



# VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

Note di metodologia e procedura

## VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

### 1. Note di metodologia e procedura

-Il processo della valutazione

Valutare significa esprimere giudizi in base a misurazioni. La valutazione:

- non è una pagella: serve a valorizzare le persone, non a classificarle
- deve essere affidabile, trasparente, basata su criteri condivisi
- deve essere coerente con gli obiettivi aziendali
- è una delle fasi del ciclo di gestione delle risorse umane
- è una opportunità per lo sviluppo professionale
- è finalizzata alla modifica dei comportamenti

-Cosa valutare?

Si valutano:

- Competenze e comportamenti (competenze agite)*
- Raggiungimento di obiettivi*

Ai due ambiti vengono assegnati pesi diversi in una scala percentuale.

La competenza può essere definita come una conoscenza agita in comportamenti ripetibili, non occasionali, osservabili e, pertanto, valutabili. E' una caratteristica personale, basata su conoscenze, abilità, motivazioni, atteggiamenti e immagine di Sé, che si traduce in un agire contestualizzato. Le competenze da valutare sono definite e raggruppate in tre aree:

- tecnico-professionale*
- relazionale*
- gestionale*

Ciascuna competenza viene valutata su una scala di valori con 5 livelli.

Agli obiettivi individuali sono attribuiti un valore intrinseco e un valore di raggiungimento, entrambi su scala percentuale.

-Come valutare?

La valutazione non è un atto ma un processo che si svolge in un arco temporale di un anno.

-Chi è il Valutatore?

Per i dirigenti medici il valutatore è il Direttore di struttura.

Per i Direttori di struttura il valutatore è il Direttore di Dipartimento.

Per il Direttore di Dipartimento il valutatore è la Direzione Strategica.

## -Strumenti della Valutazione

La valutazione si avvale di diversi strumenti:

- la scheda di valutazione*
- il colloquio di valutazione*
- regolamenti e linee guida aziendali*

## -La scheda di valutazione

Il modello della scheda è riportato in allegato.

La scheda, che può essere supportata da un sistema informatizzato, riporta l'area delle competenze da valutare, con la possibilità di prevedere altre competenze specifiche di contesto, e

l'area degli obiettivi individuali.

Il sistema informatizzato permette il calcolo automatico del punteggio parziale e totale, in base

ai livelli attribuiti.

## -Il colloquio di valutazione

Rappresenta uno strumento fondamentale per la gestione del processo valutativo. In linea di massima si possono definire tre fasi nel processo valutativo:

- 1 Colloquio iniziale: descrittivo, di assegnazione e di condivisione
- 2 Colloquio di check: intermedio, per il monitoraggio del processo nel tempo
- 3 Colloquio di feedback: finale, di condivisione con il valutato dell'esito della valutazione.

Il colloquio valutativo è:

- una opportunità per il valutatore e per il valutato*
- un diritto/dovere del valutato*
- uno strumento per la trasmissione della cultura aziendale e di crescita professionale.*

## -La metodologia della valutazione

Sono possibili diverse metodologie, in base ai contesti in cui avviene il processo di valutazione:

- la scheda di valutazione può essere precompilata dal valutatore e poi discussa con il valutato nel colloquio iniziale, per essere successivamente monitorata fino al colloquio finale*
- la scheda di valutazione può essere compilata insieme e contemporaneamente dal valutatore e dal valutato nel colloquio iniziale.*

## 2. Le Competenze

Nella erogazione dell'assistenza la qualità del "prodotto" dipende in maniera significativa dalle competenze delle persone coinvolte.

Occorre, pertanto, includere nel Sistema Qualità la valutazione delle competenze professionali, che sono predefinite, condivise e validate nei diversi specifici settori operativi.

La competenza può essere definita come una conoscenza agita in comportamenti ripetibili, non occasionali, osservabili e, pertanto, valutabili. E' una caratteristica personale, basata su conoscenze, abilità, motivazioni, atteggiamenti e immagine di Sé, che si traduce in un agire contestualizzato.

