra unità operative diverse,
- ✍ contributo alla risoluzione dei conflitti.

Nell'*area dei comportamenti aziendali*:

- ✍ grado di coinvolgimento nei processi produttivi,
- ✍ collaborazione nella definizione e applicazione di linee guida specifiche,
- ✍ rispetto delle procedure e dei protocolli,
- ✍ comprensione del senso di appartenenza all'équipe in cui si è inseriti e idoneità ad interagire con i colleghi per il raggiungimento dei risultati.

Nell'*area della formazione*:

- ✍ livello di interesse alla formazione permanente,
- ✍ impegno nell'aggiornamento professionale,
- ✍ trasferimento delle competenze professionali a tutti gli operatori della struttura di appartenenza.

Nell'*area delle competenze manageriali* (presente solo nella scheda di valutazione dei Direttori e dei dirigenti con incarichi di elevata responsabilità):

- ✍ attenzione all'utilizzo delle risorse cercando di minimizzare gli sprechi,

- ✍ grado di responsabilità in relazione alla propria posizione,
- ✍ supporto allo sviluppo professionale ed alle motivazioni delle risorse assegnate,
- ✍ capacità organizzativa e di coordinamento sia nell'assegnare gli incarichi sia nel prevedere e gestire imprevisti.

Nell' area dei risultati è contenuta l'indicazione degli obiettivi assegnati e la metodologia utilizzata per valutarli

Si è scelto (tra le opzioni: numeri, lettere o giudizi), di usare una scala di valutazione fatta di giudizi: da insufficiente a eccellente, superando il paradigma che il numero garantisca una maggiore obiettività.

Non esiste una scelta ottimale ogni opzione ha delle caratteristiche, cui possono abbinarsi alcuni pregi, ma anche scontare alcuni difetti.

Il valutatore è il Direttore della struttura , a cui è stata data ampia libertà circa le modalità con cui condurre il processo di verifica, ad una condizione indeclinabile: che fosse previsto un momento di confronto e dialogo fra i due soggetti interessati.



L'assegnazione degli obiettivi avviene con un procedimento a “cascata”. Alla Direzione Generale dell'azienda essi vengono assegnati annualmente dagli Organi Istituzionali (Assessorato alla Sanità). La stessa Direzione provvede ad attribuirli ai Direttori di struttura.

Negli ultimi anni il numero dei obiettivi si è accresciuto in ragione, anche, della crescente domanda di salute e delle risorse sempre più limitate che spingono a razionalizzare le attività e a fornire prestazioni il più appropriate possibile.

Sono obiettivi: quantitativi, di contenimento della spesa e di tipo qualitativo, nella ferma convinzione che, una prestazione appropriata è utile al paziente e limita gli sprechi.

I responsabili delle strutture assegnano ai singoli dirigenti gli obiettivi individuali, concordandoli con un colloquio e con la compilazione di una scheda che contiene:

- ✍ obiettivo assegnato,
- ✍ metodologia da utilizzare per la verifica del raggiungimento,
- ✍ peso dell'obiettivo,
- ✍ valenza temporale,
- ✍ eventuale impegno orario aggiuntivo necessario per il suo raggiungimento.

Tale strumento permette:

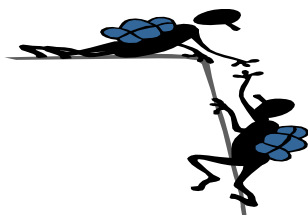
- ✍ l'assegnazione chiara dell'obiettivo.
- ✍ di condividere la metodologia che sarà utilizzata alla fine per valutare il suo raggiungimento
- ✍ di assegnare obiettivi di peso differenziato all'interno dell'équipe, a cui può corrispondere un maggiore impegno ed evidentemente una diversa valorizzazione economica,
- ✍ di stabilire per obiettivi particolarmente complessi un durata superiore all'anno (prevedendo verifiche periodiche),
- ✍ di stabilire un impegno orario maggiore da dedicare al raggiungimento dell'obiettivo assegnato.
- ✍ La scheda obiettivo deve essere sottoscritta dal Direttore della struttura e dal dirigente interessato.

