



**OGGETTO: Piano sanitario Regionale 1998/2000 – L.R. 20 ottobre 1998, n.34.
Linee guida sui sistemi di controllo interno e di valutazione del personale
dirigenziale del S.S.R.**

LA GIUNTA REGIONALE

VISTO il documento istruttorio, riportato in calce alla presente deliberazione, predisposto dal Servizio Personale Comparto Sanità, dal quale si rileva la necessità di predisporre delle linee guida in modo da omogeneizzare, per quanto possibile, e comunque nel rispetto delle autonomie aziendali, la disciplina generale dei sistemi di controllo interno e di valutazione del personale dirigenziale del S.S.R.;

RITENUTO, per i motivi riportati nel predetto documento istruttorio e che vengono pienamente condivisi, deliberare in merito;

VISTO il parere favorevole, di cui all'art. 4, comma 4, della legge regionale 17 gennaio 1992 n. 6, in ordine alla regolarità tecnica e sotto il profilo di legittimità, del Dirigente del Servizio Personale Comparto Sanità;

VISTO l'art. 25 dello Statuto regionale;

Con la votazione, resa in forma palese, riportata a pagina 1;

DELIBERA

- di approvare le linee guida sui sistemi di controllo interno e di valutazione del personale dirigenziale del S.S.R., di cui all'allegato A, che forma parte integrante e sostanziale del presente atto;
- di trasmettere il presente atto ai Direttori Generali delle Aziende USL ed Ospedaliere della Regione, nonché al Commissario Straordinario dell'I.N.R.C.A. di Ancona.

IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA REGIONALE
(Dott. Mario Conti)

IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE
(Dott. Vito D'Ambrosio)



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

DOCUMENTO ISTRUTTORIO

Normativa di riferimento.

- L.R. n.34/1998 – PSR 1998/2000.
- D.lgs. 502/1992 e successive modifiche ed integrazioni.
- D.lgs. 286/1999.
- CC.NN.LL. della Dirigenza medico-veterinaria e della Dirigenza sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa, del 8.6.2000.

Il Piano Sanitario Regionale 1998/2000, approvato con L.R. del 20.11.1998, al paragrafo 2.5.2. intitolato “Contrattazione e qualità”, ha stabilito, tra l’altro, che la Regione e le OO.SS. devono predisporre, quanto prima, delle linee guida per i nuclei di valutazione delle aziende USL, Ospedaliere e per l’I.N.R.C.A., in modo da omogeneizzare per quanto possibile, e comunque nel rispetto delle autonomie aziendali, metodi e prassi per la valutazione collettiva ed individuale del personale. Tale disposizione, per quanto riguarda il personale della dirigenza del S.S.R., trae origine dalle previsioni dei contratti collettivi nazionali stipulati nel 1996, per le aree dirigenziali interessate, che, sostanzialmente, hanno recepito il processo di riforma in senso privatistico del pubblico impiego, iniziata con il D.lgs. 29/93, (gestione per obiettivi, responsabilità per i risultati, sistemi di verifica dei risultati ecc.), processo portato a compimento con l’emanazione del D.lgs. 80/98, e per la Sanità, con l’emanazione dei DD.lgs. (di modifica del D.lgs. 502/92) n. 229/99, n.254/2000 e n.168/2000 (la c.d. “Riforma Ter”), e con la stipula dei CC.NN.LL. 1998/2001 delle due aree dirigenziali del S.S.N., entrati in vigore il 9.6.2000.

La recente tornata contrattuale, ha portato a compimento la privatizzazione del rapporto di lavoro della dirigenza del S.S.N., attraverso la disciplina di diversi istituti a carattere giuridico-economico, tra i quali il sistema di valutazione e verifica dei dirigenti, in applicazione delle previsioni legislative formulate in materia dal D.lgs. 502/92 e successive modificazioni ed integrazioni e sulla base dei principi generali del controllo interno previsti dal D.lgs.286/1999.

Le leggi citate e la normativa contrattuale richiamata confermano ed accentuano il principio che l’attività dirigenziale è sottoposta a verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa, cui consegue che la valutazione “è caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro”.