I criteri per la definizione delle competenze necessarie nelle attività di cura in una organizzazione sanitaria possono essere diversi, in rapporto a ruoli, funzioni e aree operative.

E' necessario, comunque, ai fini della qualità dei servizi erogati, identificare, definire e assicurare un profilo di competenze di base, trasversali e comuni per ogni professionista coinvolto nei processi aziendali.

Le competenze così esplicitate possono essere conosciute, trasmesse, capitalizzate, garantite e valutate.

Le competenze professionali di base sono definite negli ambiti:

- a. cultura professionale (conoscenza dichiarativa): sapere le cose da fare
- b. tecnico-operativo (conoscenza operativa): saper fare le cose da fare
- c. relazionale: saper relazionarsi con le persone a cui, e le persone con cui, viene erogata assistenza
- d. gestionale: saper pianificare, attuare e monitorare l'assistenza erogata

In ciascuno di questi ambiti sono definite competenze specifiche, con i comportamenti correlati.

Cultura professionale	
1. Conoscenze professionali specifiche	Conoscenze curriculari scolastiche previste per l'accesso alla professione
2. Conoscenza organizzativa	Conoscenze del modello organizzativo del contesto di lavoro
3. Formazione continua	Apprendimento continuo per tutta la durata dell'attività professionale
4. Etica e Deontologia	Conoscenze dei valori etici fondanti il modello concettuale e la prassi professionale
5. Apertura verso saperi diversi	Orientamento alla integrazione dei saperi e delle culture differenti dalle discipline specifiche

Competenza tecnico-operativa	
1. Capacità di analisi e sintesi	Analisi proattiva e reattiva di situazioni e contesti, individuazione delle criticità, elaborazione e implementazione delle soluzioni
2. Capacità di decisione	Capacità di prendere decisioni autonome in modo appropriato, anche in situazioni di criticità, e di agire di conseguenza

3. Capacità di trattamento della casistica professionale specifica a diversi gradi di complessità	Capacità di trattare con efficacia la casistica professionale specifica, secondo diversi livelli di complessità
4. Progettazione Sistemi Integrati	Capacità di visione sistemica del contesto di lavoro, di gestione della complessità dello stesso e di sviluppo delle sinergie possibili
5. Responsabilità e Delega	Capacità di assumere le responsabilità connesse al ruolo, alle funzioni ed alle attività, e capacità di delega ai propri collaboratori

Competenza relazionale	
1. Comunicazione	Capacità di usare in maniera efficace la comunicazione a livello individuale, di gruppo e di area operativa
2. Gestione dei conflitti	Capacità di gestire situazioni conflittuali nelle relazioni individuali e di gruppo
3. Partecipazione e Collaborazione	Capacità di essere attore e promotore di partecipazione e collaborazione nei confronti di tutti i portatori di interesse (cittadino utente, paziente, personale aziendale, Azienda)
4. Cambiamento e innovazione	Disponibilità al cambiamento, al miglioramento continuo, alla innovazione e alla ricerca
5. Orientamento al valore "persona"	Nell'esercizio di ruolo, funzioni e attività considerare e rispettare la persona ed i suoi valori nel cittadino, nel paziente, nel personale aziendale

Competenza gestionale	
1. Pianificazione delle attività	Capacità di pianificare e mettere in atto le attività inerenti ruoli e funzioni specifiche
2. Monitoraggio e controllo delle attività	Capacità di monitorare e controllare le attività inerenti ruoli e funzioni specifiche
3. Valutazione delle attività	Capacità di valutare ruoli, funzioni, attività e comportamenti agiti, in relazione allo sviluppo professionale individuale, agli obiettivi assegnati e ai sistemi premianti
4. Orientamento all'efficienza	Capacità di uso appropriato delle risorse disponibili (umane, logistiche, tecnologiche, finanziarie)
5. Orientamento al risultato	Capacità di perseguire l'efficacia nell'esercizio di ruoli, funzioni e attività, rispetto alle aspettative dell'individuo, della collettività e dell'Azienda

- 1 Fattori di valutazione e Livelli
- 2 Scheda valutazione individuale area dirigenza