La valutazione complessiva della prestazione di ciascun dirigente, non solo limitata alla verifica del raggiungimento dell'obiettivo annuale, ha avuto dei risultati:

- ✍ di costruire il curriculum di ogni dirigente, contenente la verifica annuale di ogni aspetto della sua vita professionale, utilizzabile ai fini della

corresponsione del premio/ incentivo, e ai fini del rinnovo dell'incarico professionale,

✍ ha indotto i Direttori delle strutture al dialogo con i loro collaboratori e viceversa .



ANALISI DELL'ESPERIENZA AZIENDALE

Sono state elaborate le schede di valutazione nel periodo 2001-2018 di n. 320 dirigenti medici e sanitari (di cui n. 31 Direttori), afferenti a n. 31 unità organizzative.

Ci si è posti l'obiettivo di cercare una relazione tra:

- ✍ andamento delle valutazioni del singolo dirigente medico e sanitario,
- ✍ andamento della distribuzione delle quote di incentivo assegnate a ciascuno,
- ✍ percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore della struttura.

Si è utilizzata la seguente metodologia:

sono state prese in considerazione le sintesi dei giudizi delle varie aree oggetto di valutazione e precisamente:

- ✍ capacità, conoscenze, relazioni, comportamenti, formazione e competenze manageriali.

Per ognuna delle area il giudizio è stato trasformato in valori (ai fini dell'elaborazione):

Insufficiente (-1), sufficiente (0,5), Buono (2), ottimo (3), eccellente (5).

Successivamente è stato calcolato il coefficiente di variazione delle valutazioni (CV valutazione) all'interno di ciascuna unità organizzativa, ed il coefficiente di variazione (CV quote) del premio/ incentivo assegnato a ciascun dirigente. Ciò al fine di verificare la variabilità delle valutazioni eseguite, e dei premi assegnati all'interno di ciascuna struttura.

L'andamento delle valutazioni e della distribuzione dei premi nel periodo 2001-2018, è stato accostato alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, assegnati nello stesso periodo.

La trasposizione su un grafico delle conclusioni dell'analisi, ha consentito di evidenziare delle criticità, nonché di proporre delle azioni di miglioramento.

Alcune indicazioni metodologiche per una più facile lettura:

CV: Coefficiente di variazione, indica il grado di dispersione degli elementi attorno alla media. Più i valori si avvicinano ad uno e maggiore è stata la variabilità, sia nella distribuzione dei premi sia nella valutazione della performance individuale.

Valori vicino allo zero indicano che è stata effettuata una valutazione indifferenziata, e una distribuzione egualitaria dei premi

CV quote: indica la variabilità con cui sono stati distribuiti i premi nel periodo considerato,

CV valutazione globale: indica la variabilità con cui sono state eseguite le valutazioni sui singoli dipendenti, (è intesa la valutazione complessiva di tutte le aree oggetto della scheda di valutazione sopra esaminata).

Obiettivo 0-1: indica la percentuale del raggiungimento degli obiettivi.

I due grafici ci danno una visione completa dell'azienda.

In particolare il primo mostra come il management aziendale, ha valutato nel corso di questo periodo i Direttori delle strutture.

L'analisi di come i Direttori hanno valutato i loro dirigenti fa osservare che:

- ✍ gli strumenti: valutazione della *performance* e distribuzione del premio sono usati come due strumenti differenti per gratificare il dipendente e,

apparentemente, non in modo coerente come si è visto in dettaglio dall'analisi delle singole strutture (che è depositata agli atti),

- ✍ sono molto meno differenziate le valutazioni delle competenze personali rispetto alla distribuzione dei premi,
- ✍ l'incentivo è utilizzato, verosimilmente, per gratificare singoli comportamenti, con alternanza,
- ✍ la valutazione del rendimento, fa parte del curriculum del dipendente, si è più contrari a diversificare all'interno del gruppo,

A questo punto non ci resta che osservare la *performance* aziendale:

- ✍ il raggiungimento degli obiettivi assegnati a livello aziendale ha avuto delle percentuali molto vicine ad *uno* sino all'anno 2007.

Cosa si è verificato dopo?:

- ✍ è aumentato il numero degli obiettivi,
- ✍ sono stati assegnati obiettivi correlati alla diminuzione della spesa,

Che significato possiamo dare a questo comportamento?: *“il premio può essere assegnato negli anni a soggetti diversi quindi anche a me, ma la mia competenza non si tocca!”*.

