Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ASST Rhodense

**AZIENDA SOCIO SANITARIA TERRITORIALE (ASST) RHODENSE**
**VIALE FORLANINI, 95 – 20024 GARBAGNATE MILANESE (MI)**

# Il Sistema di Valutazione annuale della Dirigenza Medica e Sanitaria, delle Professioni Sanitarie, Tecnica, Professionale e Amministrativa dell'ASST RHODENSE

## PREMESSA

L'obiettivo dei medici e di tutti i professionisti della sanità è quello di fare "buona sanità" intendendo con ciò l'erogazione di prestazioni di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione di qualità.
Per ottenere qualità bisogna misurare. La misurazione è alla base della valutazione, ecco perché i professionisti non si sottraggono ai processi di valutazione ma anzi partecipano alla definizione dei sistemi di valutazione al fine di offrire servizi sempre più di qualità e di poter oggettivamente dimostrare la propria crescita professionale. La sanità è parte del sistema della pubblica amministrazione e il decreto legislativo 150/09 ribadisce, fra l'altro, la necessità di porre in essere sistemi di valutazione oggettivi volti alla misurazione della performance organizzativa ed individuale. La sanità non è nuova a questi sistemi, alla misurazione e alla valutazione oggettiva del raggiungimento dei risultati, ed è per questo che il sistema di valutazione della Dirigenza medica Medica e Sanitaria, Tecnica, Professionale e Amministrativa di fatto si pone in linea con le indicazioni regionali. A fronte di obiettivi aziendali dati dal sistema, si pone in essere, in modo oggettivo e pragmatico, un sistema che vede coinvolto il singolo professionista con l'assegnazione allo stesso di obiettivi annuali. La somma del raggiungimento degli obiettivi del singolo permette all'azienda il raggiungimento degli obiettivi, più ampi, di sistema. E' solo se ciascuno "fà la propria parte" che si riesce a porre in essere quella energia positiva e quella serie di azioni concrete che permettono di raggiungere gli obiettivi e di "essere performanti", come si dice oggi.

Regione Lombardia, a far data dall'anno 2010, con DGR n. IX/351 del 28 settembre, ha dato avvio alle prime indicazioni per la valutazione periodica delle performance delle strutture di ricovero e cura, così fornendo alle Aziende Sanitarie le coordinate per l'attuazione e lo sviluppo dei sistemi di valutazione.

L'OIV regionale, ha quindi approvato – nel rispetto delle proprie competenze - specifiche Linee Guida ad oggetto "Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie lombarde".

Annualmente la Giunta Regionale, con proprie specifiche Deliberazioni, definisce le Regole di gestione del Sistema Sanitario e Sociosanitario, che forniscono le indicazioni operative necessarie alle Aziende per la formulazione delle scelte strategiche di rispettiva competenza.

In attuazione delle indicazioni fornite da Regione Lombardia e dalla DG Welfare, l'Azienda ASST-Rhodense, definisce annualmente le linee di programmazione rientranti nel Piano delle Performance, che sono pubblicate sul sito internet aziendale, ed ha redatto il presente documento che definisce il sistema di valutazione per il personale della dirigenza.

## A. La Valutazione

La valutazione è intesa come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e, come sistema operativo, attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale. Il processo di valutazione del personale viene formalizzato, prevedendo gli obiettivi, la "popolazione" interessata (valutatori e valutati), i metodi e gli strumenti più adatti all'ambito valutativo (prestazione, posizione, potenziale). Si tratta di un processo continuo di determinazione di "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamento) e di caratteristiche soggettive (capacità e attitudini) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di procedure determinate.

Le strategie aziendali nel campo della gestione e dello sviluppo del personale sono elaborate pensando ad una forte interdipendenza con alcuni elementi, tra i quali:

- disegno delle strutture organizzative e la conseguente definizione di chiari organigrammi (analisi e progettazione dei sistemi organizzativi);
- definizione di precise aree di responsabilità lavorative tecnico-specialistiche o di gestione di risorse umane e materiali (definizione di obiettivi e sistemi di controllo dei risultati, mappatura delle professionalità, identificazione, graduazione e valutazione delle posizioni);
- risultati, comportamenti organizzativi e stili di direzione (valutazione delle prestazioni e del potenziale);
- sistema premiante (retribuzione e sviluppo professionale).

Come definito dalle linee guida fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche A.N.A.C. (ex CIVIT) con propria deliberazione n. 75/2013, ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente o dall'ufficio si dovrà tenere conto del rispetto del Codice di Comportamento aziendale.

Il Codice di Comportamento adottato dall'ASST Rhodense è pubblicato sul sito internet al seguente link:

http://www.asst-rhodense.it/inew/AmministrazioneTrasparente/DisposizioniGenerali/2017/atti-generali/2017/Codici-regolamenti/Codice-di-Comportamento-dipendenti-ASST-Rhodense.pdf

Il sistema aziendale di valutazione delle performance rappresenta l'anello finale di una ideale catena composta dai processi organizzativi propedeutici alla realizzazione di processi di valutazione delle risorse umane e da un documento aziendale di valutazione che ne rappresenta la sintesi strategica e metodologica.