1. Capacità di analisi e sintesi		Area tecnico-professionale
Capacità di analisi proattiva e reattiva di situazioni e contesti, di individuazione delle criticità e di elaborazione e implementazione delle soluzioni		
1	Non è in grado di effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema rappresentato e di elaborare soluzioni efficaci	
2	Non sempre è in grado di effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema rappresentato e di elaborare soluzioni efficaci	
3	Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema rappresentato ed elabora soluzioni efficaci	
4	Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema rappresentato ed elabora soluzioni efficaci, prospettando alternative	
5	Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema rappresentato ed elabora soluzioni efficaci e innovative	

2. Capacità di decisione		Area tecnico-professionale
Capacità di prendere decisioni autonome in modo appropriato, anche in situazioni di criticità, e di agire di conseguenza		
1	Difficoltà a prendere decisioni adeguate	
2	Le decisioni prese non sempre sono tempestive e congrue con le priorità della situazione, dell'area operativa o dell'Azienda	
3	Le decisioni sono adeguate e in piena autonomia nell'ambito delle proprie attività, nel rispetto delle priorità del contesto	
4	Le decisioni manifestano la capacità di affrontare in autonomia e con competenza situazioni complesse e/o critiche con atteggiamento propositivo	
5	Le decisioni manifestano un comportamento proattivo verso le situazioni complesse e/o critiche, rappresentando un riferimento e un supporto al gruppo, all'area operativa, all'Azienda	

3. Capacità di trattamento della casistica professionale specifica		Area tecnico-professionale
Capacità di trattare con efficacia la casistica professionale specifica con differenti livelli di complessità		
1	E' assente la competenza adeguata per la gestione della casistica semplice/complessa	
2	Non sempre viene dimostrata la competenza adeguata per la gestione della casistica semplice/complessa	
3	E' presente la competenza adeguata per la gestione della casistica semplice/complessa	
4	E' presente la competenza adeguata per la gestione della casistica semplice/complessa, ed è espressa ad un livello superiore alla media	
5	La competenza espressa per la gestione della casistica semplice/complessa è espressa ad un livello superiore alla media ed è tale da rappresentare un modello di riferimento per la formazione e lo sviluppo professionale	

4. Capacità di responsabilità e delega		Area tecnico-professionale
Capacità di assumere le responsabilità connesse al ruolo, alle funzioni ed alle attività, e capacità di delega ai propri collaboratori		
1	Evita le responsabilità connesse specificatamente al ruolo, alle funzioni ed alle attività. Assente la capacità di delegare efficacemente ai propri collaboratori	
2	Tende spesso a non assumere spontaneamente le responsabilità connesse specificatamente al ruolo, alle funzioni ed alle attività. Scarsa capacità di delega appropriata ed efficace	
3	Dimostra costantemente l'assunzione di responsabilità connesse specificatamente al ruolo, alle funzioni ed alle attività, e la capacità di delega appropriata ed efficace	
4	Dimostra costantemente l'assunzione di responsabilità che vanno oltre quelle connesse specificatamente al ruolo, alle funzioni ed alle attività, e la capacità di delega appropriata ed efficace	
5	Dimostra costantemente l'assunzione di responsabilità che vanno oltre quelle connesse specificatamente al ruolo, alle funzioni ed alle attività, e che prendono in considerazione l'interesse della collettività e dell'Azienda. E' dimostrata una capacità di delega appropriata ed efficace, privilegiando la valutazione e lo sviluppo professionale della persona delegata.	

