

# Iniziativa Ospedaliera

Quadrimestrale dell'ANAAO ASSOMED

# 3

Quadrimestrale dell'ANAAO ASSOMED  
Associazione Medici Dirigenti  
Anno XLII - Numero 3  
dicembre 2001  
sped. abb. post.  
art. 2 comma 20/c legge 662/96  
filiale di Ancona

# La valutazione del dirigente

**DIRETTORE**

Serafino Zucchelli

**DIRETTORE RESPONSABILE**

Silvia Procaccini

**REFERENTI**

Alberto Andrion , Marcello Angius, Donato Antonellis, Salvatore Barbera, Leonardo Bartolucci,  
Amedeo Bianco, Massimo Bocca, Giovanni Bonomo, Salvatore Calabrese, Piero Ciccarelli,  
Salvatore Della Tommasa, Antonio Delvino, Mario Figus, Vittorio Grivet, Domenico Iscaro, Mario Lavecchia,  
Carmelo Lo Dico, Carlo Lusenti, Giancarlo Marinangeli, Carlo Melchionna, Giuseppe Montante,  
Cosimo Napoletano, Aristide Paci, Eugenio Porfido, Giovanni Pulella, Paolo Quondam, Enrico Reginato,  
Giuseppe Ricucci, Peter Riegler, Giuseppe Rosato, Mario Russo, Domenico Saraceno, Gianluigi Scaffidi,  
Aldo Scala, Osvaldo Scarpino, Costantino Troise, Guido Tuveri, Orio Zoppi

00187 Roma, Via Barberini 3 - Telefono 064820154 Fax 0648903523  
E-mail [iniziativa.ospedaliera@anaao.it](mailto:iniziativa.ospedaliera@anaao.it) - Sito [www.anaao.it](http://www.anaao.it)

**EDITORE**

ANAAO ASSOMED - 20124 Milano, Via Napo Torriani 30

**CONSULENZA EDITORIALE**

ITALPROMO-ESIS PUBLISHING

REGISTRAZIONE TRIBUNALE DI VICENZA N. 121 DEL 22/7/59

**PROGETTO GRAFICO**

AReA Antonio Romano e Associati

**IMPAGINAZIONE**

ITALPROMO-ESIS PUBLISHING

**STAMPA**

TECNOSTAMPA SRL, VIA LE BRECCHE 60025 LORETO (AN)

Finito di stampare il 10 gennaio 2002

Tiratura 30.343 copie

Presentazione <i>di Serafino Zucbelli</i> .....	4
Premessa .....	5
Tempi e tipologia delle verifiche .....	6
Organi preposti alla verifica e competenze .....	6
Come eseguire la valutazione .....	8
Strumenti di valutazione .....	9
Criticità dell'attuale sistema di valutazione in campo sanitario .....	9
Appendice n.1 .....	11
Appendice n. 2 .....	13
Appendice n. 3 .....	13
Appendice n. 4 .....	14
Appendice n. 5 .....	15
Appendice n. 6 .....	15
Appendice n. 7 .....	15
Valutazione finale .....	18
Glossario .....	20
Normativa di riferimento .....	22

# Presentazione

---

*È con viva soddisfazione che presento a tutti gli associati il terzo numero di Iniziativa Ospedaliera, quaderno di approfondimento dedicato questa volta allo scottante tema delle verifiche e dovuto alla generosa fatica del dott. Mario Lavecchia, amico personale e autorevole membro della Segreteria Nazionale.*

*Va innanzitutto premesso, per sgombrare il campo da eventuali equivoci, che la materia esposta non corrisponde a quanto l'Associazione ha sostenuto e sostiene tutt'oggi in tema di verifiche, bensì il frutto di una pattuizione complessiva che comprendeva molti altri elementi, soprattutto di tipo economico, di importanza fondamentale, in quel momento, per la categoria.*

*Sono forse qui oggi a disconoscere le scelte passate di sostanziale adesione ad un inevitabile processo di aziendalizzazione e di parziale privatizzazione del rapporto di lavoro? No certamente.*

*La svolta del 1992 era inevitabile per chi voleva impedire l'implosione del sistema sanitario nazionale ed esprimeva la impossibilità per l'organizzazione sanitaria di sopravvivere prescindendo dai vincoli economici. Come pure era indispensabile dimostrare che il rapporto pubblico di dipendenza non era sinonimo di irresponsabilità ed autoreferenzialità.*

*I medici del sistema sanitario nazionale hanno voluto dimostrare, accettando gli incarichi a termine e le verifiche, l'adesione ad un criterio meritocratico che garantisse con trasparenza ai cittadini la qualità delle prestazioni.*

*Certo, per ottenere questo non era indispensabile inventarsi un sistema di verifiche così numerose e complesse. Sarà necessario in futuro semplificare il sistema per renderlo più applicabile ed efficace.*

*Ma poiché, partendo dal recente passato e dal momento attuale, stiamo passando a considerare il futuro, va detto a chiare lettere che la nostra associazione è contraria ad una ulteriore privatizzazione del rapporto di lavoro che giudica sbagliata per due motivi. Anzitutto perché è inutile: gli elementi privatistici dell'attuale stato giuridico sono infatti così rilevanti da fornire ai direttori generali ampi strumenti di gestione. In secondo luogo è sbagliato perché pericoloso: un rapporto di diritto privato, infatti, rischierebbe di pregiudicare pericolosamente l'autonomia professionale dei medici, garanzia suprema della libertà del rapporto medico-paziente.*

**Serafino Zucbelli**

**La presente pubblicazione è a cura di Mario Lavecchia,  
componente la Segreteria Nazionale Anaao Assomed**

## Premessa

Nel concetto della nuova dirigenza medica e nel processo di privatizzazione del rapporto di lavoro (carattere privatistico del rapporto di lavoro), così come delineato nel dlgs 229/99 e nel dlgs.29/93 e successive modifiche (vedi testo coordinato del dlgs 165/2001), è insito il principio della dinamicità delle funzioni, fermo restando che il rapporto di lavoro è a tempo indeterminato.

La graduazione delle funzioni dirigenziali è effettuata dalle Aziende, in modo oggettivo, sulla base dei criteri e di parametri previsti al comma 2 dell'art. 51 del Ccnl del 1996 ed integrabili a livello aziendale. E' sottoposta a revisione periodica secondo criteri definiti e concertati con le OOSS. Gli incarichi affidati sono tutti verificabili e sono rinnovabili solo in presenza di una valutazione positiva degli organi preposti.

I criteri e le procedure per l'affidamento, la conferma, la revoca dell'incarico dirigenziale sono comunicati preventivamente a tutti i dirigenti interessati.

Particolari garanzie, che vanno dal contraddittorio al parere conforme del Comitato dei Garanti, assenti nel precedente contratto, sono previste per il Dirigente medico prima della perdita del rapporto di lavoro, possibile solo per fatti gravi, anche estranei alla prestazione lavorativa, o in presenza di reiterate e gravi inadempienze.

Le norme del dlgs 229/99 sono state successivamente integrate dal dlgs 286/99 che all'art. 5 dispone che la valutazione del dirigente riguarda sia le prestazioni sia i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate.

Altro obiettivo del dlgs 286/99 è quello di separare la valutazione dell'attività di controllo strategico da quella più specificatamente tecnica.

È opportuno ricordare che le Asl non sono obbligate ad applicare tutte le disposizioni contenute nel dlgs 286/99, bensì ad uniformarsi ai principi e alla logica in esso contenuti nel definire il proprio sistema dei controlli interni (articolo 1 comma 2, articolo 10 comma 4), fermo restando l'abrogazione dell'art. 20 del dlgs 29/93 (articolo 20: verifica dei dirigenti).

Per le parti già inserite nel contratto di lavoro è stata prevista la concertazione con le Organizzazioni Sindacali.

Pertanto il dilemma non è se il dirigente medico deve o può essere valutato o non valutato, ma far sì che sia valutato secondo metodi sperimentati, partecipati, condivisi e uniformi e non secondo opinioni, pregiudizi e pressioni esterne. Bisogna inoltre superare l'ambiguità di un sistema di valutazione teso a punire o legato solo ad incentivi economici.

I sistemi di valutazione, per essere coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione, dovrebbero combinare varie esigenze:

- l'individuazione delle potenzialità individuali
- la valorizzazione delle risorse professionali più attive e qualificate
- il potenziamento dei percorsi di crescita professionale e di elevati livelli di autonomia
- lo sviluppo di capacità decisionali
- la crescita dell'organizzazione
- il miglioramento delle prestazioni
- la creazione di una base per una equa retribuzione.

Ne deriva la necessità che le aziende dispongano di un sistema di "valutazione permanente" che preveda strumenti equi, oggettivi, condivisi e partecipati, di valutazione dei comportamenti dei dirigenti, delle competenze organizzative sviluppate, dei risultati dell'attività svolta riferita ai programmi assegnati e agli obiettivi da perseguire, compatibilmente con le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili.

Infatti solo un metodo sistematico di valutazione serve a superare e ridurre l'arbitrarietà e la soggettività del valutatore, favorendone l'imparzialità.

Per il Sindacato il processo di valutazione dei dirigenti è uno strumento da monitorare per le sue ricadute:

- sullo sviluppo delle carriere dei dirigenti medici
- sulla parte variabile dello stipendio (incentivi e posizione)
- sulla valorizzazione della professionalità

Il *valutato* deve essere costantemente informato dell'andamento della valutazione e deve potersi partecipare attivamente.

Il *valutatore* non deve improvvisarsi tale al momento della valutazione, ma la sua azione deve esplicitarsi in modo sistematico, per cui la valutazione diviene il risultato finale di un'attività quotidiana di gestione e di controllo delle risorse impegnate. Il valutatore deve essere a sua volta formato e supportato costantemente, deve avere non solo competenze gestionali e tecniche, ma anche specifiche competenze emozionali. In altri termini la valutazione è un processo complesso che coinvolge costantemente *valutato* e *valutatore* come attori responsabili.

## Tempi e tipologia delle verifiche

I tempi e le tipologie delle verifiche variano in funzione dell'incarico conferito. Le verifiche gestionali e professionali hanno tempi, modi e oggetti diversi. Ai fini di una maggiore comprensione e semplificazione distingueremo:

### 1. DIRIGENTI NEO ASSUNTI

- verifica professionale al termine del primo quinquennio di servizio (collegio tecnico) <sup>(4)</sup>
- verifica annuale sugli obiettivi assegnati in relazione al salario di risultato (nucleo di valutazione)

### 2. DIRIGENTI SENZA INCARICO DI STRUTTURA

- verifica annuale sugli obiettivi assegnati in relazione al salario di risultato (nucleo di valutazione)
- verifica triennale sui risultati raggiunti e sulle attività professionali svolte (collegio tecnico)

### 3. DIRIGENTI CHE RICOPRONO INCARICHI CON GESTIONE DI RISORSE (STRUTTURA SEMPLICE E COMPLESSA)

- verifica triennale sui risultati raggiunti e sulle attività professionali svolte (collegio tecnico)
- verifica al termine dell'incarico conferito (collegio tecnico)
- verifica annuale sui risultati della gestione delle risorse affidate e sul raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione al salario di risultato (nucleo di valutazione)

### 4. DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E ASSIMILABILI (PRESIDIO/DISTRETTO)

Oltre alle verifiche previste per il dirigente di struttura complesse, eventuali verifiche previste dalla normativa regionale.

### 5. DIRIGENTI CON RAPPORTO DI LAVORO ESCLUSIVO

Verifiche trimestrali del raggiungimento degli obiettivi prestazionali, concordati e negoziati con il budget, eccedenti l'orario di lavoro contrattuale (34 ore/settimanali), secondo parametri e standard di riferimento definito al nucleo di valutazione o organismo sostitutivo (art. 16, comma 3 Ccnl 98-01). In prima applicazione il triennio per le verifiche decorre dall'entrata in vigore del dlgs 229/99 (1 agosto 1999), salvo gli incarichi in scadenza prima di tale termine, ivi comprese le verifiche al termine del primo quinquennio di attività e le verifiche professionali al raggiungimento di 15 anni di anzianità ai fini dell'attribuzione dell'indennità di esclusività. Il triennio per le successive verifiche decorre dopo l'effettuazione dell'ultima.

## Organi preposti alla verifica e competenze

Il dlgs 286/99 prevede organi competenti di 1° e di 2° istanza, identificando i primi nei dirigenti superiori (direttore sanitario dell'azienda, direttore di dipartimento, responsabile struttura complessa, responsabile di struttura semplice) e i secondi nel Collegio Tecnico (CT) per la valutazione di tipo professionale e nel Nucleo di Valutazione per la valutazione gestionale.

In pratica il dirigente medico è sottoposto

- ad una verifica quotidiana o routinaria del suo operato e dei suoi comportamenti da parte del suo "dirigente superiore" che può, in caso di presunti riscontri negativi, proporre un approfondimento ed una valutazione agli organi di seconda istanza anche al di fuori delle scadenze previste;
- alla verifica del Collegio Tecnico e del Nucleo di Valutazione alle scadenze previste dalla normativa.

Tuttavia non bisogna equivocare sulla funzione del valutatore di I e II istanza: la valutazione è una sola e non sono previsti più gradi di valutazione. La valutazione del C.T., per esempio, si basa sulla proposta di valutazione formulata in prima istanza dal responsabile della struttura alla quale il dirigente appartiene, ma tale proposta costituisce solo uno degli elementi di valutazione del C.T.

Sia il nucleo di valutazione sia il collegio tecnico sono nominati dal Direttore generale, tenendo conto, nella loro composizione, delle specifiche professionalità da valutare presenti nell'azienda.

Le Aziende, in relazione alla particolare funzione che i suddetti organismi sono chiamati a svolgere, sono invitate a prevedere nella loro composizione la presenza di figure adeguate per professionalità e qualifica (Dichiarazione congiunta n. 5 del Ccnl 1998/2001, I Biennio).