La consistenza del processo valutativo non è data solo dalle fasi palesemente visibili del sistema (attori, metodologia, strumenti, criteri, comunicazione, addestramento), ma anche dai processi e dagli strumenti organizzativi presenti in azienda, quali:

- il lavoro per obiettivi;
- il progetto di sviluppo delle risorse;
- il budget;
- l'analisi e lo sviluppo delle competenze;
- la definizione delle responsabilità professionali e gestionali, che ne consentono successivamente la piena e consapevole realizzazione;
- il piano di formazione.

Per questo motivo tutte le informazioni derivanti da progetti aziendali o da progetti che nascono su input regionale e che fanno chiarezza sul contenuto del lavoro di ogni dipendente, sull'integrazione dei professionisti nel gruppo multidisciplinare, sull'attribuzione di compiti e responsabilità tra i colleghi, sono da correlare al sistema di valutazione aziendale.

Seguono i principi cui si ispira il presente sistema di valutazione:

1. la conoscenza e consapevolezza chiara, fin dal momento della firma del contratto individuale, da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori), dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati;
2. l'identificazione dei parametri di valutazione (che cosa valutare), ai quali rapportare i risultati e/o i giudizi espressi, da definire in via preliminare ed in modo inequivocabile;
3. la preventiva definizione dei valutatori, con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico-funzionali e alla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore;
4. la trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione, la loro applicazione puntuale e il più possibile oggettiva e coerente con le disposizioni normative e contrattuali vigenti in tema di valutazione;
5. la definizione iniziale e la presentazione formale a tutto il personale degli obiettivi regionali, aziendali e di articolazione organizzativa da raggiungere;
6. il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento di tutti gli obiettivi assegnati mediante report quantitativi e qualitativi;
7. l'adeguata formazione dei valutatori, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative.

La valutazione ha come contenuto:

- la prestazione annuale;
- le capacità manageriali;
- le competenze professionali possedute.

Il primo punto riguarda la valutazione degli obiettivi individuali gestionali e degli obiettivi individuali di attività dati ad ogni operatore, sulla scorta del principio della "declinazione a cascata" degli obiettivi aziendali, dipartimentali, di struttura all'inizio di ogni anno di "gestione aziendale".

Il secondo punto è riferito alla capacità espressa non di natura professionale ma in particolare di natura "organizzativa", intendendo con questo termine tutti i comportamenti proattivi al buon funzionamento dell'unità operativa o del dipartimento.

Il terzo punto riguarda la valutazione professionale, ovvero quella valutazione che deve attestare la crescita professionale di ogni dirigente in relazione alla responsabilità affidatagli nella propria unità operativa e/o dipartimento. A tale proposito occorre fare un richiamo alla DGR n. IX/2633 del 6.12.2011: "Determinazione in ordine alla gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale per l'esercizio 2012", all'allegato 2 nel quale si invitano le Aziende a dare attuazione, nel corso dell'anno 2012, alle indicazioni del Comitato LEA; una di queste indicazioni riguarda appunto l'adozione di misure per la "3) valorizzazione, nell'ambito dell'autonomia organizzativa aziendale, degli incarichi dirigenziali di natura professionale, come previsto dalle disposizioni contrattuali vigenti.

Riconoscere le capacità professionali di ogni operatore è la modalità tramite la quale diventa possibile realizzare piani di sviluppo professionale/piani formativi individuali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto.

In coerenza con questo principio si ritiene opportuno tendere alla valorizzazione degli incarichi professionali rispetto agli incarichi gestionali mediante una diversa allocazione delle risorse economiche aziendali.

Il tema della professionalità dei dirigenti evidenzia la necessità di creare delle tappe nel percorso di sviluppo delle specialità all'interno dei dipartimenti per prevedere evoluzioni delle posizioni professionali in funzione della resa del dirigente e delle verifiche aziendali.

E' necessario quindi disegnare il processo formativo e valutativo tendendo a costruire un processo di sviluppo che sostenga la politica delle risorse umane dell'Azienda.

## B. Il sistema di assegnazione degli obiettivi

Vedi allegato 1): "Sistema di Valutazione annuale del personale della dirigenza: procedura"

## B[1] Le Schede di Valutazione della Dirigenza: struttura – (all. 2, all. 3 e all. 4)

Vengono previsti tre format:

- uno per i Direttori di Dipartimento / Direttori UO Complessa / Direttori UO Dipartimentale - all. 2
- uno per i Dirigenti in Staff alla Direzione Strategica: Direttori UO Complessa / Direttori UO Dipartimentale / USS - all. 3

tali schede riportano gli obiettivi di budget (40%), quelli del Direttore Generale e Contratto ATS (40%), nonché la valutazione delle capacità manageriali (20%);

- uno per le UO Semplice, Alta Specializzazione e Professional – all. 4
  la scheda riporta gli obiettivi dell'UOC/UOD (60%), nonché la valutazione delle capacità professionali (40%).