In particolare, le disposizioni contrattuali definiscono gli aspetti procedurali della valutazione, con forti implicazioni organizzative e gestionali. I sistemi di controllo interno delle aziende, in merito alla verifica e valutazione del personale, sono infatti concentrati e vincolati alla presenza di due organismi, il nucleo di valutazione ed il collegio tecnico, con competenze distinte, anche se coordinate e logicamente connesse. Al nucleo di valutazione è affidata la verifica annuale dei risultati di gestione dei dirigenti di struttura semplice e complessa nonché dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti ai fini della retribuzione di risultato, mentre il collegio tecnico procede alla verifica di tutti i dirigenti con cadenza triennale, in relazione alle attività professionali, nonché di tutti i dirigenti il cui incarico sia in scadenza, ai fini della conferma o revoca, ed infine di tutti i dirigenti di nuova assunzione, al termine del primo quinquennio di attività. I criteri e gli indicatori generali sono pertanto individuati dal contratto nazionale, cui le aziende devono ispirarsi per individuare, nel concreto, con appositi atti aziendali e tramite la concertazione sindacale aziendale, le procedure più idonee alla realtà organizzativa aziendale, pur nel rispetto dei principi generali contenuti nel D.lgs.286/99 e nella normativa contrattuale.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

delibera

In sede regionale, al fine di omogeneizzare, per quanto possibile, le linee generali ed i criteri che informano i sistemi di controllo interno e di valutazione della dirigenza, in applicazione di quanto previsto dal P.S.R. e sulla base dei poteri di indirizzo tecnico, promozione e supporto nei confronti delle aziende ed enti del S.S.R. previsti dall'art.2 del D.lgs. 502/92 e successive modificazioni ed integrazioni, è stato costituito, con D.G.R.M. un gruppo di lavoro a composizione aziendale e regionale, per la elaborazione di un apposito documento, da sottoporre alla consultazione delle direzioni generali e delle organizzazioni sindacali di categoria.

Il predetto documento, relativo alle linee guida di che trattasi, nella prima stesura, ha formato oggetto di esame e discussione nel corso di una riunione con i Direttori Generali, i quali hanno formulato rilievi e, successivamente, hanno presentato osservazioni scritte e dettagliate. Il documento è stato poi sottoposto all'esame e alla consultazione sindacale in sede di riunione della Conferenza permanente dell'area dirigenziale medica e veterinaria, nonché durante apposito incontro, ha formato oggetto di discussione e confronto con le OO.SS. della dirigenza sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa, riunioni cui sono seguite osservazioni scritte, anche da parte di diverse organizzazioni sindacali.

Nella definitiva redazione delle linee guida di cui all'allegato A, del presente atto, si è tenuto conto delle osservazioni e dei suggerimenti, formulati dalle parti sindacali e aziendali, nei limiti della compatibilità degli stessi con le previsioni legislative e contrattuali vigenti.

Tutto ciò premesso, atteso che ai sensi dell'art.2 del D.lgs.502/92 e successive modificazioni ed integrazioni, spettano in particolare alla Regione, le attività di indirizzo tecnico, promozione e supporto, nei confronti delle aziende sanitarie, anche in relazione al controllo di gestione e alla valutazione della qualità delle prestazioni sanitarie, considerato altresì i nuovi rapporti che legano la Regione alle aziende di che trattasi, per quanto concerne la valutazione e il controllo strategico, pur nel rispetto dei poteri e delle autonomie aziendali riconosciute dalla legge,

SI PROPONE ALLA GIUNTA REGIONALE

- di approvare le linee guida sui sistemi di controllo interno e di valutazione del personale dirigenziale del S.S.R., di cui all'allegato A, che forma parte integrante e sostanziale del presente atto;
- di trasmettere il presente atto ai Direttori Generali delle Aziende USL ed Ospedaliere della Regione, nonché al Commissario Straordinario dell'I.N.R.C.A. di Ancona.

**IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO
(Dott.ssa Marinella Cardinaletti)**



Parere del Dirigente del Servizio Personale Comparto Sanita'

Il sottoscritto, considerata la motivazione espressa nel documento istruttorio, esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica e sotto il profilo di legittimità della proposta che precede; attesta, inoltre, che dal presente atto non deriva, ne' può comunque derivare un impegno di spesa a carico della Regione.

**IL DIRIGENTE DEL SERVIZIO
(Dott.ssa A.Maria Antognini Borioni)**

La presente deliberazione si compone di n. _____ pagine di cui n. _____ pagine di allegati che formano parte integrante della stessa.

**IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA REGIONALE
(Mario Conti)**



ALLEGATO A

LINEE GUIDA SUI SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE DEL S.S.R.

1. PREMESSA: I PRINCIPI GENERALI DEL CONTROLLO INTERNO.

Il sistema dei controlli previsto dal decreto legislativo 30.7.1999, n.286 si articola nelle seguenti fattispecie:

- 1) controllo di legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (art.1, comma 1, lett. a e art.2);
- 2) controllo di gestione (art.1, comma 1, lett. b e art.4)
- 3) valutazione della dirigenza (art.1, comma 1, lett. c e art.5)
- 4) valutazione e controllo strategico (art.1, comma 1, lett. d e art.6).