Sarebbe perciò necessario formalizzare a livello regionale un elenco di esperti (medici e non) in gestione, management professionale, con documentato curriculum e al suo interno le Aziende dovrebbero individuare i componenti dei nuclei aziendali di valutazione.

L'articolo 15 comma 5 dlgs 229/99 prevede che il Collegio Tecnico sia presieduto dal Direttore di Dipartimento di riferimento.

È ovvio che non si può pensare ad un solo collegio tecnico aziendale, ma a diversi collegi tecnici costituiti in relazione alla struttura e al dirigente da valutare. Resta insoluto il problema di chi valuta il direttore di dipartimento: si potrebbe certamente pensare che in questi casi il C.T. sia presieduto, per l'area medica, dal Direttore Sanitario dell'Azienda.

Comma 4 dell'articolo 15 del Dlgs 229/1999

4. All'atto della prima assunzione, al dirigente sanitario sono affidati compiti professionali con precisi ambiti di autonomia da esercitare nel rispetto degli indirizzi del dirigente responsabile della struttura e sono attribuite funzioni di collaborazione e corresponsabilità nella gestione delle attività. A tali fini il dirigente responsabile della struttura predispone e assegna al dirigente un programma di attività finalizzato al raggiungimento degli obiettivi prefissati ed al perfezionamento delle competenze tecnico professionali e gestionali riferite alla struttura di appartenenza. In relazione alla natura e alle caratteristiche dei programmi da realizzare, alle attitudini e capacità professionali del singolo dirigente, accertate con le procedure valutative di verifica di cui al comma 5, al dirigente, con cinque anni di attività con valutazione positiva possono essere attribuite funzioni di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettive, di verifica e di controllo, nonché incarichi di direzione di strutture semplici.

## ESEMPIO DI COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO TECNICO

1.
  - Direttore di dipartimento
  - Direttore della Unità operativa di riferimento
  - Dirigente medico con uguale incarico funzionale scelto dal Collegio di dipartimento o dall'Ordine dei Medici da una lista di professionisti dipendenti accreditati.
2.
  - Direttore di dipartimento
  - Dirigente medico della direzione sanitaria ospedaliera
  - Dirigente medico esperto della stessa disciplina, non responsabile di struttura complessa

## ELEMENTI DI VALUTAZIONE PER TUTTI I DIRIGENTI (OLTRE GLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI)

La prima domanda che ci si pone è: che cosa valutare?

L'oggetto della valutazione è il contributo del dirigente medico, in termini di risultati e competenze, espresse nel periodo preso in considerazione, nell'ambito dell'incarico affidato (professionale e/o gestionale) in coerenza con gli obiettivi e la mission assegnata. I risultati sono valutati sulla base degli obiettivi quali-quantitativi, individuali o di equipe, definiti prima del periodo di valutazione. Si esprime un giudizio oggettivo sui risultati ottenuti in un determinato periodo, in un contesto organizzativo ben definito, valutando anche le modalità attraverso le quali il risultato è stato ottenuto.

Gli obiettivi assegnati dovrebbero essere:

- coerenti con le strategie complessive della struttura di riferimento
- misurabili
- raggiungibili in funzione delle risorse realmente messe a disposizione.

Le competenze invece sono l'insieme delle esperienze, conoscenze, capacità messe in campo per il raggiungimento dell'obiettivo.

È necessario perciò individuare le aree di giudizio all'interno delle quali estrapolare i fattori significativi su cui basare la valutazione.

La valutazione deve:

- essere comprensibile
- essere confrontabile
- basarsi su criteri predeterminati
- avere regole certe
- essere utilizzato in modo uniforme
- avere garanzie di un corretto utilizzo.

Poiché l'oggetto della valutazione è diverso per i due organi preposti distingueremo:

- Elementi di valutazione nella verifica professionale ad opera del collegio tecnico,
- Elementi di valutazione nelle verifiche gestionali ad opera del nucleo di valutazione

## VALUTAZIONE DEL COLLEGIO TECNICO

La valutazione del collegio tecnico deve basarsi sui seguenti elementi (Aree di valutazione):

1. Collaborazione interna rispetto all'organizzazione dipartimentale
2. Livello di partecipazione multiprofessionale
3. Espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico
4. Rapporto con i collaboratori
5. Risultati delle procedure di controllo relativi a:
  - appropriatezza e qualità cliniche delle prestazioni
  - orientamento all'utenza
  - certificazione di qualità dei servizi
6. Gestione e promozione delle innovazioni tecnologiche
7. Credito formativo
8. Raggiungimento degli obiettivi prestazionali assegnati
9. Rispetto del codice di comportamento

## VALUTAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

La valutazione effettuata dal nucleo di valutazione per i dirigenti di struttura riguarda (aree di valutazione):

1. la gestione del budget affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate;
2. la gestione delle funzioni delegate ai sensi dell'atto aziendale;
3. la valutazione dei modelli di organizzazione adottati per il raggiungimento degli obiettivi.

Per gli altri dirigenti la valutazione concerne:

1. l'osservanza degli obiettivi prestazionali affidati;
2. l'impegno e la disponibilità correlati alla articolazione dell'orario di lavoro rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

Il Nucleo di Valutazione o eventualmente l'organo subentrante ai sensi dell'articolo1, comma 4 del dlgs 286/99, valuta i risultati effettivamente conseguiti riferiti agli obiettivi precedentemente definiti e concordati ed il livello delle capacità organizzative e gestionali acquisite e sviluppate (area tecnico gestionale).

In sede di concertazione aziendale i criteri suddetti oltre ad essere meglio esplicitati e definiti in modo da essere utilizzati per la valutazione, possono essere integrati da altri parametri. Il valutato deve esserne adeguatamente informato (per iscritto), può e deve partecipare alla valutazione attraverso la comunicazione e il contraddittorio.

Il valutatore di prima istanza, che effettua la proposta di valutazione all'organo di seconda istanza, deve avere una diretta conoscenza dell'attività del valutato.

## EFFETTI DELLA VALUTAZIONE POSITIVA

L'esito positivo della valutazione triennale e quella al termine dell'incarico costituisce condizione per la conferma od il conferimento di nuovi incarichi di maggior rilievo professionali o gestionali.

Ai dirigenti neo assunti con cinque anni di attività con la valutazione positiva possono essere attribuiti incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettive, di verifica e di controllo, nonché incarichi di direzione di strutture semplici.

# La valutazione del dirigente

La verifica positiva annuale del Nucleo di Valutazione comporta l'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato, concordata secondo le procedure di cui all'articolo 65, commi 4 e 6 del Ccnl 5 dicembre 1996.

La verifica positiva dei risultati di gestione è utile per la valutazione a fine incarico.

## EFFETTI DELLA VALUTAZIONE NEGATIVA

L'accertamento della responsabilità dirigenziale che rilevi scostamenti rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri dei dirigenti comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati:

- a) alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale
- b) all'entità degli scostamenti rilevati

L'eventuale formulazione di un giudizio negativo nella valutazione deve essere preceduta da un contraddittorio con il valutato, che può essere assistito da una persona di propria fiducia. Le contro deduzioni devono essere acquisite agli atti. Anche in presenza di elementi di particolare gravità, l'Azienda, prima di procedere al recesso, deve acquisire il parere conforme del Comitato dei Garanti. Il parere del Comitato dei Garanti deve essere espresso improrogabilmente entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta. Decorso tale termine l'Azienda può procedere al recesso.

Per i **dirigenti responsabili di struttura**, la valutazione negativa può comportare:

- perdita della retribuzione del risultato in tutto o in parte;
- revoca dell'incarico ed affidamento di altro, con valore economico inferiore, sia di tipo gestionale che professionale;
- in caso di accertamento di responsabilità particolarmente grave e reiterata, revoca dello incarico conferito secondo il punto precedente e conferimento di un'incarico professionale di valore economico inferiore;
- I dirigenti con incarico di struttura complessa che al termine del periodo di incarico non superino positivamente la verifica per la conferma dello stesso, fatto salvo il caso di recesso, sono mantenuti in servizio con altro incarico professionale e attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore, congelando contestualmente un posto di dirigente.

Per i **dirigenti con incarico professionale** la valutazione negativa può comportare:

- perdita della retribuzione del risultato in tutto o in parte;
- revoca dell'incarico ed affidamento di altro incarico professionale con valore economico inferiore;
- in caso di responsabilità grave e reiterata ulteriore applicazione del punto precedente.

## COMITATO DEI GARANTI

Il Comitato dei Garanti, composto da tre membri, deve essere istituito entro tre mesi dall'entrata in vigore del contratto, dura in carica tre anni ed i suoi componenti non sono rinnovabili.

Il presidente è nominato dalla regione tra magistrati od esperti con specifica qualificazione ed esperienza professionale nei settori dell'organizzazione, del controllo e di gestione e del lavoro pubblico in sanità

Il Comitato dei Garanti è composto, inoltre, da un esperto nominato dalla regione sentito l'organismo di Coordinamento dei direttori generali dell'azienda e da un esperto designato congiuntamente dalle Organizzazioni Sindacali firmatarie del contratto.

## Come eseguire la valutazione

La procedura attuativa ed applicativa di quanto fin'ora detto prevede che vengano fissati i modelli di valutazione, gli strumenti della valutazione ed infine lo svolgimento pratico del processo di valutazione del dirigente.

### MODELLI DI VALUTAZIONE

Nell'individuazione delle procedure di valutazione bisogna tener conto che non esistono criteri oggettivi ed universali, né è nota una metodologia valida per tutte le occasioni, applicabile *sic et simpliciter*.

Analizzeremo i modelli di valutazione più noti e/o più usati.

### METODO DI VALUTAZIONE PER "COMPORAMENTI"

Esamina il contributo fornito dal singolo in relazione alla posizione occupata e alle mansioni svolte (comportamenti espressi rispetto a quelli attesi).

**Criticità:** è troppo soggettivo. La possibilità di generare un elevato livello di conflittualità interna, potrebbe portare ad un appiattimento verso l'alto dei giudizi.

### METODO DI VALUTAZIONE PER "OBIETTIVI"

Esamina il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e preventivamente quantificati. Al soggetto vengono assegnati specifici traguardi da raggiungere con risorse e tempi determinati, ma non vengono posti vincoli particolari alle azioni e ai comportamenti necessari per raggiungerli.

Esamina il contributo fornito dal singolo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

**Criticità:** è troppo oggettivo. La possibile non chiarezza degli indicatori e delle modalità di rilevazione del raggiungimento degli obiettivi concordati potrebbe falsare i risultati della valutazione.

### MODELLO MISTO DI VALUTAZIONE

Un auspicabile metodo di valutazione potrebbe essere un ipotetico modello misto che, tenendo conto delle criticità sopra espresse dovrebbe esaminare contemporaneamente i risultati raggiunti, i comportamenti e le competenze espresse in relazione all'obiettivo assegnato ed ai risultati attesi.

### VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Il potenziale tende ad individuare le caratteristiche presenti, ma

non espresse o immediatamente esprimibili dal dirigente. Aiuta a cogliere le caratteristiche individuali difficilmente emergenti in una determinata posizione ma che potrebbero essere espresse in altre che richiedono quelle specifiche caratteristiche. Ne emergono considerazioni di ordine dinamico, utili per lo sviluppo professionale delle risorse e all'individuazione di percorsi di carriera. Si ottiene pesando alcuni fattori diversi, in parte, da quelli considerati per le prestazioni.

Gli esempi applicativi di questo sistema sono frequenti nel settore privato, ma scarsamente utilizzati nel settore della pubblica amministrazione.

(vincoli normativi e politica del personale).

## METODO A PUNTEGGIO DI TIPO ANALITICO FATTORIALE

Il metodo più conosciuto di questo tipo è il "modello Nazi". Questo modello di valutazione si definisce analitico perché indaga sulle diverse dimensioni che caratterizzano l'attività lavorativa e fattoriale perché tali dimensioni sono precisate mediante la descrizione di variabili verificabili e graduabili.

Le griglie così individuate sono caratterizzate da:

- fattori che individuano le aree di valutazione;
- sottofattori che rappresentano le dimensioni rispetto alle quali viene valutata ciascuna posizione;
- caratteristiche (indicatori): scala di misurazione dei sottofattori.

## METODO ANALITICO A PUNTEGGIO

L'ipotesi di base di questo metodo è che il risultato sia una variabile dipendente determinata dalla combinazione matematica di un certo numero di variabili

Metodo simile al precedente si caratterizza per:

- Individuazione delle variabili
- Suddivisione in livelli descrittivi
- Suddivisione in gradi ed attribuzione di un valore ad ogni grado
- Individuazione di un punteggio minimo e massimo e della soglia di positività
- Somma dei punteggi parziali
- Individuazione del punteggio complessivo minimo per considerare positiva la valutazione

## Strumenti di valutazione

Lo strumento per eccellenza della valutazione è lo schema o la scheda di valutazione.

Lo schema di valutazione (scheda) deve riguardare le aree, i risultati, il giudizio complessivo e deve poter essere utilizzato da tutti gli organi di valutazione.

Le schede di valutazione saranno articolate diversamente per ciascuna area di valutazione e debbono:

- identificare le aree da sottoporre alla valutazione;
- esplicitare i fattori di valutazione, (possono essere domande

a cui il valutatore deve rispondere esprimendo un giudizio dell'operato del valutando) pesati a seconda della posizione organizzativa e della tipologia dell'incarico conferito;

- definire gli standard di riferimento;
- individuare strumenti oggettivi di valutazione;
- contenere la scala di valutazione che verrà utilizzata.

In sintesi nelle schede di valutazione possiamo avere:

- una scala di valutazione che si articola in un certo numero di fattori ed in una gamma di livelli o gradi che il valutatore usa per esprimere la propria valutazione;
- una lista descrittiva: in questo caso il valutatore sceglie fra una serie di affermazioni quelle più consone alla situazione da valutare.

## PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione comprende varie fasi che cronologicamente possiamo distinguere in:

- progettazione del sistema di valutazione;
- condivisione del sistema con le OO.SS. Mediche
- informazione e comunicazione agli interessati dei criteri di valutazione, lo standard delle prestazioni attese ecc.;
- avvio della valutazione;
- raccolta dati necessari;
- relazione del valutato sulle attività svolte;
- colloquio tra valutato e valutatore di I istanza;
- presa visione da parte del valutato della scheda di valutazione trasmessa dal valutatore di I istanza al Collegio Tecnico o al Nucleo di Valutazione;
- trasmissione della scheda;
- esame dei dati trasmessi;
- raccolta di ulteriori elementi di valutazione (anche direttamente dall'interessato)
- eventuale contraddittorio;
- chiusura del processo di valutazione;
- l'esito finale della valutazione viene riportato nel fascicolo personale e costituisce parte integrante della valutazione per l'affidamento o la conferma degli incarichi;
- adeguamento del processo di valutazione dopo la prima fase di sperimentazione o periodicamente e/o su richiesta di una delle parti (Amministrazione/OO.SS).

## Criticità dell'attuale sistema di valutazione in campo sanitario

- Il numero e la frequenza delle valutazioni creano un inutile affollamento delle verifiche senza un reale beneficio.
- Formazione dei soggetti valutatori e costi della formazione e risorse impegnate.
- Individuazione dei percorsi valutativi omogenei.
- Distinzione tra verifica professionale e gestionale.
- Problematica connessa alla composizione dei Collegi.
- Mancanza generalizzata di una cultura della valutazione nella organizzazione sanitaria pubblica, riguardante sia gli ipotetici

# La valutazione del dirigente

---

valutatori che i valutati.

- Precario equilibrio tra discrezionalità e arbitrio.
- La valutazione è un processo che espone sia il valutatore che il valutato. Manca una bidirezionalità della valutazione e cioè una valutazione dal basso del dirigente, che non necessariamente va letta come demagogia, ma come un'espressione comune di appartenenza.
- Terminologia utilizzata non univoca: sarebbe necessario

l'individuazione di un linguaggio comune che, mutuando eventualmente termini e contenuti già utilizzati nel privato o in altri campi e settori, li rapportasse, opportunamente adattati, al campo della sanità.

- Necessità di una maggiore definizione delle procedure e dell'oggetto delle verifiche con individuazione di fattori da considerare, range di pesi, punteggi ecc. fino a definire una eventuale scheda tipo di valutazione.

## Appendice n.1

### SCHEDE ESEMPLIFICATIVE DI MODELLI DI VALUTAZIONE

A)

Parametri di valutazione	Osservazioni
Collaborazione interna rispetto all'organizzazione dipartimentale	
Livello di partecipazione multiprofessionale	
Espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico	
Rapporto con i collaboratori	
Risultati delle procedure di controllo relativi all'appropriatezza e qualità cliniche delle prestazioni, orientamento all'utenza, certificazione di qualità dei servizi	
Gestione e promozione delle innovazioni tecnologiche	
Credito formativo	
Rispetto del codice di comportamento	
Valutazione finale	Positiva Negativa

B)

Responsabilità	
Partecipazione agli obiettivi dell'unità operativa	
Conseguimento dei risultati	
Attenzione e precisione nel seguire le procedure	
Capacità organizzativa	
Collaborazione multidisciplinare	
Disponibilità verso i cittadini	
Disponibilità verso i colleghi	
Disponibilità all'aggiornamento	

C)

Collaborazione e partecipazione multidisciplinare	Giudizio sintetico	Valore numerico
Grado di collaborazione con i colleghi		
Grado di collaborazione con i collaboratori		
Grado di partecipazione all'attività dipartimentale		
Grado di integrazione multidisciplinare		

# La valutazione del dirigente

D)

Acquisizione dei crediti formativi	Giudizio sintetico	Valore numerico
Interesse per la formazione permanente		
Partecipazione alla formazione obbligatoria		
Partecipazione alla formazione facoltativa		
Credito formativo acquisito		

**Giudizio sintetico:**

Ottimo  
 Buono  
 Sufficiente  
 Mediocre  
 Scarso

E)

## Andamento delle prestazioni nel periodo considerato

In netto miglioramento	
In miglioramento	
Stabile	
In flessione	
In netto peggioramento	
Punteggio minimo e massimo 4/20	

F)

## Qualità e orientamento del servizio

Indicatori	Minimo accettabile	Valore atteso	Valore alla verifica

G)

	Peso	Peso	<sup>(*)</sup> Rilevanza	<sup>(*)</sup> Frequenza	Minimo	Massimo	Punteggio
<b>Relazioni</b>							
		<b>Relazioni interne</b>					
		<b>Relazioni esterne</b>					
		<b>Relazioni istituzionali</b>					

<sup>(\*)</sup> prevedibili 5 o 6 gradi

**La valutazione si intende superata con il conseguimento di un punteggio uguale o superiore alla soglia minima stabilita**

## Appendice n. 2

### ESEMPIO DEL MODELLO NAXI

#### Relazioni\*

(Grado di rilevanza e frequenza dei rapporti con interlocutori interni ed esterni)

interne\*\*

esterne\*\*

istituzionali\*\*

#### Gestione risorse\*

(Numero e livello professionale dei collaboratori)

Numero e livello di dipendenti\*\*

Risorse economiche e tecnologiche\*\*

#### Responsabilità\*

(Rilevanza ed esposizione al rischio di ogni posizione)

autonomia\*\*

obiettivi assegnati\*\*

resp. economica\*\*

resp. Organizzativa\*\*

resp. clinica\*\*

#### Decisioni\*

(Grado di complessità dei problemi affrontati)

Rilevanza\*\*

Autonomia\*\*

#### Conoscenza ed esperienza\*

(rilevanza in termini di impiego ed aggiornamento, di capacità intellettuali

e di conoscenze professionali)

Capacità manageriale\*\*

Comportamento organizzativo\*\*

Conoscenze professionali\*\*

*\* aree di valutazione o fattori \*\* sottofattori che definiscono le aree*

## Appendice n. 3

### AREE DI GIUDIZIO (CHE COSA VALUTARE?)

#### Esempio n.1

##### Area organizzativa

##### Indicatori (o fattori significativi)

- Definizione della mission e strategia
- Relazioni con le alte strutture
- Modelli di organizzazione
- Riunioni periodiche
- Esistenza di protocolli operativi e linee guida
- Criteri per l'affidamento della casistica
- Valutazione della necessità del personale
- Organizzazione degli ambulatori

##### Area della qualità e sviluppo

##### Indicatori

- Attività di ricerca e pubblicazioni
- Verifica e controllo dell'attività dei collaboratori
- Piano di formazione e crescita professionale del personale
- Segnalazioni di "eventi sentinella"
- Riscontri autoptici richiesti
- Cause degli eventuali tempi di attesa e provvedimenti conseguenti
- Qualità della documentazione
- Sistema di correzione dei problemi
- Incidenza delle infezioni nosocomiali

- Valutazione e controllo dei risultati (diagnosi precoce, attività di prevenzione, riduzione degli infortuni tra gli operatori)

##### Area gestionale

##### Indicatori

- Tempi di degenza media, occupazione posti letto, indice di rotazione, intervallo di turn over
- Sviluppo del day hospital
- Sviluppo del day surgery
- Tempi di attesa pre operatori
- Sviluppo del day service
- Sviluppo di linee guida multidisciplinari
- Integrazione con gli altri servizi
- Programma di educazione sanitaria
- Valutazione dello stato e tipo delle attrezzature
- Presenza della Carta dei servizi

#### Esempio n. 2

##### Area organizzativa

- attività di leadership
- capacità organizzativa
  - rapporto con i colleghi
  - rapporto con collaboratori
  - rapporto con istituzionali
- stile relazionale

# La valutazione del dirigente

---

## Esempio n.3

### Qualità professionale

#### Indicatori

Appropriatezza  
Responsabilità  
Affidabilità  
Accuratezza  
Crediti formativi acquisiti  
Esperienze professionali acquisite  
Competenza applicata  
Certificazione di qualità

### Leadership

#### Indicatori

Credibilità  
Essere stimati  
Esempio  
Guida del gruppo  
Collaborazione nel gruppo

### Gestione e sviluppo delle risorse umane

#### Indicatori

Valorizzazione dei collaboratori  
Gestione delle deleghe  
Formazione  
Distribuzione dei carichi di lavoro

### Efficacia organizzativa

#### Indicatori

Definire obiettivi  
Definire standard  
Costanza nel raggiungimento degli obiettivi  
Rispetto dei tempi  
Rispetto degli impegni  
Saper programmare  
Individuazione delle priorità  
Utilizzo di strumenti di monitoraggio  
Tenuta della documentazione  
Rapporto tra efficacia ed efficienza nelle scelte

### Comunicazione

#### Indicatori

Ricerca dell'informazione  
Interazioni con gli altri soggetti  
Ascolto del parere degli altri  
Capacità di comunicazione

### Relazioni

#### Indicatori

Progettualità nel cambiamento  
Iniziativa  
Flessibilità  
Sperimentazione  
Creatività  
Disponibilità verso l'organizzazione

---

## Appendice n. 4

### ESEMPIO DI CATALOGO ( O REPERTORIO) DELLE PRINCIPALI CONOSCENZE

#### Area amministrativa

Budget  
Auditing interno  
Metodologie di miglioramento della qualità  
Controllo di gestione  
Procedure aziendali

#### Area organizzativa e personale

Formazione del personale  
Gestione del personale  
Sistema premiante  
Relazioni sindacali

#### Area Giuridica

Normativa sulla sicurezza sul posto di lavoro  
Normativa contrattuale  
Diritto e legislazione del lavoro  
Programmazione sanitaria

#### Area Tecnico specialistica

Conoscenze tecnico specialistiche della propria branca

#### Area informatica

Sistemi informativi ed elementi di informatica

## Appendice n. 5

### ESEMPIO DI CATALOGO (O REPERTORIO) DELLE PRINCIPALI CAPACITÀ

Le capacità possono essere distinte:

- per aree: intellettuale, relazionale, innovativa, gestionale, emozionale
- per livelli di complessità: di base, complesso, direzionale.

Gestione dei conflitti	Gestione delle risorse
Gestione dell'incertezza e delle difficoltà	Leadship
Autocontrollo	Analisi
Controllo	Sintesi
Decisioni	Stesura dei rapporti e relazioni
Gestione dello stress	Gestione delle Deleghe
Fiducia in se stessi	Comunicazione scritta
Negoziazione	Comunicazione verbale
Gestione del gruppo	Raccogliere/elaborare informazioni
Gestione del singolo	Orientamento al cliente
Programmazione	Orientamento ai risultati
Pianificazione	Creatività
Organizzazione	Adattabilità
Controllo	Flessibilità
	Propensione al nuovo
	Pensiero prospettico
	Assunzione dei rischi

## Appendice n. 6

### IL MODELLO DELLE TRE P NEL SISTEMA DI SVILUPPO E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE ALLA BASE DEI ALCUNI PROCESSI DI VALUTAZIONE (NORMALMENTE SI AGGIUNGE UN'ALTRA P: PROSPETTIVE)

<b>Posizione</b>	definisce le esigenze organizzative correlate allo sviluppo di un ruolo
<b>Profilo</b>	definizione dei requisiti necessari per ricoprire un dato ruolo o posizione
<b>Prestazione</b>	confronto fra risultati ottenuti e comportamenti posti in essere rispetto a quelli attesi
<b>Prospettive</b>	valorizzazione delle capacità e delle competenze possedute, in relazione ai profili organizzativi.

## Appendice n. 7

### ESEMPI DI SCHEDA DI VALUTAZIONE

#### Esempio A

#### Valutazione Professionale (I istanza)

Cognome Nome		
Profilo professionale		
Tipologia di incarico		
Decorrenza		
Unità operativa		
Dipartimento		
Periodo valutato		

# La valutazione del dirigente

1.

Risultati delle procedure di controllo	Giudizio <sup>(1)</sup>		Punteggio (0-5)
	Ottimo	Buono Sufficiente Insufficiente Scarso	
Appropriatezza delle prestazioni			
Livello di qualità Professionale			
Orientamento all'utenza			
Certificazione di qualità dei servizi			

<sup>(1)</sup> giudizio descrittivo e motivato con espressione di un giudizio sintetico

2.

Collaborazione interna rispetto all'organizzazione dipartimentale	Giudizio	Punteggio
Indicatori		

3.

Livello di partecipazione multiprofessionale	Giudizio	Punteggio
Indicatori		

4.

Espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico	Giudizio	Punteggio
Indicatori		

5.