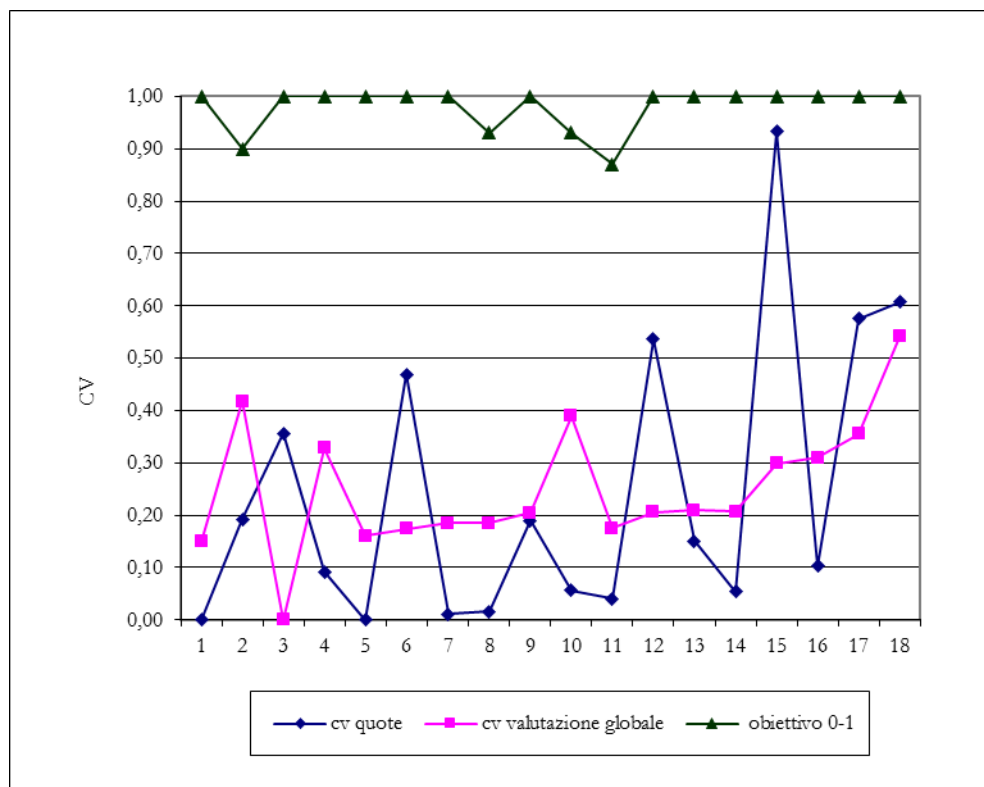
La risposta al quesito, appena sopra posto, potrebbe trovarsi nell'affermazione: “la valutazione complessiva inerisce i comportamenti e competenze dell'individuo, viene utilizzata in sede di conferma dell'incarico”, da cui dipende lo status professionale del dirigente. Per questa ragione è più facile accettare un premio inferiore ad un collega, ma non una valutazione troppo differenziata.

Si è notato che:

- ✍ la maggioranza delle strutture hanno il coefficiente di variazione della valutazione che registra un andamento crescente, cioè i giudizi si sono differenziati nel corso degli anni e poi si sono stabilizzati,