5. Capacità di formazione continua e sviluppo professionale		Area tecnico-professionale
Capacità di apprendimento continuo nell'attività professionale al fine di perseguire la realizzazione dello sviluppo personale		
1	Il comportamento esprime difficoltà nell'apprendimento continuo e nell'aggiornamento professionale	
2	L'attività di formazione e aggiornamento è occasionale e finalizzata prevalentemente all'obbligo dei crediti formativi	
3	E' presente una costante attività di formazione e aggiornamento, finalizzata allo sviluppo professionale	
4	E' presente una costante attività di formazione e aggiornamento, finalizzata allo sviluppo professionale, con impegno al trasferimento delle conoscenze, mediante la partecipazione a specifiche attività formative "sul campo".	
5	E' presente una costante attività di formazione e aggiornamento, finalizzata allo sviluppo professionale, con impegno al trasferimento delle conoscenze, mediante la partecipazione ad attività formative "sul campo", anche oltre le conoscenze tecnicoprofessionali specifiche	

6. Cambiamento e innovazione		Area tecnico-professionale
Disponibilità al cambiamento, al miglioramento continuo, alla innovazione e alla ricerca		
1	Il comportamento esprime resistenza al cambiamento e al miglioramento continuo	
2	Il comportamento esprime difficoltà all'accettazione del cambiamento e nell'impegno per il miglioramento continuo della qualità del servizio	
3	Disponibilità al cambiamento e al miglioramento continuo dei processi, per lo sviluppo della qualità del servizio	
4	Capacità di sviluppare e proporre metodologie e tecniche innovative, per il miglioramento continuo dei processi e per lo sviluppo della qualità del servizio	
5	Capacità di sviluppare, proporre e sperimentare metodologie e tecniche innovative, per il miglioramento continuo dei processi e per lo sviluppo della qualità del servizio e del Sistema Qualità dell'Azienda. Competenza e impegno nella ricerca.	



7. Orientamento al valore "persona"		Area relazionale
Capacità di manifestare, nell'esercizio di ruolo, funzioni e attività, comportamenti che rispettano la persona ed i suoi valori nel cittadino, nel paziente, nel personale aziendale		
1	I comportamenti dimostrano la maggior parte delle volte il mancato rispetto dei valori etici e deontologici nei confronti del singolo, del gruppo e dell'Azienda, e il mancato rispetto di normative aziendali sui comportamenti professionali	
2	I comportamenti dimostrano non sempre il rispetto dei valori etici e deontologici nei confronti del singolo, del gruppo e dell'Azienda e il rispetto di normative aziendali sui comportamenti professionali	
3	I comportamenti dimostrano costantemente il rispetto dei valori etici e deontologici nei confronti del singolo, del gruppo e dell'Azienda	
4	I comportamenti esprimono costantemente il rispetto di valori etici, deontologici e Aziendali nei diversi contesti e in tutte le situazioni, quale esito di scelta autonoma e non condizionata da norme aziendali o da sistemi di premio/punizione	
5	I comportamenti esprimono costantemente il rispetto di valori etici, deontologici e Aziendali nei diversi contesti e in tutte le situazioni, costituendo un modello di riferimento	

8. Relazione		Area relazionale
Capacità di relazioni efficaci, sia individuali che di gruppo, e di gestire eventuali situazioni conflittuali		
1	I comportamenti manifestano difficoltà continua a relazionarsi, a comunicare e nella integrazione professionale	
2	I comportamenti manifestano alcune difficoltà nella relazione, nella comunicazione e nella integrazione professionale, in particolare nelle situazioni conflittuali	
3	I comportamenti manifestano adeguata capacità di relazione, di comunicazione e di integrazione professionale	
4	I comportamenti manifestano buona capacità di relazione, di comunicazione e di integrazione professionale, in modo particolare nelle situazioni conflittuali	
5	I comportamenti manifestano ottima capacità di relazione, di comunicazione e di integrazione professionale, in modo particolare nelle situazioni conflittuali. Vi è la ricerca sistematica di integrazione professionale, di comunicazione e di ascolto efficace verso tutti i portatori di interesse nel contesto aziendale	

9. Comunicazione		Area relazionale
Capacità di usare in maniera efficace la comunicazione a livello individuale, di gruppo e di area operativa		
1	I comportamenti esprimono difficoltà continua ad una comunicazione efficace, a livello individuale e di gruppo	
2	I comportamenti non sempre sono adeguati ad una comunicazione e ad un ascolto efficaci, a livello individuale e di gruppo	
3	I comportamenti sono adeguati ad una comunicazione e ad un ascolto efficaci, a livello individuale e di gruppo	
4	I comportamenti sono adeguati ad una comunicazione e ad un ascolto efficaci, a livello individuale e di gruppo, e tendono a prevenire i problemi conseguenti ad una comunicazione non appropriata	
5	I comportamenti sono adeguati ad una comunicazione e ad un ascolto efficaci, a livello individuale e di gruppo, e tendono a prevenire i problemi conseguenti ad una comunicazione non appropriata, anche al di fuori del proprio contesto operativo, con proposta di soluzioni efficaci	