Ogni format è composto da due schede.

Nel frontespizio di ogni scheda sono contenute le seguenti informazioni:

- Cognome e nome del Dirigente
- Numero di matricola
- Dipartimento ed Unità Operativa di appartenenza
- Tipologia di incarico ricoperto
- Arco temporale di assegnazione degli obiettivi

In calce ad ognuna delle due schede vi sono appositi spazi per apporre: data, firma del valutato e del valutatore per ciascuna delle tre fasi del processo valutativo:

- Fase di accettazione
- Fase di verifica intermedia (facoltativa)
- Fase di verifica finale

La scheda di ogni singolo dirigente è corredata da un ulteriore modulo che definisce gli indicatori per la valutazione delle capacità manageriali/professionali, il cui punteggio sarà riportato sulla scheda n. 1.

Sarà cura del dirigente sovraordinato dedicare un tempo congruo a ciascun collaboratore nella fase di assegnazione degli obiettivi, in quella della verifica intermedia e nella fase della verifica finale.

In alcuni casi per effettuare la verifica intermedia ci si può avvalere di semplici comunicazioni, anche attraverso mail.

Le fasi di assegnazione degli obiettivi e di verifica finale devono essere momenti interamente dedicati al valutato: un sistema corretto di relazione invita ad astenersi, durante il colloquio, da interruzioni dovute a telefonate, chiamate esterne etc..

Il valutatore chiede al valutato all'inizio del colloquio una proposta di autovalutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi. La sottoscrizione della scheda da parte del valutato, nelle diverse fasi sopra riportate costituisce prova della corretta effettuazione dell'assegnazione degli obiettivi, della valutazione intermedia e della verifica finale.

E' nella disponibilità del valutato apporre note sintetiche in calce alla scheda di valutazione.

Al valutato viene consegnata copia della scheda sottoscritta.

**Il Dirigente Responsabile:**

**a) nel declinare gli obiettivi di struttura, non dovrà necessariamente attenersi a quanto a lui assegnato, ma formulare obiettivi organizzativi ed individuali personalizzati in base al ruolo ricoperto/attività svolta dal valutato;**

**b) al momento della valutazione finale dei dirigenti afferenti la struttura, dovrà tenere in considerazione l'apporto individuale del singolo al raggiungimento degli obiettivi allo stesso assegnati, svincolando tale giudizio dal risultato ottenuto dal responsabile stesso.**

## B[2] Valutatori

Il sistema di valutazione prevede che il dirigente sia valutato dal dirigente gerarchicamente sovraordinato come segue:

Il Direttore Generale d'Azienda valuta:
- I Direttori di UOC (afferenti)
- I dirigenti di struttura semplice (afferenti)
- I dirigenti degli uffici in staff (afferenti)

Il Direttore Sanitario d'Azienda valuta:
- I Direttori di dipartimento
- I Direttori medici di presidio
- I Direttori di UOC (area sanitaria medica/non medica)
- I dirigenti degli uffici in staff (afferenti)
- Il Direttore D.A.P.S.S.

Il Direttore Socio Sanitario d'Azienda valuta:
- I dirigenti afferenti

Il Direttore Amministrativo d'Azienda valuta:
- I Direttori di dipartimento (area amministrativa)
- I Direttori di UOC professionale/tecnica/amministrativa afferenti
- I dirigenti degli Uffici di Staff afferenti

I Direttori di dipartimento gestionale valutano rispettivamente:
- I Direttori di UOC del dipartimento
- I Direttori di UOSD del dipartimento

I Direttori di UOC valutano:
- I dirigenti di struttura semplice
- I dirigenti con incarico di alta specialità
- I dirigenti professional

I Direttori di UOSD che gestiscono personale valutano:

- I dirigenti con incarico di alta specialità
- I dirigenti professional

formalmente assegnati alla Struttura Dipartimentale gestita

Come definito dalla deliberazione n. 479 del 10 maggio 2019 è da intendersi "valutatore" il titolare della funzione all'atto della valutazione finale.

**C. <u>Modalità applicative per la valutazione</u>**

Una valutazione finale complessiva (data dalla somma dei punteggi finali di ogni singola scheda) inferiore a 51 punti è considerata valutazione negativa e non dà diritto ad alcun riconoscimento economico.

Il Nucleo di Valutazione - NVP - nella composizione deliberata dall'Azienda, verifica e valida tutto il processo di valutazione della Dirigenza.

**D. <u>Criteri di ripartizione della retribuzione di risultato</u>**

I criteri di ripartizione della retribuzione di risultato da riconoscere ai dirigenti sulla base dei residui presenti nei fondi contrattuali al 31 dicembre dell'anno di riferimento sono esemplificati negli uniti allegati (n. 5, n. 6, n. 7 e n. 8).
I compensi saranno erogati, previa verifica delle schede da parte del Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze desunte dalla scheda di valutazione individuale.

I residui di USC/Struttura derivanti dalle minori performance individuali restano nella disponibilità dell'USC/Struttura e saranno erogati in base alla performance individuale attestata dalla scheda di valutazione.