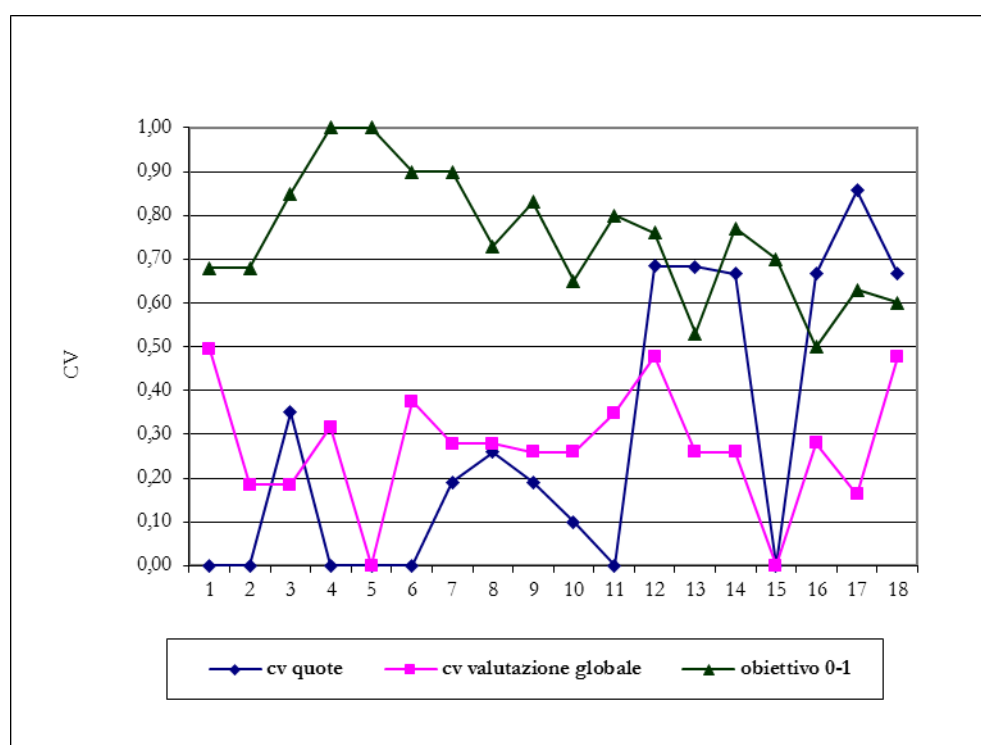
✎ le strutture che falliscono meno volte il raggiungimento dell'obiettivo, nel periodo considerato, hanno il coefficiente di variazione della valutazione che si posiziona tra 0, - 0,40 quindi meno differenziato di quello delle quote,

di seguito un esempio



✍ le strutture che hanno i coefficienti di variazione (valutazioni e quote) che si muovono nell'intervallo 0 – 0,80, cioè hanno operato una differenziazione spinta, sia nella valutazione sia nella distribuzione degli incentivi, falliscono il raggiungimento degli obiettivi in più della metà degli anni del periodo considerato.

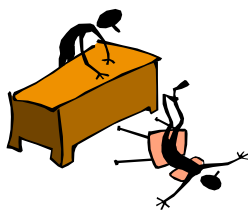
di seguito un esempio



L'osservazione è stata eseguita allo stesso modo, per ogni struttura e per ogni area oggetto della valutazione ed anche sull'andamento medio della stessa. L'indagine così dettagliata è stata effettuata per verificare se vi fossero degli ambiti oggetti di valutazione: (competenze, conoscenze, comportamenti,

relazioni, e formazione), in cui si presentassero delle particolari differenziazioni.

La realtà ha mostrato una sostanziale stabilità nel modo di interpretare le singole qualità degli individui, che non si discosta dall'andamento della valutazione globale rappresentato nei grafici pubblicati.



CONCLUSIONI

Questa analisi è nata casualmente, dalla curiosità di verificare se vi fosse una relazione tra la prassi con cui vengono effettuate le valutazioni individuali, i criteri con cui sono assegnati i premi e la *performance* di ciascuna struttura, ma ha fornito numerosi suggerimenti:

- ✍ in futuro è necessario verificare, anche, la congruenza degli obiettivi individuali assegnati ai singoli e quelli di “mandato” del Direttore Generale e conferiti ai Direttori di struttura, diversamente il sistema rischia di diventare dissociato,
- ✍ i coefficienti di variazione delle valutazioni anche quelli più egualitari hanno un andamento crescente, pertanto significa che il meccanismo è stato appreso, comunque tutti hanno imparato a differenziare i loro giudizi,

Il sistema che ormai si avvia al diciassettesimo anno (quindi un periodo abbastanza lungo) di attuazione necessita di azioni di potenziamento, che sono risultate evidenti, in particolare l'esame dei grafici ha detto che nei primi anni molte strutture utilizzavano meglio lo strumento, sembrerebbe essere

subentrato un certo disinteresse, dovuto in parte alla difficoltà di raggiungere appieno tutti gli obiettivi assegnati

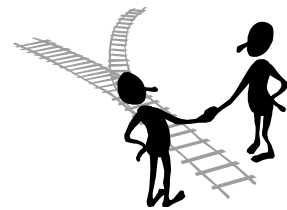
Avere discusso con ciascun responsabile l'esito delle sue valutazioni è stato un segnale positivo, perché ha dato il *feedback* della loro attività. Quindi si è reso evidente che i risultati di quello che molti percepiscono come un noioso e pedante adempimento, da parte dell'amministrazione non vengono: "buttati nel cestino"!