10. Partecipazione e Collaborazione		Area relazionale
Capacità di essere attore e promotore di partecipazione e collaborazione nei confronti di tutti i portatori di interesse (cittadino utente, paziente, personale aziendale, Azienda)		
1	I comportamenti manifestano generalmente scarsa disponibilità alla partecipazione e alla collaborazione	
2	La partecipazione e la collaborazione devono essere sollecitate e vi è scarsa propensione alla integrazione	
3	I comportamenti manifestano un adeguato livello di partecipazione, collaborazione e integrazione	
4	I comportamenti manifestano un buon livello di partecipazione, collaborazione e integrazione	
5	I comportamenti manifestano un ottimo livello di partecipazione, collaborazione e integrazione, con la ricerca sistematica di integrazione organizzativa di ruoli, funzioni e attività nel gruppo, nell'area operativa e in tutto il contesto aziendale	

11. Progettazione di Sistemi integrati e Gestione delle risorse umane		Area gestionale
Capacità di visione sistemica del contesto di lavoro, di gestione della complessità dello stesso e di sviluppo delle sinergie possibili nell'ambito delle risorse umane assegnate		
1	I comportamenti manifestano una scarsa capacità di analisi sistemica del contesto operativo e una scarsa sensibilità alle esigenze professionali e motivazionali delle risorse umane	
2	I comportamenti manifestano una limitata capacità di analisi sistemica del contesto operativo e una non costante sensibilità alle esigenze professionali e motivazionali delle risorse umane	
3	I comportamenti manifestano una sufficiente capacità di analisi sistemica del contesto operativo e una costante sensibilità alle esigenze professionali e motivazionali delle risorse umane	
4	I comportamenti manifestano una buona capacità di analisi sistemica del contesto operativo e una costante sensibilità alle esigenze professionali e motivazionali delle risorse umane, anche mediante un uso appropriato del processo valutativo	
5	I comportamenti manifestano ottima capacità di conoscenza e di gestione dei sistemi complessi, di conoscenza e di partecipazione alle strategie aziendali, e di offrire alle stesse contributi specifici. E' presente la capacità di supportare e sviluppare le risorse umane nel proprio contesto di lavoro e nel contesto aziendale	

12. Pianificazione delle attività		Area gestionale
Capacità di pianificare e mettere in atto le attività inerenti ruoli e funzioni specifiche		
1	I comportamenti manifestano generalmente la mancanza di capacità di pianificazione e di coordinamento	
2	I comportamenti manifestano una scarsa capacità di pianificazione e di coordinamento	
3	I comportamenti manifestano una sufficiente capacità di pianificazione e di coordinamento, di appropriata assegnazione degli incarichi e di supporto nello svolgimento operativo	
4	I comportamenti manifestano una buona capacità di pianificazione e di coordinamento, di appropriata assegnazione degli incarichi e di supporto nello svolgimento operativo	
5	I comportamenti manifestano una ottima capacità di pianificazione e di coordinamento, di appropriata assegnazione degli incarichi e di supporto nello svolgimento operativo, oltre ad un atteggiamento proattivo per la prevenzione di eventuali criticità	

13. Monitoraggio e controllo delle attività		Area gestionale
Capacità di monitorare e controllare le attività inerenti ruoli e funzioni specifiche		
1	I comportamenti manifestano generalmente la mancanza di capacità di monitorare e controllare le attività che ricadono nella propria competenza specifica	
2	I comportamenti manifestano una scarsa capacità di monitorare e controllare le attività che ricadono nella propria competenza specifica	
3	I comportamenti manifestano una sufficiente capacità di monitorare e controllare le attività che ricadono nella propria competenza specifica	
4	I comportamenti manifestano una buona capacità di monitorare e controllare le attività che ricadono nella propria competenza specifica	
5	I comportamenti manifestano una ottima capacità di monitorare e controllare le attività che ricadono nella propria competenza specifica, anche in contesti esterni al proprio contesto operativo	