In presenza di valutazione negativa non si darà luogo a nessuna erogazione di quote della retribuzione di risultato.

Per quanto attiene le "fasi ed attività del processo di valutazione" nonché le modalità di effettuazione della valutazione della performance individuale da parte dei valutatori, si rinvia alle procedure interne appositamente predisposte e pubblicate sul sito intranet.

# All. 1 - PROCEDURA VALUTAZIONE DIRIGENZA

## La tempistica verrà definitiva dalla Direzione Aziendale

| attività | soggetto/i proponente/i | soggetto/i destinatario/i | archiviazione | contenuto dell'attività |
|---|---|---|---|---|
| Predisposizione delle Schede individuali di performance per tutti i Dirigenti dell'Azienda su server aziendale | CdG | Tutti i Dirigenti dell'Azienda | CdG | Il CdG appronta un sistema di archiviazione informatizzato creando delle "cartelle" ad hoc nella rete aziendale ove ogni valutatore archivia le schede del personale assegnato - **fase di predisposizione delle schede individuali** |
| Assegnazione degli obiettivi di budget ai Direttori di Dipartimento Gestionale e Funzionale da parte dell'Alta Direzione | Alta Direzione | Dipartimenti Gestionali e Funzionali e amministrativo; dirigente D.A.P.S.S.;;DMP;Dirigenti di UOC (area sanitaria, amministrativa, professionale, tecnica);Dirigenti di Staff (area sanitaria e amministrativa) | CdG | Il CdG, su indicazione dell'Alta Direzione, predispone le schede con gli obiettivi di Budget per i Dipartimenti; definisce il calendario degli incontri tra l'AD e i singoli DdD nel corso dei quali vengono negoziati e definiti gli obiettivi di budget Firma delle schede da parte del valutatore e del valutato per accettazione degli obiettivi - **fase di accettazione degli obiettivi** |
| Assegnazione degli obiettivi di budget ai DSC e DSSD da parte del DdDG, e del DSC al DSS, AS e IP; dei DSC - area PTA - al Dirigenti non titolari di struttura | DdDG, DOC | DOC, DOSD, DOS, AS, IP, Dirigenti PTA non titolari di struttura | CdG | Ogni DdD Gestionale assegna a cascata gli obiettivi di budget al DOC e DOSD; a seguire ogni DOC assegna obiettivi di budget ai propri DOS, AP e DP; la compilazione delle schede deve essere fatta all'interno dei file predisposti dal CdG; ogni scheda deve essere poi stampata e firmata dal valutato e dal valutatore e conservata dal Responsabile in attesa delle fasi successive- **fase di accettazione degli obiettivi** |
| Controllo periodico sull'andamento degli obiettivi | CdG | Alta Direzione | CdG | Il CdG, tramite l'utilizzo di apposito applicativo aziendale, effettua periodicamente (con la tempistica che verrà indicata dall'Alta Direzione) il monitoraggio dell'andamento degli obiettivi assegnati - **fase di controllo** |
| Consuntivo - verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi | Alta Direzione | Dipartimenti Gestionali e Funzionali e amministrativo; dirigente D.A.P.S.S.;DMP;Dirigenti di UOC (area sanitaria, amministrativa, professionale, tecnica);Dirigenti di Staff (area sanitaria e amministrativa) | CdG | Il CdG predispone il calendario degli incontri tra l'Alta Direzione ed i singoli DdDG, DdDF per la verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati; si assegna il punteggio raggiunto per ogni obiettivo sia di budget che manageriale; si procede alla firma da parte del valutato e del valutatore, sempre su cartaceo - **fase verifica finale** |
| Consuntivo - verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi | DdDG, DOC | DOC, DOSD, DOS, AS, IP, Dirigenti PTA non titolari di struttura | CdG | ogni DdDG procede alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al DOC e DOSD; a seguire ogni DOC e DOSD effettua, a sua volta, la verifica finale con il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai propri DOS, AP e IP; la compilazione delle schede deve essere fatta solo su cartaceo. Procede alla scansione di ogni singola scheda salvando i files nella cartella dedicata - **fase verifica finale** |
| Controllo sulla verifica finale | DdDG, DOC | CdG | CdG | Ogni DOC riconsegna le schede in originale al proprio DdDG; il DdDG invia il tutto al CdG; il CdG controlla che sia stata effettuata la verifica finale con l'assegnazione dei punteggi per tutti gli obiettivi, sia di budget che manageriali; verifica inoltre che siano state apposte tutte le firme (valutato e valutatore) - **fase di controllo a consuntivo** |
| Gestione contenzioso / Validazione | CdG | NVP | CdG | Validazione complessiva processo valutativo. Esame e definizione contenzioso su valutazioni non condivise. Espletamento contraddittorio e valutazione di 2^ istanza per le valutazioni negative |
| Invio schede all'UOC Amministrazione e Sviluppo del Personale | CdG | UOC ASP | UOC ASP | I fascicoli con le schede in originale dei Dirigenti vengono consegnate all'Amministrazione e Sviluppo del Personale per la parte di competenza (liquidazione retribuzione di risultato in base al grado di raggiungimento degli obiettivi e successiva archiviazione delle schede nel fascicolo personale di ogni Dirigente) |

Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ASST Rhodense

# SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALI - ANNO .....
## Direttore di Dipartimento / Direttore di UOC / UOSD dei Dipartimenti

| | | |
|---|---|---|
| **Dirigente:** | | **Matricola:** |
| **Dipartimento:** | | |
| **Struttura:** | | |
| **Incarico:** | | |
| **Periodo:** | **Anno .....** | |

| Obiettivo | Descrizione / Indicatore | Peso risultato atteso | Verifica finale |
|---|---|---|---|
| **Budget del Dipartimento** | Obiettivi economici e gestionali del Dipartimento<br>Indicatori presenti nella scheda di budget del Dipartimento - **All.1** | 40 | 0 |
| **a)Obiettivi del Direttore Generale; b)Contratto ATS** | a) Obiettivi declinati nell'allegato alla DGR di assegnazione degli Obiettivi anno in corso;<br>b)Obiettivi contenuti nell'allegato al contratto ATS anno in corso<br>Indicatori presenti nel programma aziendale di monitoraggio degli obiettivi | 40 | |
| **Capacità manageriali del dirigente** | Capacità di gestione delle risorse, organizzative, tempestività dell'azione, capacità di motivazione del personale, lavoro in team, etc. - **All.2** | 20 | 0 |
| **TOTALE COMPLESSIVO** | | **100** | **0** |

| | Assegnazione | Verifica finale |
|---|---|---|
| **Data** | | |
| **Valutato** | | 0 |
| **Valutatore - Direttore .....** | | 0 |
| **Il Direttore Generale** | | 0 |

PUNTEGGIO MINIMO COMPLESSIVO RICHIESTO PER VALUTAZIONE POSITIVA: 51%

Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ASST Rhodense

# BUDGET DEL DIPARTIMENTO / UOC / UOSD

**Allegato 1 alla scheda Performance individuale Anno .....**

| | | |
|---|---|---|
| **Dirigente:** | | **Matricola:** |
| **Dipartimento:** | | |
| **Struttura:** | 0 | |
| **Incarico:** | 0 | |
| **Periodo:** | Anno ..... | |

| OBIETTIVO | DESCRIZIONE | DOCUMENTAZIONE | INDICATORE DI MISURA | PESO | RISULTATO CONSEGUITO |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 0 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | 0 |

| | Assegnazione | Verifica finale |
|---|---|---|
| Data | | |
| Valutato | 0 | 0 |
| Valutatore - Direttore ..... | 0 | 0 |
| Direttore Generale | 0 | 0 |

## All. 2 SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALI - ANNO ..... -

**- Direttore di Dipartimento**
**- Direttore di UOC / UOD**
**- Direttore di UOC / UOD /USS in Staff/Line alla Direzione Strategica**

| | |
|---|---|
| **Cognome e Nome** | **0** |
| **Struttura** | **0** |
| **Tipologia incarico** | **0** |

## Capacità manageriali del dirigente

**1. PROGRAMMAZIONE / ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

| | |
|---|---|
| Capacità organizzative | 0 -1 - 2 |
| Capacità di programmazione | 0 -1 - 2 |
| Orientamento ai risultati | 0 -1 - 2 |
| Aderenza ai progetti d'interesse aziendale | 0 -1 - 2 |
| Capacità di instaurare sinergie intra ed extra dipartimentali per l'efficienza/efficacia | 0 -1 - 2 |
| | 0 |

**2. CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE**

| | |
|---|---|
| Gestione dei conflitti | 0 -1 - 2 |
| Gestione delle risorse umane | 0 -1 - 2 |
| Controllo operativo | 0 -1 - 2 |
| Leadership | 0 -1 - 2 |
| Motivazione e coinvolgimento delle risorse umane nei progetti d'interesse aziendale | 0 -1 - 2 |
| | 0 |

**Totale** 0

**SCALA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

| | | |
|---|---|---|
| 2 | ECCELLENTE | risponde con eccellenza alle necessità della mansione assegnata |
| 1 | NELLA NORMA | in linea con la posizione assegnata |
| 0 | INADEGUATA | non adeguata rispetto alla posizione assegnata |

Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ASST Rhodense

# SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALI - ANNO .....
## Staff alla Direzione Strategica: Direttore di UOC / UOD /USS

| | | |
|---|---|---|
| **Dirigente:** | | **Matricola:** |
| **Dipartimento:** | | |
| **Struttura:** | | |
| **Incarico:** | | |
| **Periodo:** | **Anno .....** | |

| Obiettivo | Descrizione / Indicatore | Peso risultato atteso | Verifica finale |
|---|---|---|---|
| **Budget del Dipartimento** | Obiettivi economici e gestionali del Dipartimento<br>Indicatori presenti nella scheda di budget del Dipartimento - **All.1** | **40** | |
| **a)Obiettivi del Direttore Generale; b)Contratto ATS** | a) Obiettivi declinati nell'allegato alla DGR di assegnazione degli Obiettivi anno in corso;<br>b)Obiettivi contenuti nell'allegato al contratto ATS anno in corso<br>Indicatori presenti nel programma aziendale di monitoraggio degli obiettivi | **40** | |
| **Capacità manageriali del dirigente** | Capacità di gestione delle risorse, organizzative, tempestività dell'azione, capacità di motivazione del personale, lavoro in team, etc. - **All.2** | **20** | |
| **TOTALE COMPLESSIVO** | | **100** | |

| | Assegnazione | Verifica finale |
|---|---|---|
| **Data** | | |
| **Valutato** | | 0 |
| **Valutatore - Direttore ....** | | 0 |

PUNTEGGIO MINIMO COMPLESSIVO RICHIESTO PER VALUTAZIONE POSITIVA: 51%

Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ASST Rhodense

# BUDGET DELLA STRUTTURA

Allegato 1 alla scheda Performance individuale Anno .....

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Dirigente:** | 0 | **Matricola:** | 0 |
| **Dipartimento:** | 0 | | |
| **Struttura:** | 0 | | |
| **Incarico:** | 0 | | |
| **Periodo:** | Anno ..... | | |

| OBIETTIVO | DESCRIZIONE | DOCUMENTAZIONE | INDICATORE DI MISURA | PESO | RISULTATO CONSEGUITO |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | 0 |

| | Assegnazione | Verifica finale |
|---|---|---|
| Data | | |
| Valutato | 0 | 0 |
| Valutatore - Direttore ..... | 0 | 0 |

## All. 2 SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALI - ANNO ..... -

**- Direttore di Dipartimento**
**- Direttore di UOC / UOD**
**- Direttore di UOC / UOD /USS in Staff alla Direzione Strategica**

| | |
|---|---|
| **Cognome e Nome** | **0** |
| **Struttura** | **0** |
| **Tipologia incarico** | **0** |

### Capacità manageriali del dirigente

**1. PROGRAMMAZIONE / ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

| | |
|---|---|
| Capacità organizzative | 0 -1 - 2 |
| Capacità di programmazione | 0 -1 - 2 |
| Orientamento ai risultati | 0 -1 - 2 |
| Aderenza ai progetti d'interesse aziendale | 0 -1 - 2 |
| Capacità di instaurare sinergie intra ed extra dipartimentali per l'efficienza/efficacia | 0 -1 - 2 |
| | 0 |

**2. CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE**

| | |
|---|---|
| Gestione dei conflitti | 0 -1 - 2 |
| Gestione delle risorse umane | 0 -1 - 2 |
| Controllo operativo | 0 -1 - 2 |
| Leadership | 0 -1 - 2 |
| Motivazione e coinvolgimento delle risorse umane nei progetti d'interesse aziendale | 0 -1 - 2 |
| | 0 |

**Totale** 0

**SCALA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

| | | |
|---|---|---|
| 2 | ECCELLENTE | risponde con eccellenza alle necessità della mansione assegnata |
| 1 | NELLA NORMA | in linea con la posizione assegnata |
| 0 | INADEGUATA | non adeguata rispetto alla posizione assegnata |

| Sistema Socio Sanitario Regione Lombardia ASST Rhodense | **SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALI - ANNO .....**<br>**Dirigenti UOS / AS / Professional** | | |
|---|---|---|---|
| Dirigente: | | Matricola: | |
| Dipartimento: | | | |
| Struttura: | | | |
| Incarico: | Incarico di ..... | | |
| Periodo: | Anno ..... | | |

| Obiettivo | Descrizione / Indicatore | Peso % risultati attesi | | Verifica finale |
|---|---|---|---|---|
| **Budget della Struttura** | Obiettivi della Struttura<br>Indicatori presenti nella scheda di budget - **All.1** | **60%** | | |
| **Capacità professionali del dirigente** | Capacità di gestire lo stress, capacità relazionali, di comunicazione con paziente/familiare, lavoro in team, adattabilità all'innovazione, rispetto dell'orario di lavoro, disponibilità al cambiamento organizzativo, etc. - **All. 2** | **40%** | | |
| **TOTALE COMPLESSIVO** | | **100%** | | |

| | Assegnazione | Verifica finale |
|---|---|---|
| **Data:** | | |
| **Firme Valutato** | | |
| **Firme Valutatore** | | |

**PUNTEGGIO MINIMO COMPLESSIVO RICHIESTO PER VALUTAZIONE POSITIVA: 51%**

UOC Controllo di Gestione
UOC Amministrazione e Sviluppo del Personale

| Sistema Socio Sanitario Regione Lombardia ASST Rhodense | **BUDGET DELLA UOC/UOD**<br>**Allegato 1 alla scheda Performance individuale Anno .....** | | | |
|---|---|---|---|---|
| Dirigente: | | Matricola: | Matricola: | |
| Dipartimento: | | | | |
| Struttura: | | | | |
| Incarico: | Incarico di ..... | | | |
| Periodo: | Anno ..... | | | |

| Obiettivi | Descrizione | Indicatore | Peso | Verifica finale |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **TOTALE** | | | 60 | |

| | Assegnazione | Verifica finale |
|---|---|---|
| Data: | | |
| Firma Valutato: | | |
| Firma Valutatore: | | |