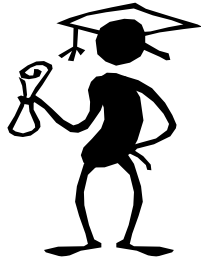
E per rispondere alla domanda serve valutare?. Il quesito non è semplice: l'analisi ha detto che, nel corso del periodo considerato, la performance aziendale non è migliorata; vero è che sono cambiati gli obiettivi assegnati in termini di qualità, quantità e complessità e non abbiamo un parallelo con altre realtà sulla modalità di attuazione del sistema di valutazione.

Ogni valutazione come è stato già evidenziato è sempre soggettiva perciò perché questa attività sia utile occorre renderla condivisa e trasparente.

Il sistema deve essere capito e devono essere apprezzate le potenzialità, perché non diventi uno strumento di mortificazione anziché di potenziamento e sviluppo.

Una differenziazione "spinta" all'interno del gruppo non ne aumenta la *performance*.





Appendice
Schede di valutazione

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRETTORI

COGNOME NOME	
VALUTATORE	
TITOLARE INCARICO	

PERIODO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE. ANNO

AREA DELLE CAPACITA'

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
1. Livello di qualità professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacità di sviluppo della autonomia operativa affidata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Utilizzo appropriato delle risorse disponibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gestione razionale del tempo di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DELLE CONOSCENZE E DI ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
1. Formazione di base e specialistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Esperienza nel settore di competenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Concreto interesse a migliorare le proprie conoscenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Capacità di revisionare i processi e stabilire nuove procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DELLE RELAZIONI

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
1. Atteggiamento collaborativo nelle attività di gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacità di rapportarsi con pazienti e parenti (Ad esclusione dei dirigenti dei servizi e della medicina del lavoro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Grado di partecipazione alle attività multidisciplinari fra unità operative diverse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Contributo alla risoluzione dei conflitti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DEI COMPORTAMENTI AZIENDALI

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
1. Grado di coinvolgimento nei processi produttivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Collaborazione nella definizione ed applicazione di linee guida specifiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rispetto delle procedure e dei protocolli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Comprensione del senso di appartenenza all'equipe in cui si è inseriti e idoneità ad interagire con i colleghi per il raggiungimento dei risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DELLA FORMAZIONE

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
1. Livello di interesse nella formazione permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Impegno nell'aggiornamento professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Trasferimento delle competenze professionali a tutti gli operatori della struttura di appartenenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
1. Attenzione all'utilizzo delle risorse cercando di minimizzare gli sprechi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Grado di responsabilità in relazione alla propria posizione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Supporto allo sviluppo professionale ed alle motivazioni delle risorse assegnate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Capacità organizzativa e di coordinamento sia nell'assegnare gli incarichi sia nel prevedere e gestire imprevisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DEI RISULTATI

1. Obiettivo assegnato					
2. Percentuale di raggiungimento					
3. Andamento valutazione nel tempo	In miglioramento		Stabile		In Flessione
Sintesi della Valutazione Annuale (*)	Positiva <input type="checkbox"/>		Negativa <input type="checkbox"/>		

Osservazioni del Valutatore e azioni di miglioramento suggerite:	
Osservazioni del Valutato:	
Data	

Firma del valutatore

Firma del Valutato per presa visione

(*) In caso di valutazione finale complessivamente negativa il presente documento deve essere accompagnato da specifica relazione motivata ed articolata per ognuna delle aree comportamentali oggetto di esame. La relazione deve essere sottoscritta per presa visione anche dal dirigente interessato.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI MEDICI E SANITARI

COGNOME NOME

VALUTATORE

TITOLARE INCARICO

PERIODO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE . ANNO

AREA DELLE CAPACITA'

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
1. Livello di qualità professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacità di sviluppo della autonomia operativa affidata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Utilizzo appropriato delle risorse disponibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gestione razionale del tempo di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DELLE CONOSCENZE E DI ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
1. Formazione di base e specialistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Esperienza nel settore di competenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Concreto interesse a migliorare le proprie conoscenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Capacità di revisionare i processi e stabilire nuove procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DELLE RELAZIONI

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
1. Atteggiamento collaborativo nelle attività di gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Capacità di rapportarsi con pazienti e parenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Grado di partecipazione alle attività multidisciplinari fra unità operative diverse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Contributo alla risoluzione dei conflitti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DEI COMPORAMENTI AZIENDALI