Rapporto con i collaboratori	Giudizio	Punteggio
Indicatori		

# La valutazione del dirigente

6.	Gestione e promozione delle innovazioni tecnologiche	Giudizio	Punteggio
	Indicatori		

7.	Credito formativo	Giudizio	Punteggio
	Indicatori		

8.	Raggiungimento degli obiettivi prestazionali assegnati	Giudizio	Punteggio
	Indicatori		

9.	Rispetto del codice di comportamento	Giudizio	Punteggio
	Indicatori		

Il Dirigente (valutato)  
(per presa visione)

Il dirigente valutatore \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

## Esempio B

### Valutazione Professionale: Collegio Tecnico

Cognome nome \_\_\_\_\_

Profilo professionale \_\_\_\_\_

Tipologia di incarico \_\_\_\_\_

Decorrenza \_\_\_\_\_

Unità operativa \_\_\_\_\_

Dipartimento \_\_\_\_\_

Periodo valutato \_\_\_\_\_

# La valutazione del dirigente

Area	Punteggio Min./Max	Standard riferimento (15)	Punteggio finale
1	0/20		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

**Giudizio complessivo: Ottimo-Buono-Sufficiente-Insufficiente-Scarso**

COMPETENZE ESPRESSE

GRADO DI CONOSCENZE

RISULTATO RAGGIUNTO

QUALITA' DELLE PRESTAZIONI

ATTIVITA' DI FORMAZIONE

GRADO DI PERFORMANCE

Eventuali Sanzioni disciplinari:

Osservazioni

## Valutazione finale

Il Collegio Tecnico, presa visione della scheda di valutazione individuale trasmessa dal dirigente superiore, acquisita la documentazione agli atti, valutato l'andamento della valutazione nel tempo, i risultati raggiunti le competenze espresse relativamente all'incarico affidato, alle deleghe ricevute, e alle risorse realmente disponibili, stabilito come valore soglia per il superamento della valutazione **un punteggio pari a \_\_\_\_\_ ( o un giudizio complessivo di \_\_\_\_\_ )**

**Considerato il punteggio (o giudizio) attribuito**

**Esprime il seguente giudizio sintetico**

Valutazione positiva

Valutazione negativa

Il Collegio Tecnico

Data \_\_\_\_\_

Il Dirigente  
(per presa visione)

# La valutazione del dirigente

<b>Esempio C</b>	
<b>Nucleo di valutazione</b>	
<b>Cognome nome</b>	
<b>Profilo professionale</b>	
<b>Tipologia di incarico</b>	
<b>Decorrenza</b>	
<b>Unità operativa</b>	
<b>Dipartimento</b>	
<b>Periodo valutato</b>	

## AREA GESTIONALE

<b>Indicatori</b>	<b>Minimo</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Verifica</b>
Indicatori			
Indicatori			
Indicatori			

## AREA ORGANIZZATIVA

<b>Indicatori</b>	<b>Minimo</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Verifica</b>
Indicatori			
Indicatori			
Indicatori			

## AREA QUALITA' E SVILUPPO

<b>Indicatori</b>	<b>Minimo</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Verifica</b>
Indicatori			
Indicatori			
Indicatori			

## AREA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

<b>Indicatori</b>	<b>Minimo</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Verifica</b>
Indicatori			
Indicatori			
Indicatori			

## AREA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI PRESTAZIONALI

<b>Indicatori</b>	<b>Minimo</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Verifica</b>
Indicatori			
Indicatori			
Indicatori			

# La valutazione del dirigente

	Area gestionale	Area organizzativa	Qualità Sviluppo	Innovazione tecnologica	Risultati
Gap analysis					
Performance					
Andamento nel tempo					

Criticità	
Punti di forza	

Conclusioni \_\_\_\_\_

Valutazione finale \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione

Il Dirigente  
(per presa visione)

## GLOSSARIO ESSENZIALE

*Nell'uso corrente sono entrati un numero crescente di nuovi termini, spesso inglesi, mutuati dal privato o da altri settori. Si è ritenuto utile selezionare quelli più utilizzati scegliendo tra i possibili significati, quelli più usati nel campo sanitario.*

**Appropriatezza** - Componente della qualità dell'assistenza che fa riferimento a validità tecnico-scientifica, accettabilità e pertinenza (rispetto a persone, circostanza e luogo, stato corrente delle conoscenze) delle prestazioni sanitarie.

**Audit** - Attività di verifica di tipo professionale, basata sulla documentazione clinica, volta a valutare, in modo volontario, retrospettivo e in base a criteri predefiniti, le azioni compiute in contesti e tempi determinati. Il termine è spesso usato come sinonimo di revisione tra colleghi o tra pari (Peer Review) e anche di VRQ (Verifica e Revisione di Qualità).

**Break-even analysis (analisi del punto di pareggio)** - Tecnica che si avvale dell'analisi dei costi (costi differenziali) per stabilire il livello di attività per il quale i ricavi totali di un'Azienda (o di una particolare attività al suo interno) sono pari alla spesa totale.

**Capacità** - Comportamenti organizzativi descrivibili e distinguibili per aree e/o complessità richiesta.

**Competenza** - Esperienze, conoscenze, capacità e attitudini messe in campo per raggiungere gli obiettivi assegnati.

**Conoscenze** - Il sapere ed il saper fare (sapere ed esperienze)

**Continuous improvement** - L'abilità di creare un ambiente dove

più soggetti lavorano insieme, migliorando continuamente i sistemi e le procedure erogando servizi sempre eccellenti

**Criticità** - In un ambito organizzativo la criticità di un elemento o di un metodo indica il grado di difficoltà che si incontra nell'applicazione per ottenere, mantenere o migliorare l'elemento stesso ed il grado di disfunzione organizzativa che potrebbe essere provocato dalla mancanza o dall'inadeguatezza dell'elemento.

**Decision making** - Assumere decisioni che producono azioni efficaci

**Delega** - Processo di gestione operativa del lavoro che si attua mediante l'attribuzione di autorità in funzione della realizzazione di un compito o del raggiungimento di un obiettivo, ovvero processo caratterizzato dalla transitorietà (talvolta la delega può anche essere permanente) in cui il dirigente (manager) responsabilizza il collaboratore sul raggiungimento di un risultato, conferendogli l'autorità per agire e decidere (entro limiti e ambiti definiti).

La capacità di un manager di trasferire ai propri collaboratori una parte delle proprie responsabilità per il conseguimento di obiettivi definiti ed assegnati, conservando il controllo sul raggiungimento complessivo dei risultati.

**Discrezionalità** - Autonomia organizzativa del ruolo

**Efficacia** - Capacità di raggiungere il risultato desiderato. In ambito sanitario l'efficacia è riferita agli esiti del processo assistenziale e sarà tanto maggiore quanto minore sarà lo scarto tra i risultati ottenuti (outcome) e gli obiettivi (effetti attesi). Una corretta interpretazione del termine presuppone la distinzione tra efficacia teorica ed efficacia pratica.

**Effectiveness (Efficacia pratica)** - Capacità di raggiungere il risultato desiderato in condizioni operative reali, con casistiche poco

selezionate e di solito con variabili di contesto e condizioni organizzative peggiori di quelle proprie degli studi sperimentali.

**Efficacy (Efficacia teorica)** - Capacità di raggiungere il risultato desiderato in condizioni sperimentali, con casistiche selezionate, variabili di contesto e condizioni organizzative controllate e migliori di quelli presenti nella pratica routinaria

**Efficienza** - Capacità di produrre migliori risultati quali-quantitativi a parità di risorse. Ovvero la produzione degli stessi risultati con il minor impiego di risorse.

**Free-wheeling** - Letteralmente significa "andare a ruota libera". Una tecnica di confronto di idee, ma attuata da singoli, anziché da gruppi.

**GANTT (diagramma di)** - È un diagramma a barre che riporta il tempo sull'asse orizzontale e i fattori/attività da schedare sull'asse verticale. È utilizzato per pianificare le attività e controllarne lo stato di avanzamento

**Innovazione** - Livello di originalità e/o pensiero creativo richiesti dal ruolo. La capacità di ricercare soluzioni originali ed efficaci per il raggiungimento degli obiettivi assegnati

**JASK** - Judgement=capacità di assumere decisioni, Attitudine, Skill=capacità Know-ledge=conoscenze

**Job description** - Descrizione delle posizioni di lavoro ( definizione formale di un posto di lavoro)

**Job grading** - Processo di valutazione delle posizioni di lavoro, il risultato della valutazione stessa

**Knowledge management** - La gestione delle conoscenze

**Know-How** - Il complesso di abilità tecniche.

**Layout organizzativo** - Configurazione, disposizione, pianta. Riferito a una organizzazione, esprime la sua articolazione e/o la sua configurazione di base (reparti, unità operative, settori, uffici, ecc.) fino a descrivere i ruoli, le dotazioni e la distribuzione delle risorse (spazi, tecnologie, persone). Differisce dall'organigramma, che è caratterizzato principalmente dall'individuazione dei rapporti gerarchici.

**Leadership** - Comportamento del manager volto a influenzare, a guidare le persone a cooperare volontariamente e a mobilitare le energie potenziali per il raggiungimento di obiettivi comuni in sistemi complessi e in trasformazione. Si basa su un processo di comunicazione finalizzato al conseguimento di obiettivi specifici. Può essere inteso anche come un processo di influenzamento che avviene attraverso l'esercizio del potere nelle sue varie forme (autorevolezza e autorità). La capacità del manager di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone e gruppi di lavoro verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati in sistemi complessi ed in trasformazione.

**Management** - Indica l'insieme delle tecniche di gestione delle organizzazioni, il complesso delle funzioni di gestione e, anche, il gruppo dirigente di una organizzazione.

**Mission (Missione)** - Ragione fondamentale per cui l'organizzazione esiste; proposito di base dell'organizzazione; ciò che l'organizzazione sceglie di fare per ottenere riconoscimento, soddisfare i bisogni dei clienti/utenti e realizzare i propri obiettivi.

**Motivazione** - Termine generico che indica l'insieme dei fattori psicologici e delle forze (coscienti e inconscie) che influenzano il comportamento della persona determinando, in parte, la decisione e

la forza delle sue azioni. La capacità di capire i bisogni e le aspirazioni dei propri collaboratori per ottimizzare il loro impegno nel raggiungimento degli obiettivi definiti, assicurando un buon clima interno.

**Outcome** - Risultati ottenuti in termini di salute. Modificazione delle condizioni di salute prodotta dagli interventi sanitari.

**Output** - In campo organizzativo indica il prodotto o le prestazioni rese.

**Obiettivo** - Il risultato atteso, definito e quantificato in modo inequivocabile, dalla prestazione di un titolare di posizione. Risultato misurabile, verificabile, raggiungibile in un determinato tempo e con costi definiti.

**Peer review (revisione tra pari)** - Attività collegiale di valutazione professionale effettuata da esperti riconosciuti che sottopongono a revisione la documentazione clinica in base a criteri espliciti. L'attività è promossa su base volontaria direttamente dalle équipe interessate.

**Performance** - Quanto un'organizzazione fa e ottiene svolgendo le funzioni fondamentali che le sono caratteristiche.

**Plan do check act (PDCA)** - Pianificare, attuare, verificare, standardizzare. Nel campo della qualità totale il ciclo costituisce una metodologia per la soluzione dei problemi, utile per non ripetere l'errore e comprendere come riprodurre il successo. Le fasi prevedono l'individuazione dei problemi, la scelta dei problemi prioritari, l'analisi delle possibili cause, la verifica delle cause, l'identificazione della soluzione, la progettazione dell'intervento migliorativo, la verifica e la standardizzazione della soluzione efficace.

**Posizione** - Definizione formale di un posto di lavoro (implica una specifica mansione e un'assegnazione di determinate finalità organizzative).

**Prestazione (valutazione delle prestazioni)** - Il modo in cui viene eseguito un lavoro, in cui viene espletata un'attività, in relazione alla professionalità, all'impegno profuso e ai risultati ottenuti.

**Problem setting (definizione del problema)** - Approccio metodologico per definire il problema. La qualità e la quantità dei dati necessari per impostare e documentare un problema.

**Problem solving (soluzione dei problemi)** - Approccio metodologico per la soluzione dei problemi che prevede la formulazione di ipotesi, la scelta della soluzione più conveniente nel contesto considerato, la progettazione dell'intervento per realizzare l'opzione prescelta e la verifica dei risultati.

**Profilo** - Competenze e capacità necessarie per ricoprire un determinato ruolo.

**Project management** - Complesso di metodologie e di tecniche, gestionali e organizzative, utilizzate per la pianificazione e il controllo dei progetti.

**Rendimento** - la misura con la quale una persona assolve le proprie funzioni o i propri compiti

**Requisiti** - Le competenze richieste per ricoprire un determinato ruolo  
**Risorse** - Ogni elemento disponibile e/o attivabile necessario per il raggiungimento di un obiettivo. (persone, modelli organizzativi, procedure, e esperienze, informazioni, tecnologie, strutture, tempo, ecc..).

**Risultato** - L'esito di un'azione o attività.

# La valutazione del dirigente

**Risultati (Esiti)** – La conseguenza di un servizio. Modificazione delle condizioni di salute dei destinatari degli interventi sanitari.

**Ruolo** - Elenco in cui sono registrati in ordine funzionale corredati da elementi di particolare interesse, i dipendenti di un Ente. La funzione, il peso di qualcuno in un'organizzazione.

**Scala di valori** - La misurazione del risultato conseguito rispetto al risultato atteso.

**Self efficacy: Sistema premiante/sanzionatorio** - L'insieme dei premi, delle sanzioni e dei criteri, impliciti ed espliciti, per la loro attribuzione. Può essere utilizzato dall'organizzazione per guidare le attività e i comportamenti dei propri membri verso i fini specifici e generali dell'organizzazione medesima.

**Standard** - Termine con molti significati che, in genere, indica il riferimento ottimale. In VRQ si usava per indicare la soglia, ma tale uso deve essere considerato superato e non appropriato. Molti propongono di utilizzarlo per indicare l'insieme di criterio (o indicatore) e soglia. In programmazione sanitaria è inteso come valore raccomandato di risorse. Nei manuali di accreditamento è spesso usato, non del tutto propriamente, come sinonimo di requisito.

**Varabile valutativa** - I fattori di valutazione e relativa articolazione in livelli, in gradi e punti.

**Vision** - Le norme, i valori di fondo e l'immagine di insieme di ciò che un'organizzazione vuole essere nel suo complesso.

## NORMATIVA DI RIFERIMENTO

*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'area relativa alla dirigenza medica e veterinaria 1998/2001 –*

*Parte normativa quadriennio 1998/2001 e parte economica biennio 1998/1999*

### Articolo 28, commi 6, 8 e 11

#### Affidamento e revoca degli incarichi dirigenziali

##### Criteri e procedure

6. Nel conferimento degli incarichi e per il passaggio ad incarichi di funzioni dirigenziali diverse, le aziende tengono conto:
- delle valutazioni del collegio tecnico di cui all'art. 32;
  - della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
  - dell'area e disciplina di appartenenza;
  - delle attitudini personali e delle capacità professionali del singolo dirigente sia in relazione alle conoscenze specialistiche nella disciplina di competenza che all'esperienza già acquisita in precedenti incarichi svolti anche in altre aziende o esperienze documentate di studio e ricerca presso istituti di rilievo nazionale o internazionale;
  - dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati nonché alle valutazioni riportate ai sensi dell'art. 32;
  - del criterio della rotazione ove applicabile.
  - che data l'equivalenza delle mansioni dirigenziali - non si applica l'art. 2103, comma 1, del C.C.
8. Le aziende - nel rispetto dei principi stabiliti nel comma 6 - formulano

in via preventiva i criteri e le procedure per l'affidamento e la revoca degli incarichi dirigenziali. Tali modalità, prima della definitiva determinazione, sono oggetto di concertazione con le rappresentanze sindacali di cui all'art. 10, comma 2.