## All. 2 SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALI - ANNO ..... -
## Dirigenti UOS / AS / Professional

**Cognome** _____ **Nome** _____

### Capacità professionali del dirigente

| | | |
|---|---|---|
| - Autocontrollo e gestione dello stress | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| - Disponibilità ai rapporti interpersonali e al lavoro in gruppo | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| - Comunicazione verbale con paziente e/o familiare | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| - Programmazione/organizzazione del proprio lavoro | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| - Partecipazione all'attività complessiva per il raggiungimento degli obiettivi del Cdr | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| - Rispetto degli orari di lavoro | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| - Risoluzione dei problemi operativi | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| - Adattabilità / flissibilità all'innovazione | 0 -1 - 2 - 3 -4 -5 | |
| **Totale** | | 0 |

Data _____

Firma Valutatore _____

Firma Valutato _____

| | SCALA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI | |
|---|---|---|
| 5 | ECCELLENTE | risponde con eccellenza alle necessità della mansione assegnata |
| 4 | SUPERIORE ALLA MEDIA | risponde in modo superiore alla media alle necessità della mansione assegnata |
| 3 | NELLA NORMA | in linea con la posizione assegnata |
| 2 | NON DEL TUTTO ADEGUATA | migliorabile in alcune aree di responsabilità o per uno o più periodi soggetti a valutazione |
| 1 | DEL TUTTO INADEGUATA | non adeguata rispetto alla posizione assegnata |

# Allegato n. 5 al Sistema di Valutazione annuale della Dirigenza Medica e Sanitaria, Tecnica, Professionale e Amministrativa

# dell'ASST RHODENSE

## DIRIGENZA MEDICA

Premesso che le quote economiche di retribuzione di risultato da riconoscere ai dirigenti sono finanziate dai residui presenti nei fondi contrattuali al 31 dicembre dell'anno di riferimento, rimane confermato il principio che al dirigente di struttura complessa siano assegnate due quote ed ai restanti dirigenti una quota virgola due.

Pertanto, nell'ipotesi in cui la consistenza complessiva stimata dei residui dell'anno di riferimento da distribuire a titolo di retribuzione di risultato corrisponda ad € 810.000, le quote teoricamente spettanti alle due tipologie di dirigenti risultano essere:

responsabili di struttura complessa (parametro 2) € 2.383

altri dirigenti (parametro 1,2) € 1.430

Tenuto conto delle modalità applicative di valutazione come sopra individuate, si forniscono alcuni esempi atti a meglio rappresentare il percorso che porta al riconoscimento delle quote di spettanza a seguito degli esiti del processo di valutazione:

**A. Direttori di Dipartimento Gestionale/Funzionale, Direttori Struttura Complessa, Direttori di presidio, Struttura Semplice Dipartimentale, Dirigenti Uffici in Staff e Line**

Ipotizzando che il dirigente consegua 35/40 nella valutazione degli obiettivi di budget, 35/40 nella valutazione degli obiettivi del DG e del Contratto ATS e 18/20 nella valutazione delle capacità manageriali, il risultato finale sarà di 88/100.

Valutazione complessiva: in base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 88/100, il compenso spettante sarà di € 2.097.

**B. Altri dirigenti (UOS, Alta Specializzazione e Professional)**

Ipotizzando che il dirigente consegua 50/60 nella valutazione degli obiettivi di budget e 35/40 nelle capacità professionali, il risultato finale sarà 85/100.

Valutazione complessiva:

In base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 85/100, il compenso spettante sarà di € 1.215.

# Allegato n. 6 al Sistema di Valutazione annuale della Dirigenza Medica e Sanitaria, Tecnica, Professionale e Amministrativa

# dell'ASST RHODENSE

## DIRIGENZA SANITARIA

Premesso che le quote economiche di retribuzione di risultato da riconoscere ai dirigenti sono finanziate dai residui presenti nei fondi contrattuali al 31 dicembre dell'anno di riferimento, rimane confermato il principio che al dirigente di struttura complessa siano assegnate due quote ed ai restanti dirigenti una quota virgola due.

Pertanto, nell'ipotesi in cui la consistenza complessiva stimata dei residui dell'anno di riferimento da distribuire a titolo di retribuzione di risultato corrisponda ad € 191.500 le quote teoricamente spettanti alle due tipologie di dirigenti risultano essere:

responsabili di struttura complessa (parametro 2) € 5.400

altri dirigenti (parametro 1,2) € 3.245

Tenuto conto delle modalità applicative di valutazione come sopra individuate, si forniscono alcuni esempi atti a meglio rappresentare il percorso che porta al riconoscimento delle quote di spettanza a seguito degli esiti del processo di valutazione:

### A. Dirigenti di UOC e Dirigenti Uffici in Staff

Ipotizzando che il dirigente consegua 35/40 nella valutazione degli obiettivi di budget, 35/40 nella valutazione degli obiettivi del DG e del Contratto ATS e 18/20 nella valutazione delle capacità manageriali, il risultato finale sarà di 88/100.