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
1. Grado di coinvolgimento nei processi produttivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Collaborazione nella definizione ed applicazione di linee guida specifiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rispetto delle procedure e dei protocolli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Comprensione del senso di appartenenza all'equipe in cui si è inseriti e idoneità ad interagire con i colleghi per il raggiungimento dei risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DELLA FORMAZIONE

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
1. Livello di interesse nella formazione permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Impegno nell'aggiornamento professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Trasferimento delle competenze professionali a tutti gli operatori della struttura di appartenenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINTESI DEL GIUDIZIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DEI RISULTATI

Peso dell'obiettivo %				
1. Obiettivo assegnato				
2. Metodologia utilizzata per la valutazione dell'obiettivo				
3. Percentuale di raggiungimento				
4. Andamento valutazione nel tempo	In miglioramento		Stabile	In Flessione
Sintesi della Valutazione Annuale (*)	Positiva	<input type="checkbox"/>	Negativa	<input type="checkbox"/>

Osservazioni del Valutatore e azioni di miglioramento suggerite:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma del Valutato per presa visione

Firma del Valutatore

(*) In caso di valutazione finale complessivamente negativa il presente documento deve essere accompagnato da specifica relazione motivata ed articolata per ognuna delle aree comportamentali oggetto di esame. La relazione deve essere sottoscritta per presa visione anche dal dirigente interessato.

SCHEDA DI NEGOZIAZIONE OBIETTIVO INDIVIDUALE ANNO

COGNOME NOME

STRUTTURA

TITOLARE INCARICO

OBIETTIVO ASSEGNATO

METODOLOGIA DA UTILIZZARE PER LA VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO

Peso dell'obiettivo

%

Indicare la percentuale di quota a saldo da assegnare all'obiettivo nel caso si voglia dare un peso differente ai vari obiettivi individuali

Valenza temporale obiettivo

Eventuale impegno orario aggiuntivo per il raggiungimento dell'obiettivo

Data _____

Firma del Dirigente per presa visione

Firma del Direttore

Osservazioni:

Bibliografia

- GRANDIS F.G. (2010) , *“Luci ed ombre nella misurazione, valutazione e trasparenza della performance”*, in giornale di diritto amministrativo Ipsoa.
- TROMBETTA C. TROMBETTA S. (2010), *“Valutazione delle prestazioni e sistema premiante”* Franco Angeli
- BOLOGNINO D. (2009), *“Dubbi, incertezze perplessità sulla formulazione della normativa in tema di valutazione della dirigenza pubblica nel c.d. decreto Brunetta”*, su Amministrativ@mente.it.
- BORGONOV E. (2009), *“Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche”*, Milano, Egea.
- COSTA G., GIANECCHINI M. (2009), *“Risorse umane , persone, relazioni e valore”* - McGraw-Hill.
- DURVAL F. (2009), *“La riforma della pubblica amministrazione ed il sistema di valutazione dei dirigenti”*, in Lav. e prev. oggi.
- GENTILE M. (2009), *“Lavoro pubblico: ritorno al passato? La Legge Brunetta su produttività e contrattazione”*, Roma, Ediesse.
- GRAGNOLI E. (2009), *“ La valutazione del personale, gli organi preposti alla valutazione e le rispettive competenze”*relazione al convegno su *“Il ciclo di gestione della performance: disciplina e modalità di attuazione. Le nuove regole del pubblico impiego”*, Roma.
- VILLA E. (2009), *“Il sistema di misurazione delle performance dei dipendenti pubblici nel D.Lgs. 150/2009”* in Lav. pubb. amm.
- CARINCI F. (2006), *“ Di buone intenzioni è lastricata la via dell’inferno”*, in Lav. pubb. amm.

Legge 4 marzo 2009, n. 15 *“Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti”;*

D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 *“ Attuazione della Legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.*

Altre Fonti

“Contratto collettivo nazionale di lavoro della dirigenza medica veterinaria anni 1994-1997”;

“Contratto collettivo nazionale di lavoro della dirigenza medica veterinaria “anni 1998-2001”;

“Contratto collettivo nazionale di lavoro della dirigenza medica veterinaria “anni 2002-2005”;

“Contratto collettivo nazionale di lavoro della dirigenza medica veterinaria “anni 2006-2009”.