11. La revoca dell'incarico affidato avviene con atto scritto e motivato a seguito di accertamento della sussistenza di una delle cause previste dall'art. 34 secondo le procedure e con gli effetti ivi indicati.

##### Commento <sup>1</sup>

I criteri e le procedure per l'affidamento, la conferma e la revoca dell'incarico dirigenziale sono definiti preventivamente dal Direttore generale e concertati con i sindacati (comma 8). Rispetto al passato viene accentuato il ruolo delle OO. SS.: i criteri e le procedure non sono più materia di sola consultazione, ma di concertazione.

L'incarico è conferito a tempo determinato (comma 9), su proposta del responsabile della struttura complessa di riferimento (comma 4), dal Direttore generale dell'azienda con atto scritto e motivato (comma 2), previa valutazione positiva del collegio tecnico (comma 6) e prevede la stipula o la variazione del precedente contratto individuale (commi 2 e 5), fermo restando la costituzione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato (comma 5).

Le novità in questo caso sono:

- la durata a tempo determinato dell'incarico;
- la valutazione preventiva positiva del collegio tecnico - l'introduzione dell'obbligo della stipula (o la variazione, se già esistente) di un contratto individuale che definisca tutti gli aspetti obbligazionali ed economici.

<sup>1</sup> Il commento riguarda solo gli articoli del Ccnl 1998/2001 citati

### Articolo 29, commi 4 e 5

#### Affidamento e revoca degli incarichi di direzione di struttura complessa

4. Le aziende formulano, in via preventiva, i criteri per il conferimento, la conferma e la revoca degli incarichi di cui al comma 1. Detti criteri, prima della definitiva determinazione sono oggetto di concertazione con le rappresentanze sindacali di cui all'art. 10, comma 2. I criteri per il rinnovo previsti dall'art. 28, comma 6 sono integrati da elementi di valutazione che tengano conto delle capacità gestionali con particolare riferimento al governo del personale, ai rapporti con l'utenza, alla capacità di correlarsi

con le altre strutture e servizi nell'ambito dell'organizzazione dipartimentale nonché dei risultati ottenuti con le risorse assegnate.

5. L'accertamento dei risultati negativi di gestione o l'inosservanza delle direttive impartite sono causa di revoca dell'incarico di direzione di struttura complessa. Essa avviene con atto scritto e motivato secondo le procedure e con gli effetti indicati nell'art. 34.

##### Commento

I criteri per il rinnovo dell'incarico, materia di concertazione sindacale, debbono prevedere anche elementi di valutazione delle capacità gestionali.

## Articolo 30, commi 1, 2, 4, 5

### Norma transitoria

1. I dirigenti medici e veterinari di ex II livello che alla data del 31 luglio 1999 non abbiano optato per il passaggio al rapporto ad incarico quinquennale, ma nel termine di cui all'art. 15 abbiano optato per il rapporto di lavoro esclusivo - entro il 30 aprile 2000 - possono chiedere di essere sottoposti a verifica per l'attività svolta nell'ultimo quinquennio.
2. La verifica è disposta dall'azienda entro il 30 giugno 2000 ed è svolta sulla base dei criteri indicati dagli artt. 28, comma 6 e 29, comma 4 entro il 31 dicembre 2000. La verifica è effettuata da parte della Commissione prevista dall'art. 15 ter, comma 2 del dlgs 502/1992 e successive modifiche.
4. In caso di verifica positiva i dirigenti del comma 1 sono confermati nell'incarico per un ulteriore periodo di sette anni ed agli stessi si applica anche la clausola di cui all'art. 38, comma 5, secondo periodo e successivi, ove ne sussistano le condizioni.
5. In caso di esito negativo della verifica ai dirigenti predetti, dal 1 gennaio 2001, è conferito un incarico professionale tra quelli previsti dall'art. 27, comma 1 lett. c), rendendo contestualmente indisponibile un posto di organico di dirigente. Il trattamento economico è quello previsto dall'art. 38, commi 1 e 2, mentre la retribuzione di posizione viene rideterminata in ragione dell'incarico conferito.

### Commento

La valenza di questa norma transitoria si è già del tutto esaurita per quanto riguarda la scelta del rapporto esclusivo in fase di primo inquadramento.

Si propone la seguente lettura che tiene conto anche del dlgs 49/2000:

1. I dirigenti di struttura semplice, che hanno optato per il rapporto non esclusivo entro il 14.03.00 perdono l'incarico dal 15.03.00.
2. I dirigenti di II livello, che non hanno richiesto l'incarico quinquennale entro il 31/07/99, e che hanno optato per il rapporto non esclusivo entro il 14.03.00 perdono l'incarico dal 15.03.00.
3. I dirigenti di II livello, che non hanno richiesto l'incarico quinquennale entro il 31/07/99 e che hanno optato per il rapporto di lavoro esclusivo entro il 14/03/00 - se richiedono la verifica entro il 30/04/00 - conservano il loro incarico ed il trattamento economico in godimento o quello previsto dall'art. 38 (comma 3), fino all'espletamento della verifica, sull'operato dell'ultimo quinquennio, che deve avvenire entro il 31.12.00 (commi 1 e 2).

La commissione di verifica è composta dal direttore sanitario dell'azienda e da due esperti esterni all'azienda di cui uno nominato dalla regione e uno dal consiglio di direzione dell'azienda (art. 1 dlgs 49/200 e dichiarazione congiunta n°11).

In caso di verifica positiva sono confermati per un ulteriore periodo di sette anni se optano per il rapporto esclusivo, altrimenti, come nei casi di valutazione negativa, viene loro affidato un'altro incarico professionale (commi 4 e 5).

Se non richiedono la verifica entro il 30.04.00 conservano il loro incarico per altri due anni, al termine del quale viene loro conferito un altro incarico di natura professionale (commi 1, 5 e 6).

4. I dirigenti con incarico quinquennale:

- se hanno optato per il rapporto esclusivo, saranno verificati secondo la normativa generale al termine del quinquennio

- se entro il 14 marzo 2000 hanno optato per il rapporto non esclusivo conservano il loro incarico fino al 30.6.00 (comma 7). Viene loro affidato altro incarico professionale con la perdita dello specifico trattamento economico.

## Articolo 31

### Verifica dei risultati e delle attività dei dirigenti

1. Gli organismi preposti alla verifica dei dirigenti ai sensi dell'art. 15, commi 5 e 6 del dlgs 502/1992 sono:
  - a) il Collegio tecnico;
  - b) il nucleo di valutazione;
2. L'organismo di cui al comma 1, lettera a) procede alla verifica:
  - a) delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti da parte di tutti i dirigenti indipendentemente dall'incarico conferito, con cadenza triennale;
  - b) dei dirigenti titolari di incarico di direzione di struttura complessa o semplice, alla scadenza dell'incarico loro conferito;
  - c) dei dirigenti di nuova assunzione ai fini del conferimento di incarico, al termine del primo quinquennio di servizio.
3. L'organismo di cui al comma 1, lettera b) procede alla verifica annuale:
  - a) dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa ed anche di struttura semplice ove sia affidata la gestione di risorse;
  - b) dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti, compresi quelli della lettera a), in relazione agli obiettivi affidati, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.
4. Le aziende, con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti autonomamente assunti in relazione a quanto previsto dall'art. 1, comma 2 del dlgs. 286/1999, definiscono meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili, stabilendo le modalità con le quali i processi di valutazione di cui al presente capo si articolano, con particolare riguardo ai soggetti che, in prima istanza, sono deputati alla valutazione dei dirigenti al fine di fornire agli organismi di cui al comma 1. gli elementi necessari alla verifica loro demandata.
5. L'organismo di cui al comma 1 lettera b) opera sino alla eventuale applicazione da parte dell'azienda, dell'art. 10, comma 4 del dlgs 286/1999.
6. In prima applicazione il triennio per le verifiche di cui al comma 2 lett. a) decorre dall'entrata in vigore del dlgs. 229/1999, fatti salvi i casi degli incarichi in scadenza prima di tale termine, ivi comprese le verifiche dopo il primo quinquennio di attività.  
Il triennio per le successive verifiche del dirigente scatta dopo l'effettuazione dell'ultima.

### Commento

L'articolo individua gli organi preposti alla valutazione, i tempi e le modalità di svolgimento delle stesse. Il nucleo di valutazione rimane in carica sino alla costituzione degli organi previsti dall'art 10 del già citato dlgs 286/99.

Le Aziende in relazione alla particolare funzione che i suddetti organismi sono chiamati a svolgere, sono invitate a inserire nella loro composizione la presenza di figure adeguate per professionalità e qualifica

# La valutazione del dirigente

(dichiarazione congiunta n. 5).

Integrando i commi 1 e 2 possiamo definire la seguente cadenza di verifiche, distinte per incarichi dirigenziali:

1. dirigenti senza incarico di struttura

o verifica annuale sugli obiettivi assegnati in relazione al salario dei risultati: nucleo di valutazione

o verifica triennale sui risultati raggiunti e sulle attività professionali svolte: collegio tecnico

2. dirigenti che ricoprono incarichi di struttura con gestione di risorse (oltre a quelle previste al punto precedente)

o verifica annuale sui risultati della gestione delle risorse affidate: nucleo di valutazione

o verifica al termine dell'incarico conferito: collegio tecnico

3. dirigenti neo assunti

o al termine del primo quinquennio di servizio: collegio tecnico

o verifica annuale sugli obiettivi assegnati in relazione al salario di risultato: nucleo di valutazione

Comma 4 - inserisce nel contratto alcuni principi previsti dal dlgs 286/99 per il monitoraggio e la valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti.

Comma 6 - Il primo triennio per la valutazione decorre dall'entrata in vigore del dlgs 229/99, ad eccezione degli incarichi in scadenza prima di tale termine. Il triennio per le successive verifiche scatta dopo l'effettuazione dell'ultima.

NB - La verifica è anticipata, per favorire il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività, qualora i tempi di verifica e la maturazione dell'esperienza richiesta non dovessero coincidere (Art. 5 comma 6 secondo biennio economico).

## Articolo 32

### La valutazione dei dirigenti

1. La valutazione dei dirigenti - che è diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa - è caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi.

2. I risultati finali della valutazione effettuata dagli organismi di verifica sono riportati nel fascicolo personale. Tutti i giudizi definitivi conseguiti dai dirigenti sono parte integrante degli elementi di valutazione delle Aziende sanitarie per la conferma o il conferimento di qualsiasi tipo di incarico.

3. Le aziende adottano preventivamente i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle attività professionali, delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione nell'ambito dei meccanismi e sistemi di cui all'art. 31, comma 4. Tali criteri prima della definitiva adozione sono oggetto di concertazione con i soggetti di cui all'art. 10, comma 2.

4. Le procedure di valutazione del comma 3 devono essere improntate ai seguenti principi:

a) trasparenza dei criteri e dei risultati;

b) informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio.

c) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza effettua la proposta di valutazione sulla quale l'organismo di verifica è chiamato a pronunciarsi;

5. L'oggetto della valutazione per tutti i dirigenti, oltre gli obiettivi specifici

riferiti alla singola professionalità ed ai relativi criteri di verifica dei risultati, è costituito, in linea di principio, dai seguenti elementi, ulteriormente integrabili a livello aziendale con le modalità del comma 3:

a) collaborazione interna ed il livello di partecipazione multiprofessionale nell'organizzazione dipartimentale;

b) livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;

c) capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali;

d) risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;

e) capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali nonché i conseguenti processi formativi e la selezione del personale;

f) raggiungimento del minimo di credito formativo, ai sensi dell'art. 16 ter, comma 2 del dlgs 502/1992 non appena operativo;

g) osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati;

h) rispetto del codice di comportamento allegato al Ccnl del 5 dicembre 1996.

6. La valutazione annuale dei dirigenti da parte nucleo di valutazione ha le finalità previste dall'art. 31, comma 3, lettere a) e b).

7. A titolo meramente indicativo la valutazione di cui al comma 6 per i dirigenti di struttura complessa o semplice - ove ne ricorrano le condizioni - deve riguardare la gestione del budget affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate nonché tutte le funzioni delegate ai sensi dell'atto aziendale nonché la valutazione dei modelli di organizzazione adottati per il raggiungimento degli obiettivi, mentre per gli altri dirigenti concerne l'osservanza degli obiettivi prestazionali affidati, l'impegno e la disponibilità correlati alla articolazione dell'orario di lavoro rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

### Commento

Si riafferma il principio, enunciato in premessa, che la valutazione del dirigente è una caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti (comma 1) e che i risultati della valutazione sono riportati nel fascicolo personale oltre ad essere l'elemento determinante nel conferimento o conferma di qualsiasi tipo di incarico (comma 2).

Comma 3 - I criteri che sottendono ai sistemi di valutazione sono oggetto di concertazione con i sindacati.

Comma 4 - Le procedure di valutazione debbono essere verificabili sia per quanto riguarda i criteri seguiti sia per i risultati raggiunti. Il valutato deve esserne adeguatamente informato e deve aver la possibilità di partecipare anche attraverso un contraddittorio.

Comma 5 - Individua per tutti i dirigenti l'oggetto della valutazione.

## Articolo 33

### Effetti della valutazione

1. L'esito positivo della valutazione triennale e quella al termine dell'incarico costituisce condizione, ai sensi del comma 5 dell'art. 15 del dlgs 502/1992, per la conferma od il conferimento di nuovi incarichi di maggior rilievo professionali o gestionali.