Valutazione complessiva:

In base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 88/100, il compenso spettante sarà di di € 4.752.

### B. Altri dirigenti

Ipotizzando che il dirigente consegua 50/60 nella valutazione degli obiettivi di budget e 35/40 nelle capacità professionali, il risultato finale sarà 85/100.

Valutazione complessiva:

In base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 85/100, il compenso spettante sarà di € 2.758.

# Allegato n. 7 al Sistema di Valutazione annuale della Dirigenza Medica e Sanitaria, Tecnica, Professionale e Amministrativa

# dell'ASST RHODENSE

## DIRIGENZA PROFESSIONALE, TECNICA E AMMINISTRATIVA

Premesso che le quote economiche di retribuzione di risultato da riconoscere ai dirigenti sono finanziate dai residui presenti nei fondi contrattuali al 31 dicembre dell'anno di riferimento, rimane confermato il principio che al dirigente di struttura complessa siano assegnate due quote, ai dirigenti USS/USS di Staff una quota virgola cinque ed ai restanti dirigenti una quota.

Pertanto, nell'ipotesi in cui la consistenza complessiva stimata dei residui dell'anno di riferimento da distribuire a titolo di retribuzione di risultato corrisponda ad € 110.000 le quote teoricamente spettanti alle tre tipologie di dirigenti risultano essere:

responsabili di struttura complessa (parametro 2) € 8.400

responsabili USS/USS di Staff e Line (parametro 1,5) € 6.300

altri dirigenti (parametro 1) € 4.200

Tenuto conto delle modalità applicative di valutazione come sopra individuate, si forniscono alcuni esempi atti a meglio rappresentare il percorso che porta al riconoscimento delle quote di spettanza a seguito degli esiti del processo di valutazione:

### A. Dirigenti Responsabili di Dipartimento e di UOC

Ipotizzando che il dirigente consegua 35/40 nella valutazione degli obiettivi di budget, 35/40 nella valutazione degli obiettivi del DG e del Contratto ATS e 18/20 nella valutazione delle capacità manageriali, il risultato finale sarà di 88/100.

Valutazione complessiva:

In base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 88/100, il compenso spettante sarà di € 7.392 .

### B. Dirigenti Responsabili di UOS di Staff

Ipotizzando che il dirigente consegua 35/40 nella valutazione degli obiettivi di budget, 35/40 nella valutazione degli obiettivi del DG e del Contratto ATS e 18/20 nella valutazione delle capacità manageriali, il risultato finale sarà di 88/100.

Valutazione complessiva:

In base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 88/100, il compenso spettante sarà di € 5.544.

**C. <u>Altri dirigenti</u>**

Ipotizzando che il dirigente consegua 50/60 nella valutazione degli obiettivi di budget e 35/40 nelle capacità professionali, il risultato finale sarà 85/100.

Valutazione complessiva: in base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 85/100, il compenso spettante sarà di € 3.570.

# Allegato n. 8 al Sistema di Valutazione annuale della Dirigenza delle Professioni Sanitarie

# dell'ASST RHODENSE

## DIRIGENZA DELLE PROFESSIONI SANITARIE

Premesso che le quote economiche di retribuzione di risultato da riconoscere ai dirigenti sono finanziate dai residui presenti nei fondi contrattuali al 31 dicembre dell'anno di riferimento, rimane confermato il principio che al dirigente di struttura complessa siano assegnate due quote, e ai restanti dirigenti una quota virgola due.
Pertanto, nell'ipotesi in cui la consistenza complessiva stimata dei residui dell'anno di riferimento da distribuire a titolo di retribuzione di risultato corrisponda ad € 1.725 le quote teoricamente spettanti alle due tipologie di dirigenti risultano essere:
responsabili di struttura complessa (parametro 2) € 1.103
altri dirigenti (parametro 1,2) € 551

Tenuto conto delle modalità applicative di valutazione come sopra individuate, si forniscono alcuni esempi atti a meglio rappresentare il percorso che porta al riconoscimento delle quote di spettanza a seguito degli esiti del processo di valutazione:

### A. Dirigenti Responsabili di UOC e UOS di staff

Ipotizzando che il dirigente consegua 35/40 nella valutazione degli obiettivi di budget, 35/40 nella valutazione degli obiettivi del DG e del Contratto ATS e 18/20 nella valutazione delle capacità manageriali, il risultato finale sarà di 88/100.

Valutazione complessiva:

In base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 88/100, il compenso spettante sarà di € 971.

### B. Altri dirigenti

Ipotizzando che il dirigente consegua 50/60 nella valutazione degli obiettivi di budget e 35/40 nelle capacità professionali, il risultato finale sarà 85/100.

Valutazione complessiva:

In base al punteggio complessivo totalizzato, pari a 85/100, il compenso spettante sarà di € 468.