14. Valutazione delle attività		Area gestionale
Capacità di valutare ruoli, funzioni, attività e comportamenti agiti, in relazione allo sviluppo professionale individuale, agli obiettivi assegnati e ai sistemi premianti		
1	I comportamenti manifestano generalmente la mancanza di capacità di una valutazione adeguata del ruolo, delle funzioni e delle attività di competenza	
2	I comportamenti manifestano una scarsa capacità di una valutazione adeguata del ruolo, delle funzioni e delle attività di competenza	
3	I comportamenti manifestano una sufficiente capacità di una valutazione adeguata del ruolo, delle funzioni e delle attività di competenza	
4	I comportamenti manifestano una buona capacità di una valutazione adeguata del ruolo, delle funzioni e delle attività di competenza, e un uso appropriato del processo valutativo	
5	I comportamenti manifestano una ottima capacità di una valutazione adeguata del ruolo, delle funzioni e delle attività di competenza, e un uso appropriato del processo valutativo, finalizzato allo sviluppo professionale	

15. Orientamento all'efficienza		Area gestionale
Capacità di uso appropriato delle risorse disponibili (umane, logistiche, tecnologiche, finanziarie) nello svolgimento delle funzioni e delle attività per il raggiungimento del risultato atteso		
1	I comportamenti manifestano generalmente una mancata attenzione all' uso appropriato delle risorse, anche finanziarie, nello svolgimento delle funzioni e delle attività	
2	I comportamenti manifestano una insufficiente ed incostante attenzione all' uso appropriato delle risorse, anche finanziarie, nello svolgimento delle funzioni e delle attività	
3	I comportamenti manifestano un uso appropriato delle risorse, anche finanziarie, nello svolgimento delle funzioni e delle attività	
4	I comportamenti manifestano un buon livello di uso appropriato delle risorse, non solo finanziarie ma anche tecnologiche, logistiche e organizzative, nello svolgimento delle funzioni e delle attività	
5	I comportamenti manifestano un ottimo livello di uso appropriato delle risorse, non solo finanziarie ma anche tecnologiche, logistiche e organizzative, nello svolgimento delle funzioni e delle attività, ricercando e proponendo soluzioni innotavite per aumentare l'efficienza complessiva del sistema	

16. Orientamento al risultato		Area gestionale
Capacità di perseguire l'efficacia nell'esercizio di ruoli, funzioni e attività, rispetto alle aspettative del singolo, del gruppo di lavoro, della collettività e dell'Azienda		
1	I comportamenti manifestano l'assenza di capacità di analisi dell'appropriatezza del bisogno da soddisfare nell'esercizio di ruoli, funzioni e attività specifiche, e il conseguente mancato perseguimento della efficacia dei risultati raggiunti	
2	I comportamenti manifestano una insufficiente ed incostante capacità di analisi dell'appropriatezza del bisogno da soddisfare nell'esercizio di ruoli, funzioni e attività specifiche, e il conseguente saltuario perseguimento della efficacia dei risultati raggiunti	
3	I comportamenti manifestano una sufficiente e costante capacità di analisi dell'appropriatezza del bisogno da soddisfare nell'esercizio di ruoli, funzioni e attività specifiche, e il conseguente perseguimento della efficacia dei risultati raggiunti	
4	I comportamenti manifestano una buona capacità di analisi dell'appropriatezza del bisogno da soddisfare nell'esercizio di ruoli, funzioni e attività specifiche, e il conseguente perseguimento della efficacia dei risultati raggiunti	
5	I comportamenti manifestano una ottima capacità di analisi dell'appropriatezza dei bisogni del singolo, del gruppo e dell'Azienda e il perseguimento della efficacia dei risultati in base al bisogno espresso	