2. L'esito positivo della valutazione dei dirigenti neo assunti al termine del quinto anno può comportare l'attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettive, di verifica e di controllo, nonché incarichi di direzione di strutture semplici.

3. L'esito positivo della verifica di cui all'art. 31, comma 3 comporta l'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato, concordata secondo le procedure di cui all'art. 65, commi 4 e 6 del Ccnl 5 dicembre 1996. Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa essa concorre anche alla formazione della valutazione del comma 1.

## Commento

L'articolo 33 definisce i benefit derivanti dalla valutazione positiva del dirigente.

Comma 3 - Per i dirigenti di struttura complessa l'esito delle verifiche annuali effettuate dal nucleo di valutazione concorre alla formazione della valutazione triennale e di quella al termine dell'incarico oltre che per l'attribuzione del salario di risultato.

## Articolo 34

### Effetti della valutazione negativa

1. L'accertamento della responsabilità dirigenziale a seguito dei processi di valutazione dell'art. 32, prima della formulazione del giudizio negativo, deve essere preceduto da un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia.

2. L'accertamento della responsabilità dirigenziale che rilevi scostamenti rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri dei dirigenti, come definiti a livello aziendale, comporta l'assunzione di provvedimenti che, in applicazione del comma 3, devono essere commisurati:

- a) alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;
- b) all'entità degli scostamenti rilevati.

3. Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o semplice, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali rilevato a seguito delle procedure di valutazione, e dovuto alla inosservanza delle direttive ed ai risultati negativi della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa può determinare:

- a) perdita della retribuzione di risultato in tutto o in parte;
- b) la revoca dell'incarico e l'affidamento di altro tra quelli ricompresi nell'art. 27 comma 1, lett. a), b) o c), di valore economico inferiore a quello in atto. Ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa la revoca del relativo incarico comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore;
- c) in caso di accertamento di responsabilità particolarmente grave e reiterata, la revoca dell'incarico conferito ai sensi della lettera b) e conferimento di uno degli incarichi ricompresi nell'art. 27, comma 1, lett. c) di valore economico inferiore a quello revocato;

4. I dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa che, comunque, al termine del periodo di incarico non superino positivamente la verifica per la conferma dello stesso, fatto salvo il caso di recesso dal rapporto di lavoro, sono mantenuti in servizio con altro incarico tra quelli professionali ricompresi nell'art. 27, lett. b) o c), congelando contestualmente un posto di dirigente.

5. Per i dirigenti cui siano conferiti gli incarichi previsti dall'art. 27, comma

1 lett. c), l'accertamento delle responsabilità dirigenziali rilevato a seguito delle procedure di valutazione e dovuto alla inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni di cui all'art. 32, comma 5, può determinare:

- a) perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato;
- b) la revoca dell'incarico e l'affidamento di altro tra quelli previsti dall'art. 27, comma 1 lett. c), di valore economico inferiore, ai sensi del CCNL 2.7.1997;
- c) in caso di responsabilità grave e reiterata, ulteriore applicazione del punto b).

6. Nei casi di cui ai commi 3, 4 e 5 è fatta salva la componente fissa della retribuzione di posizione.

7. In presenza di valutazione negativa - annuale, triennale ed al termine dell'incarico definita in base ad elementi di particolare gravità, anche estranei alla prestazione lavorativa, resta ferma la facoltà di recesso dell'azienda previa attuazione delle procedure previste dall'art. 23.

## Commento

I provvedimenti conseguenti ad una valutazione negativa sono commisurati all'entità dei rilievi e alla posizione rivestita dal dirigente: pertanto non esiste, come per il passato, solo la possibilità del licenziamento del dirigente, ma tutta una gamma di misure intermedie che vanno dalla perdita di tutta o di parte della retribuzione di risultato, alla revoca dell'incarico ricoperto, all'assegnazione di incarichi a valenza economica inferiore.

Comma 1 - L'eventuale formulazione di un giudizio negativo nella valutazione deve essere preceduta da un contraddittorio con il valutato, che può essere assistito da una persona di propria fiducia e le controdeduzioni devono essere acquisite agli atti.

Comma 4 - Anche in caso di valutazione negativa al termine dell'incarico al dirigente di struttura complessa è garantita la conservazione del posto di lavoro.

Comma 7 - In presenza di elementi di particolare gravità, l'Azienda, può procedere al recesso con le procedure previste all'art. 23 ( parere conforme del Comitato dei Garanti).

## Articolo 23

### Comitato dei Garanti

1. Entro tre mesi dall'entrata in vigore del presente contratto, presso ciascuna Regione è istituito un Comitato dei Garanti, composto da tre membri, chiamato ad esprimere parere preventivo sulle ipotesi di recesso proposte dalle aziende nei confronti dei dirigenti nei casi e con il rispetto delle procedure previste dall'art. 36 del CCNL 5 dicembre 1996 e dall'art. 34 del presente contratto che, per quanto attiene l'accertamento delle responsabilità dirigenziali, sostituisce l'art. 59 ivi citato.

2. Il presidente è nominato dalla Regione tra magistrati od esperti con specifica qualificazione ed esperienza professionale nei settori dell'organizzazione, del controllo di gestione e del lavoro pubblico in Sanità.

3. Gli altri componenti sono nominati, uno dalla Regione stessa sentito l'organismo di coordinamento dei direttori generali delle aziende, l'altro esperto, designato congiuntamente dalle organizzazioni sindacali firmatarie del presente contratto entro dieci giorni dalla richiesta. In mancanza, di designazione unitaria detto componente è sorteggiato dalla

# La valutazione del dirigente

Regione, tra i designati, nei dieci giorni successivi.

4. Le nomine di cui ai commi precedenti devono avvenire entro un mese dall'entrata in vigore del presente contratto e devono prevedere anche i componenti supplenti.

5. Il recesso è adottato previo conforme parere del Comitato che deve essere espresso improrogabilmente entro trenta giorni dal ricevimento della richiesta, termine decorso il quale l'azienda può procedere al recesso.

6. Il comitato dei garanti dura in carica tre anni ed i suoi componenti non sono rinnovabili.

7. Le procedure di recesso in corso all'entrata in vigore del presente contratto sono sospese per il periodo di tre mesi necessario alla costituzione del Comitato dei Garanti, decorso inutilmente il quale avvengono con le procedure dell'art. 36 e seguenti del CCNL 5.12.1996.

## Commento

Articolo innovativo rispetto al Ccnl 5/12/96, costituisce una salvaguardia per il dirigente cui viene applicata la procedura di recesso.

A fronte della procedura di recesso, non vi era, ad oggi, un organismo esterno con caratteristiche di terzietà, che entrasse nel merito della questione. Il recesso può essere adottato "previo conforme parere del Comitato" eliminando così una eventuale arbitrarietà monocratica del Direttore Generale.

Il punto debole presente in tale articolo è costituito dal fatto che il parere deve essere espresso entro 30 giorni (Comma 3) dal ricevimento della

richiesta, trascorsi i quali l'Azienda può procedere al recesso. Si ritiene pertanto utile suggerire di inserire, in sede di contrattazione locale, meccanismi di salvaguardia dell'efficienza del Comitato (membri supplenti, decadenza automatica in caso di assenza, etc.)

Commi 1e 2 – Individuano nella Regione l'organo istituzionale che deve farsi carico della istituzione e del funzionamento del Comitato dei garanti.

Comma 4 – Stabilisce il termine per la nomina dei titolari e dei supplenti (di fatto già scaduto).

Comma 5 – Indica chiaramente che mentre i componenti del Comitato dei garanti dopo tre anni non sono più rinnovabili, l'organo di garanzia invece viene rinnovato anche se con altri componenti.

Comma 7 - Prevede la sospensione di procedure di recesso in corso all'entrata in vigore del presente contratto e per un periodo di tre mesi (fino al 9 settembre), tempo occorrente, in termini contrattuali, alla costituzione del Comitato dei Garanti. Essendo prevedibile che tale costituzione, atto dovuto della Regione, slitterà ben oltre il termine contrattuale previsto, è necessario chiedere che le procedure di recesso in corso vengano sospese fino ai 30 giorni successivi alla data di attivazione (e non di istituzione) del Comitato dei Garanti.

N.B. - La differenza fra istituzione ed attivazione consiste nel fatto che una volta nominati i Garanti, questi dovranno dotarsi di un regolamento e dovranno avere a disposizione, quanto meno, un certo personale di supporto ed un minimo di tecnologie nonché la sede per iniziare l'attività, col rischio che possano passare mesi dalla costituzione formale del Comitato.

## Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286

**"Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art.11 della L.15.03.1997, n. 59"**

### Articolo 1

#### Principi generali del controllo interno

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

- garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);
- valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);
- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

2. La progettazione d'insieme dei controlli interni rispetta i seguenti principi generali, obbligatori per i Ministeri, applicabili dalle regioni nell'ambito della propria autonomia organizzativa e legislativa e derogabili da parte di altre amministrazioni pubbliche, fermo restando il principio di cui all'articolo 3 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni ed integrazioni, di qui in poi denominato

"decreto n. 29":

- l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo di cui agli articoli 3, comma 1, lettere b) e c), e 14 del decreto n. 29. Essa è pertanto svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Le strutture stesse svolgono, di norma, anche l'attività di valutazione dei dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in particolare dai Ministri, ai sensi del successivo articolo 8;
  - il controllo di gestione e l'attività di valutazione dei dirigenti, fermo restando quanto previsto alla lettera a), sono svolte da strutture e soggetti che rispondono ai dirigenti posti al vertice dell'unità organizzativa interessata;
  - l'attività di valutazione dei dirigenti utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma è svolta da strutture o soggetti diverse da quelle cui è demandato il controllo di gestione medesimo;
  - le funzioni di cui alle precedenti lettere sono esercitate in modo integrato;
  - è fatto divieto di affidare verifiche di regolarità amministrativa e contabile a strutture addette al controllo di gestione, alla valutazione dei dirigenti, al controllo strategico.
3. Gli enti locali e le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura possono adeguare le normative regolamentari alle disposizioni del presente decreto, nel rispetto dei propri ordinamenti generali e delle norme concernenti l'ordinamento finanziario e contabile.
4. Il presente decreto non si applica alla valutazione dell'attività didattica e di ricerca dei professori e ricercatori delle università, all'attività didattica

del personale della scuola, all'attività di ricerca dei ricercatori e tecnologi degli enti di ricerca.

5. Ai sensi degli articoli 13, comma 1, e 24, comma 6, ultimo periodo, della legge 7 agosto 1990, n. 241, le disposizioni relative all'accesso ai documenti amministrativi non si applicano alle attività di valutazione e controllo strategico. Resta fermo il diritto all'accesso dei dirigenti di cui all'articolo 5, comma 3, ultimo periodo.

6. Gli addetti alle strutture che effettuano il controllo di gestione, la valutazione dei dirigenti e il controllo strategico riferiscono sui risultati dell'attività svolta esclusivamente agli organi di vertice dell'amministrazione, ai soggetti, agli organi di indirizzo politico-amministrativo individuati dagli articoli seguenti, a fini di ottimizzazione della funzione amministrativa. In ordine ai fatti così segnalati, e la cui conoscenza consegue dall'esercizio delle relative funzioni di controllo o valutazione, non si configura l'obbligo di denuncia al quale si riferisce l'articolo 1, comma 3, della legge 14 gennaio 1994, n. 20.

## Articolo 4

### Controllo di gestione

Ai fini del controllo di gestione, ciascuna amministrazione pubblica definisce:

- a) l'unità o le unità responsabili della progettazione e della gestione del controllo di gestione;
- b) le unità organizzative a livello delle quali si intende misurare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- c) le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili;
- d) l'insieme dei prodotti e delle finalità dell'azione amministrativa, con riferimento all'intera amministrazione o a singole unità organizzative;
- e) le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le unità organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono sostenuti;
- f) gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità;
- g) la frequenza di rilevazione delle informazioni.

2. Nelle amministrazioni dello Stato, il sistema dei controlli di gestione supporta la funzione dirigenziale di cui all'articolo 16, comma 1, del decreto n. 29. Le amministrazioni medesime stabiliscono le modalità operative per l'attuazione del controllo di gestione entro tre mesi dall'entrata in vigore del presente decreto, dandone comunicazione alla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il Presidente del Consiglio dei Ministri, con propria direttiva, periodicamente aggiornabile, stabilisce in maniera tendenzialmente omogenea i requisiti minimi cui deve ottemperare il sistema dei controlli di gestione.

3. Nelle amministrazioni regionali, la legge quadro di contabilità contribuisce a delineare l'insieme degli strumenti operativi per le attività di pianificazione e controllo.

## Articolo 5

La valutazione del personale con incarico dirigenziale

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

3. Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato.

Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

4. La procedura di valutazione di cui al comma 3, costituisce presupposto per l'applicazione delle misure di cui all'articolo 21, commi 1 e 2, del decreto n. 29, in materia di responsabilità dirigenziale. In particolare, le misure di cui al comma 1, del predetto articolo si applicano allorché i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione è anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.

5. Nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: “, ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati”. Sono fatte salve le norme proprie dell'ordinamento speciale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia, in materia di valutazione dei funzionari diplomatici e prefetti.

## Articolo 6

### La valutazione e il controllo strategico

1. L'attività di valutazione e controllo strategico mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.

2. Gli uffici ed i soggetti preposti all'attività di valutazione e controllo strategico riferiscono in via riservata agli organi di indirizzo politico, con le relazioni di cui al comma 3, sulle risultanze delle analisi effettuate. Essi di norma supportano l'organo di indirizzo politico anche per la valutazione dei dirigenti che rispondono direttamente all'organo medesimo per il conseguimento degli obiettivi da questo assegnatigli.

3. Nelle amministrazioni dello Stato, i compiti di cui ai commi 1 e 2 sono

affidati ad apposito ufficio, operante nell'ambito delle strutture di cui all'articolo 14, comma 2, del decreto n. 29, denominato servizio di controllo interno e dotato di adeguata autonomia operativa. La direzione dell'ufficio può essere dal Ministro affidata anche ad un organo collegiale, ferma restando la possibilità di ricorrere, anche per la direzione stessa, ad esperti estranei alla pubblica amministrazione, ai sensi del predetto articolo 14, comma 2, del decreto n. 29. I servizi di controllo interno operano in collegamento con gli uffici di statistica istituiti ai sensi del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322. Essi redigono almeno annualmente una relazione sui risultati delle analisi effettuate, con proposte di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni. Possono svolgere, anche su richiesta del Ministro, analisi su politiche e programmi specifici dell'amministrazione di appartenenza e fornire indicazioni e proposte sulla sistematica generale dei controlli interni nell'amministrazione.

## Articolo 10

### Abrogazione di norme e disposizioni transitorie

1. Entro tre mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto legislativo le amministrazioni statali, nell'ambito delle risorse disponibili, adeguano i loro ordinamenti a quanto in esso previsto. In particolare, gli organi di indirizzo politico provvedono alla costituzione degli uffici di cui all'articolo 6, nell'ambito degli uffici di cui all'articolo 14, comma 2, del decreto n. 29, e vigilano sugli adempimenti organizzativi e operativi che fanno carico agli uffici dirigenziali di livello generale per l'esercizio delle altre funzioni di valutazione e controllo.

2. Sono abrogate le disposizioni incompatibili con quelle del presente decreto e, in particolare:

l'articolo 20 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, ad eccezione del comma 8, l'articolo 6, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 18 aprile 1994, n. 338; l'articolo 3- quater della legge 11 luglio 1995, n. 273; l'articolo 12, comma 3, del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279. Si intendono attribuiti alle strutture di cui all'articolo 2 i compiti attribuiti ad uffici di controllo interno in materia di verifiche sulla legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa, e, in particolare, quelli di cui all'articolo 52, comma 5, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, come sostituito dal decreto legislativo 4 novembre 1997, n. 396, e all'articolo 3-ter, comma 2, del decreto legge 12 maggio 1995, n. 163, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 luglio 1995, n. 273. Si intendono attribuiti alle strutture di cui all'articolo 4 i compiti attribuiti ad uffici di controllo interno in materia di controllo sulla gestione, e, in particolare, quelli di cui all'articolo 8, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 20 aprile 1994, n. 367, all'articolo 20, comma 6, della legge 15 marzo 1997, n. 59, ed all'articolo 52, comma 6, ultimo periodo, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, come modificato dall'articolo 14, comma 4, del decreto legislativo 29 ottobre 1998, n. 387. Si intendono attribuiti alle strutture di cui all'articolo 5 i compiti attribuiti ad uffici di controllo interno in materia di valutazione del personale e, in particolare, quelli di cui all'articolo 25-bis, comma 1, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modifiche ed integrazioni. Nulla è innovato per quanto riguarda le attività dell'ispettorato della funzione pubblica.

3. Gli organi collegiali preposti ai servizi di controllo nuclei di valutazione statali, ove non sostituiti o confermati ai sensi del comma 1, decadono al

termine dei tre mesi successivi alla data di entrata in vigore del presente decreto.

4. Le regioni a statuto speciale e le province autonome di Trento e Bolzano provvedono alle finalità di cui al presente decreto nell'ambito delle proprie competenze, secondo quanto previsto dai rispettivi statuti e relative norme di attuazione. Fermo restando quanto previsto dall'articolo 1, commi 2 e 3, le amministrazioni non statali provvedono, nelle forme previste dalla vigente legislazione, a conformare il proprio ordinamento ai principi dettati dal presente decreto, anche in deroga a specifiche disposizioni di legge con i principi stessi non compatibili.

5. Più amministrazioni omogenee o affini possono istituire, mediante convenzione, che ne regoli le modalità di costituzione e di funzionamento, uffici unici per l'attuazione di quanto previsto dal presente decreto.

6. Nell'ambito dei comitati provinciali per la pubblica amministrazione, d'intesa con le province, sono istituite apposite strutture di consulenza e supporto, delle quali possono avvalersi gli enti locali ai fini dell'attuazione del presente decreto. A tal fine, i predetti comitati possono essere integrati con esperti nelle materie di pertinenza.

## Decreto legislativo 19 giugno 1999, n. 229

**“Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale a norma dell'articolo 1, della legge 30 novembre 1998, n. 419”  
(Pubblicato sul S.O. n. 132/L alla Gazzetta Ufficiale n. 154 del 16/7/1999)**

## Articolo 15, commi 5 e 6

### (Disciplina della dirigenza medica e delle professioni sanitarie)

5. Il dirigente è sottoposto a verifica triennale; quello con incarico di struttura, semplice o complessa, è sottoposto a verifica anche al termine dell'incarico. Le verifiche concernono le attività professionali svolte ed i risultati raggiunti e sono effettuate da un collegio tecnico, nominato dal direttore generale e presieduto dal direttore del dipartimento. L'esito positivo delle verifiche costituisce condizione per il conferimento o la conferma degli incarichi di maggior rilievo, professionali o gestionali.

6. Ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa sono attribuite, oltre a quelle derivanti dalle specifiche competenze professionali, funzioni di direzione e organizzazione della struttura, da attuarsi, nell'ambito degli indirizzi operativi e gestionali del dipartimento di appartenenza, anche mediante direttive a tutto il personale operante nella stessa, e l'adozione delle relative decisioni necessarie per il corretto espletamento del servizio e per realizzare l'appropriatezza degli interventi con finalità preventive, diagnostiche, terapeutiche e riabilitative, attuati nella struttura loro affidata. Il dirigente è responsabile dell'efficace ed efficiente gestione delle risorse attribuite. I risultati della gestione sono sottoposti a verifica annuale tramite il nucleo di valutazione.

## Articolo 15-ter, comma 2

### (Incarichi di natura professionale e di direzione di struttura)

2. L'attribuzione dell'incarico di direzione di struttura complessa è effettuata dal direttore generale, previo avviso da pubblicare e nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, sulla base di una rosa di candidati idonei selezionata da una apposita commissione. Gli incarichi hanno durata da cinque a sette anni, con facoltà di rinnovo per lo stesso

periodo o per periodo più breve.

La commissione, nominata dal direttore generale, è composta dal direttore sanitario, che la presiede, e da due dirigenti dei ruoli del personale del Servizio sanitario nazionale, preposti ad una struttura complessa della disciplina oggetto dell'incarico, di cui uno individuato dal direttore generale ed uno dal Collegio di direzione. Fino alla costituzione del collegio alla individuazione provvede il Consiglio dei sanitari.

## **Decreto 31 marzo 1994 Ministro per la Funzione Pubblica Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni**

### **Articolo 1**

#### **Disposizioni di carattere generale**

1. I principi e i contenuti del presente codice costituiscono specificazioni e semplificative degli obblighi di diligenza, lealtà, imparzialità che qualificano il corretto adempimento della prestazione lavorativa. I dipendenti pubblici - escluso il personale militare, quello della polizia di Stato ed il Corpo di polizia penitenziaria, nonché i componenti delle magistrature e dell'Avvocatura dello Stato - si impegnano ad osservarlo all'atto dell'assunzione in servizio.
2. Restano ferme le disposizioni riguardanti la responsabilità penale, civile ed amministrativa dei pubblici dipendenti.
3. Il Presidente del Consiglio dei Ministri impartisce all'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, direttive volte ad assicurare il recepimento del presente codice nei contratti collettivi di lavoro e a coordinare i principi con la materia della re-sponsabilità disciplinare.
4. Gli unici delle singole amministrazioni, che hanno competenza in materia di affari generali e personale, vigilano sulla corretta applicazione del codice e prestano consulenza ai dipendenti sui casi concreti.
5. Il dirigente dell'ufficio è responsabile dell'osservanza delle norme del codice.

### **Articolo 2**

#### **Principi**

1. Il comportamento del dipendente è tale da stabilire un rapporto di fiducia e collaborazione tra i cittadini e l'amministrazione.
2. Il pubblico dipendente conforma la sua condotta al dovere costituzionale di servire esclusivamente la Nazione con disciplina ed onore e di rispettare i principi di buon andamento e imparzialità dell'amministrazione.
3. Nell'espletamento dei propri compiti, il dipendente antepone il rispetto della legge e l'interesse pubblico a gli interessi privati propri ed altrui; ispira le proprie decisioni, ed i propri comportamenti alla cura dell'interesse pubblico che gli è affidato.
4. Nel rispetto dell'orario di lavoro, il dipendente dedica la giusta quantità di tempo e di energie allo svolgimento dei propri compiti, si impegna a svolgere nel modo più semplice ed efficiente nell'interesse dei cittadini e assume le responsabilità connesse ai propri compiti.
5. Il dipendente usa e custodisce con cura i beni di cui dispone per ragioni di ufficio. Egli non utilizza a fini privati le informazioni di cui dispone per ragioni di ufficio.
6. Il dipendente mantiene una posizione di indipendenza, ai fine di

evitare di prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interessi.

7. Nei rapporti con il cittadino, il dipendente dimostra la massima disponibilità e non ne ostacola l'esercizio dei diritti, favorisce l'accesso dei cittadini alle informazioni a cui essi abbiano titolo, e, nei limiti in cui ciò non sia vietato, fornisce tutte le notizie e informazioni necessarie per valutare le decisioni dell'amministrazione e i comportamenti dei dipendenti.
8. Nella vita sociale, il dipendente si impegna a evitare situazioni e comportamenti che possano nuocere agli interessi o all'immagine della pubblica amministrazione.

### **Articolo 3**

#### **Regali e altre utilità**

1. Il dipendente non chiede, per sé o per altri né accetta, neanche in occasione di festività, regali o altre utilità, salvo che si tratti di regali d'uso di modico valore, da soggetti che abbiano tratto o possano trarre benefici da decisioni o attività inerenti all'ufficio.
2. Il dipendente non offre regali o altre utilità a un sovraordinato o a suoi parenti o conviventi; non chiede, né accetta, per sé o per altri, regali o altre utilità da un subordinato o da suoi parenti salvo che si tratti di regali d'uso di modico valore.

### **Articolo 4**

#### **Partecipazione ad associazioni e altre organizzazioni**

1. Nel rispetto della disciplina vigente del diritto di associazione, l'adesione del dipendente ad associazioni e organizzazioni, i cui interessi siano anche indirettamente coinvolti dallo svolgimento delle funzioni dell'amministrazione deve essere comunicata al dirigente dell'ufficio e all'organo di vertice dell'amministrazione.
2. La disposizione di cui al comma 1 trova applicazione ancorché le associazioni e le organizzazioni non abbiano carattere riservato, né si propongano l'ottenimento per i propri soci di posizioni di rilievo nelle pubbliche amministrazioni.
3. La disposizione di cui al comma 1 non si applica ai partiti politici e ai sindacati.
4. Il dipendente non costringe altri dipendenti ad aderire ad associazioni di cui egli faccia parte, né li induce a farlo promettendo vantaggi di carriera.

### **Articolo 5**

#### **Obblighi di dichiarazione**

1. Il dipendente informa per iscritto il dirigente dell'ufficio degli interessi, finanziari o non finanziari che egli o i suoi parenti o conviventi abbiano nelle attività o nelle decisioni inerenti all'ufficio.
2. Il dipendente informa per iscritto il dirigente dell'ufficio degli interessi finanziari che soggetti, con i quali abbia o abbia avuto rapporti di collaborazione in qualunque modo retribuita, abbiano in attività o decisioni inerenti all'ufficio.
3. Il dirigente comunica all'amministrazione le partecipazioni azionarie e gli altri interessi finanziari che possano porlo in conflitto di interessi con la funzione pubblica che svolge, nonché le successive modifiche. Su motivata richiesta del dirigente competente in materia di affari generali e personale, egli fornisce ulteriori informazioni sulla propria situazione

patrimoniale e tributaria.

4. Il dirigente, prima di assumere le sue funzioni, dichiara se abbia parenti o conviventi che esercitano attività politiche professionali o economiche che li pongano in contatti frequenti con l'ufficio che egli dovrà dirigere o che siano coinvolte nelle decisioni o nelle attività inerenti all'ufficio.

## Articolo 6

### Obblighi di astensione

1. Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione decisioni o ad attività che possano coinvolgere, direttamente o indirettamente, interessi finanziari o non finanziari propri o di parenti o conviventi. L'obbligo vale anche nel caso in cui, pur non essendovi un effettivo conflitto di interessi, la partecipazione del dipendente all'adozione della decisione o all'attività possa ingenerare sfiducia nell'indipendenza e imparzialità dell'amministrazione.

2. Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere, direttamente o indirettamente, interessi finanziari di soggetti con i quali abbia rapporti di collaborazione in qualunque modo retribuita. Nei due anni successivi alla cessazione di un precedente rapporto di lavoro o di collaborazione, il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere, direttamente o indirettamente interessi finanziari dei soggetti sopra indicati. Per il dipendente che abbia avuto cariche direttive in imprese o enti pubblici o privati, l'obbligo di astensione ha la durata di cinque anni. L'obbligo vale anche nel caso in cui, pur non essendovi un effettivo conflitto di interessi, la partecipazione del dipendente all'adozione della decisione o all'attività possa ingenerare sfiducia nella indipendenza e imparzialità dell'amministrazione.

3. Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni e ad attività che possano coinvolgere, direttamente o indirettamente, interessi finanziari di individui od organizzazioni che, negli ultimi cinque anni, abbiano contribuito con denaro o altre utilità alle sue spese elettorali.

4. Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni e ad attività che possano coinvolgere, direttamente o indirettamente, interessi finanziari, di individui od organizzazioni presso cui egli aspira ad ottenere un impiego o con cui egli aspira ad avere incarichi di collaborazione.

5. Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere, direttamente o indirettamente, interessi finanziari o non finanziari:

- a) di individui di cui egli sia commensale abituale;
- b) di individui od organizzazioni con cui egli stesso o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito;
- c) di individui od organizzazioni di cui egli sia tutore, curatore, procuratore o agente;
- d) di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui egli sia amministratore o gerente.

6. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il dirigente dell'ufficio quando l'astensione riguarda quest'ultimo, decide il dirigente competente in materia di affari generali e personale.

7. Nel caso in cui, presso l'ufficio in cui presta servizio, siano avviati procedimenti che coinvolgano gli interessi di individui o organizzazioni rispetto ai quali sia prevista l'astensione, il dipendente informa per iscritto il dirigente dell'ufficio.

## Articolo 7

### Attività collaterali

1. Il dipendente non svolge alcuna attività che contrasti con il corretto adempimento dei compiti d'ufficio.
2. Il dipendente non sollecita ai propri superiori il conferimento di incarichi remunerati.
3. Il dirigente non accetta incarichi di collaborazione con individui od organizzazioni che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico in decisioni o attività inerenti all'ufficio.
4. Il dipendente non accetta da soggetti diversi dall'amministrazione retribuzioni o altre utilità per prestazioni alle quali è tenuto per lo svolgimento dei propri compiti d'ufficio.
5. Il dipendente non frequenta abitualmente persone o rappresentanti di imprese o altre organizzazioni che abbiano in corso, presso l'ufficio dove egli presta servizio, procedimenti contenziosi o volti ad ottenere la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi o ausili finanziari o l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere, ovvero autorizzazioni, licenze, abilitazioni, nulla osta, permessi o altri atti di consenso comunque denominati. La disposizione non vale se i soggetti in questione siano parenti o conviventi del dipendente.

## Articolo 8

### Imparzialità

1. Il dipendente, nell'adempimento della prestazione lavorativa, assicura la parità di trattamento tra i cittadini che vengono in contatto con l'amministrazione da cui dipende. A tal fine, egli non rifiuta né accorda ad alcuno prestazioni che siano normalmente accordate o rifiutate ad altri.
2. Il dipendente respinge le pressioni illegittime, ancorchè provenienti dai suoi superiori, indicando le corrette modalità di partecipazione all'attività amministrativa.
3. Il dipendente che possa influire sullo svolgimento di una gara di appalto o di un procedimento contenzioso o di un esame o concorso pubblico, non accetta né tiene conto di raccomandazioni o segnalazioni, comunque denominate, in qualunque forma, a favore o a danno di partecipanti o interessati. Il dipendente che riceva una simile segnalazione per iscritto consegna il relativo documento al dirigente dell'ufficio e all'ufficio procedente. Il dipendente che riceva una simile segnalazione oralmente la respinge, facendo presente all'interlocutore che quanto richiesto non è conforme al corretto comportamento di un pubblico dipendente, e ne informa per iscritto l'ufficio procedente.
4. Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività relative allo stato giuridico o al trattamento economico di suoi parenti o conviventi che siano dipendenti della stessa amministrazione.
5. Il dipendente che aspiri ad una promozione, ad un trasferimento o ad un altro provvedimento, non si adopera per influenzare coloro che devono o possono adottare la relativa decisione o influire sulla sua adozione, né chiede o accetta che altri lo facciano.
6. Il dipendente che debba o possa adottare o influire sull'adozione di decisioni in ordine a promozioni, trasferimenti o altri provvedimenti relativi ad altri dipendenti, non accetta, né tiene conto di raccomandazioni o segnalazioni comunque denominate, in qualunque forma, a loro favore o a loro danno. Il dirigente che riceva una simile segnalazione per iscritto consegna il relativo documento al dirigente dell'ufficio. Il dipendente che

riceva una simile segnalazione oralmente la respinge, facendo presente all'interlocutore che quanto richiesto non è conforme al corretto comportamento di un dipendente pubblico, e ne informa per iscritto l'ufficio procedente.

## **Articolo 9, comma 1**

### **Comportamento nella vita sociale**

1. Il dipendente non sfrutta la posizione che ricopre nell'amministrazione per ottenere utilità che non gli spettino. Nei rapporti privati, in particolare con pubblici ufficiali nell'esercizio delle loro funzioni, non menziona né fa altrimenti intendere, di propria iniziativa, tale posizione, qualora ciò possa nuocere all'immagine dell'amministrazione.

## **Articolo 10**

### **Comportamento in servizio**

1. Il dirigente, salvo giustificato motivo, non ritarda né delega ad altri dipendenti il compimento di attività o l'adozione di decisioni di propria spettanza.
2. Durante l'orario di lavoro, il dipendente non può assentarsi dal luogo di lavoro senza l'autorizzazione del dirigente dell'ufficio.
3. Durante l'orario di lavoro, non sono consentiti rinfreschi o cerimonie che non siano autorizzate dal dirigente dell'ufficio.
4. Il dipendente non utilizza a fini privati carta intestata o altro materiale di cancelleria, né elaboratori, fotocopiatrici o altre attrezzature di cui dispone per ragioni di ufficio.
5. Salvo casi eccezionali, dei quali informa il dirigente dell'ufficio, il dipendente non utilizza le linee telefoniche dell'ufficio per effettuare telefonate personali. Durante l'orario d'ufficio, il dipendente limita la ricezione di telefonate personali sulle linee telefoniche dell'ufficio al minimo indispensabile.
6. Il dipendente che dispone di mezzi di trasporto dell'amministrazione se ne serve per lo svolgimento dei suoi compiti d'ufficio e non vi trasporta abitualmente persone estranee all'amministrazione.
7. Il dipendente non accetta per uso personale, né detiene o gode a titolo personale, utilità che siano offerte a causa dell'acquisto di beni o servizi per ragioni di ufficio.

## **Articolo 11**

### **Rapporti con il pubblico**

1. Il dipendente in diretto rapporto con il pubblico presta adeguata attenzione alle richieste di ciascuno e fornisce le spiegazioni che gli siano richieste in ordine al comportamento proprio e di altri dipendenti dell'ufficio. Nella trattazione delle pratiche egli rispetta l'ordine cronologico delle richieste e non rifiuta prestazioni a cui sia tenuto, motivando genericamente il rifiuto con la quantità di lavoro da svolgere o la mancanza di tempo a disposizione.
2. Salvo il diritto di esprimere valutazioni e diffondere informazioni a tutela dei diritti sindacali e dei cittadini, il dipendente si astiene da dichiarazioni pubbliche che vadano a detrimento dell'immagine dell'amministrazione. Il dipendente tiene sempre informato il dirigente dell'ufficio dei propri rapporti con gli organi di stampa. Nel caso in cui organi di stampa riportino notizie inesatte sull'amministrazione o sulla sua attività, o valutazione che vadano a detrimento della sua immagine, la circostanza va fatta presente al dirigente dell'ufficio, che valuterà

l'opportunità di fare precisazione con un comunicato ufficiale.

3. Il dipendente non prende impegni né fa promesse in ordine a decisioni o azioni proprie o altrui inerenti all'ufficio, se ciò possa generare o confermare sfiducia nell'amministrazione o nella sua indipendenza ed imparzialità.
4. Nella redazione dei testi scritti e in tutte le altre comunicazioni con i cittadini, il dipendente adotta un linguaggio chiaro e comprensibile.

## **Articolo 12**

### **Contratti**

1. Nella stipulazione di contratti per conto dell'amministrazione, il dipendente non ricorre a mediazione o ad altra opera di terzi, né corrisponde o promette ad alcuno utilità a titolo di intermediazione, né per facilitare o aver facilitato la conclusione o l'esecuzione del contratto.
2. Il dipendente non conclude, per conto dell'amministrazione contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione con imprese con le quali abbia stipulato contratti a titolo privato nel biennio precedente. Nel caso in cui l'amministrazione concluda comitati di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione, con imprese con le quali egli abbia concluso contratti a titolo privato nel biennio precedente si astiene dal partecipare all'adozione delle decisioni ed alle attività relative all'esecuzione del contratto. Se il suo ufficio è coinvolto in queste attività, dell'astensione informa per iscritto il dirigente dell'ufficio.
3. Il dipendente che stipula contratti a titolo privato con imprese con cui abbia concluso, nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione, per conto dell'amministrazione, ne informa per iscritto il dirigente dell'ufficio.
4. Se nelle situazioni di cui ai commi 2 e 3 si trova il dirigente, questi informa per iscritto il dirigente competente in materia di affari generali e personale.

## **Articolo 13, comma 1**

### **Obblighi connessi alla valutazione dei risultati**

1. Il dirigente fornisce all'ufficio interno di controllo tutte le informazioni necessarie ad una piena valutazione dei risultati conseguite dall'ufficio al quale è preposto, in relazione agli standard di qualità e di quantità dei servizi fissati dall'amministrazione apposite carte dei diritti dell'utente. L'informazione e resa con particolare riguardo alle finalità di parità di trattamento tra le diverse categorie di utenti, piena informazione sulle modalità dei servizi e sui livelli di qualità, agevole accesso agli uffici, specie per gli utenti disabili, semplificazione e celerità delle procedure, osservanza dei termini prescritti per la conclusione delle procedure, sollecita risposta ai reclami, istanza e segnalazioni.

## **Articolo 14**

### **Aggiornamento del codice**

Ogni quattro anni, la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica provvede, anche sulla scorta dei suggerimenti che provengano dalle singole amministrazioni, dalle organizzazioni sindacali nonché da associazioni di utenti o consumatori, a modificare e a integrare le disposizioni contenute nel presente decreto. Di tali modifiche e integrazioni si tiene conto, ai sensi degli articoli 50 e 58-bis del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, nelle direttive per la stipulazione dei contratti collettivi di lavoro.

**Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29**

**Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421.**

## **Articolo 3**

### **Indirizzo politico-amministrativo. Funzioni e responsabilità**

1. Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti. Ad essi spettano, in particolare:
  - a) le decisioni in materia di atti normativi e l'adozione dei relativi atti di indirizzo interpretativo ed applicativo;
  - b) la definizione di obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
  - c) la individuazione delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra gli uffici di livello dirigenziale generale;
  - d) la definizione dei criteri generali in materia di ausili finanziari a terzi e di determinazione di tariffe, canoni e analoghi oneri a carico di terzi;
  - e) le nomine, designazioni ed atti analoghi ad essi attribuiti da specifiche disposizioni;
  - f) le richieste di pareri alle autorità amministrative indipendenti ed al Consiglio di Stato;
  - g) gli altri atti indicati dal presente decreto.
2. Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.
3. Le attribuzioni dei dirigenti indicate dal comma 2 possono essere derogate soltanto espressamente e ad opera di specifiche disposizioni legislative.
4. Le amministrazioni pubbliche, i cui organi di vertice non siano direttamente o indirettamente espressione di rappresentanza politica, adeguano i propri ordinamenti al principio della distinzione tra indirizzo e controllo, da un lato, e attuazione e gestione dall'altro.

## **Articolo 20, comma 8**

### **Verifica dei risultati**

8. Per la Presidenza del Consiglio dei Ministri e per le amministrazioni che esercitano competenze in materia di difesa e sicurezza dello Stato, di polizia e di giustizia, le operazioni di cui al comma 2 sono effettuate dal

Ministro per i dirigenti e dal Consiglio dei Ministri per i dirigenti generali. I termini e le modalità di attuazione del procedimento di verifica dei risultati da parte del Ministro competente e del Consiglio dei Ministri sono stabiliti rispettivamente con regolamento ministeriale e con decreto del Presidente della Repubblica da adottarsi entro sei mesi, ai sensi dell'art. 17, L. 23 agosto 1988, n. 400, ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati.

## **Articolo 21**

### **Responsabilità dirigenziale**

1. I risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi, valutati con i sistemi e le garanzie determinati con i decreti legislativi di cui all'articolo 17 della legge 15 marzo 1997, n. 59, comportano per il dirigente interessato la revoca dell'incarico, adottata con le procedure previste dall'articolo 19, e la destinazione ad altro incarico, anche tra quelli di cui all'articolo 19, comma 10 presso la medesima amministrazione ovvero presso altra amministrazione che vi abbia interesse.
2. Nel caso di grave inosservanza delle direttive impartite dall'organo competente o di ripetuta valutazione negativa, ai sensi del comma 1, il dirigente, previa contestazione e contraddittorio, può essere escluso dal conferimento di ulteriori incarichi, di livello dirigenziale corrispondente a quello revocato, per un periodo non inferiore a due anni. Nei casi di maggiore gravità, l'amministrazione può recedere dal rapporto di lavoro, secondo le disposizioni del codice civile e dei contratti collettivi.
3. I provvedimenti di cui al comma 2 sono adottati previo conforme parere di un comitato di garanti, i cui componenti sono nominati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Il comitato è presieduto da un magistrato della Corte dei conti, con esperienza nel controllo di gestione, designato dal Presidente della Corte dei conti; di esso fanno parte un dirigente della prima fascia del ruolo unico di cui all'articolo 23, eletto dai dirigenti del medesimo ruolo con le modalità stabilite dal regolamento di cui al comma 3 del medesimo articolo e collocato fuori ruolo per la durata del mandato, e un esperto scelto dal Presidente del Consiglio dei Ministri tra soggetti con specifica qualificazione ed esperienza nei settori dell'organizzazione amministrativa e del lavoro pubblico. Il parere viene reso entro trenta giorni dalla richiesta; decorso inutilmente tale termine, si prescinde dal parere. Il comitato dura in carica tre anni. L'incarico non è rinnovabile.
4. In attesa dell'emanazione dei decreti legislativi di cui all'articolo 17 della legge 15 marzo 1997, n. 59, ai fini di cui al presente articolo la valutazione dei risultati negativi viene effettuata nelle forme previste dall'articolo 20.
5. Restano ferme le disposizioni vigenti per il personale delle qualifiche dirigenziali delle Forze di polizia, delle carriere diplomatica e prefettizia e delle Forze armate