Il combinato disposto dall'art.1, comma 2, e dall'art.10, comma 4, del predetto decreto, pur consentendo alle amministrazioni pubbliche diverse dai ministeri di derogare dai principi generali in esso contenuti in materia di progettazione d'insieme dei controlli interni, obbliga tuttavia le amministrazioni stesse a conformare il proprio ordinamento ai principi in questione. Nel contesto normativo generale, e' quindi possibile ipotizzare il nuovo sistema integrato dei controlli interni, curando non tanto l'applicazione pedissequa delle disposizioni del D.lgs. 286/99, quanto piuttosto l'adeguamento dei principi generali in esso contenuti, alla realtà organizzativa delle aziende ed enti del S.S.R. ed alle previsioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro del Comparto Sanità.

- 1) **Il controllo interno di legittimità** e di regolarità amministrativa e contabile, e' effettuato dall'organo appositamente previsto dall'art.3-ter del Dlgs. 502/92 e successive modificazioni ed integrazioni (il Collegio Sindacale), nonché dai servizi ispettivi, eventualmente istituiti ai sensi dell'art.1, comma 62 della legge 23.12.1996, n.662; le verifiche di regolarità amministrativa e contabile devono rispettare, in quanto applicabili, i principi generali del codice civile.
Il controllo di regolarità amministrativa e contabile non comprende verifiche da effettuarsi in via preventiva se non nei casi espressamente previsti dalla legge e fatto salvo, in ogni caso, il principio secondo cui le definitive determinazioni in ordine all'efficacia dell'atto sono adottate dal Direttore generale, o dal Dirigente responsabile di struttura (in relazione alle specifiche competenze e responsabilità allo stesso attribuite);
- 2) **Il controllo di gestione** e' diretto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'attività dell'azienda sanitaria, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati. Tale sistema deve essere inteso nella sua globalità, come controllo diffuso sull'intera attività e sull'intera organizzazione dell'azienda, riguardando tutta la produzione e tutti i servizi erogati e coinvolgendo tutte le unità organizzative nelle quali l'azienda stessa si articola e che risultano responsabili degli obiettivi gestionali ad esse assegnate.
Per le finalità sopra descritte l'azienda definisce prima di tutto:
 - a) la struttura e le persone responsabili della progettazione e della gestione del sistema del Controllo di Gestione (uffici, servizi, articolazioni di unità organizzative stabili o provvisorie);
 - b) le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili;



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

- c) le strutture a livello delle quali si intende misurare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'attività (centri di responsabilità);
- d) l'insieme dei prodotti e delle finalità delle singole strutture;
- e) le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le strutture 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;
- quanto sopra, tenuto conto che i principi generali e le caratteristiche del Controllo di Gestione sono individuabili nella:
- **globalità** del sistema;
 - **periodicità**, nel senso che la raccolta, selezione, classificazione ed elaborazione dei dati per ottenere le informazioni necessarie al controllo di gestione devono essere realizzate sistematicamente e con una periodicità fissata considerando la natura dell'oggetto del controllo e le esigenze dei soggetti ad esso interessati;
 - **tempestività**: il tempo impiegato per produrre, trasmettere ed utilizzare informazioni deve essere sufficientemente breve, in modo da garantire la significatività e la massima utilità del processo del controllo e l'utilizzo dei suoi risultati nella successiva attività decisionale;
 - **responsabilità e controllabilità**; l'attuazione del controllo di gestione (controllo della economicità della gestione dell'azienda, valutata sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia) presuppone l'assegnazione di obiettivi gestionali ai responsabili di struttura, in base ai quali gli stessi rispondono dei risultati raggiunti e del grado di efficienza ed efficacia nel perseguimento degli obiettivi assegnati. Per poter essere comparati, risultati ed obiettivi devono essere espressi con misure omogenee. Il funzionamento del processo di controllo esige l'assegnazione a tutti i responsabili dei massimi obiettivi realizzabili (massima utilizzazione delle risorse da parte dell'azienda). Ciò consente anche una valutazione omogenea della performance aziendale, tenendo conto, in ogni caso, delle difficoltà di raggiungimento degli obiettivi.
- La controllabilità dei risultati e' condizione imprescindibile di applicazione del principio di responsabilità. Ad ogni responsabile, deve essere riconosciuta la possibilità di intervenire su uno o più fattori che concorrono a determinare il risultato complessivo.
- Il controllo di gestione e' svolto da strutture e soggetti che, posti in condizione di indipendenza e terzietà rispetto alle varie strutture in cui e' articolata l'azienda, rispondono direttamente all'organo di vertice.
- 3) Sulle problematiche e sui meccanismi relativi all'attività di valutazione della dirigenza del S.S.R., attesa la complessità della materia, si fa rinvio al paragrafo successivo delle linee guida.
- 4) **L'attività di valutazione e controllo strategico** nelle aziende sanitarie deve mirare a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo e programmazione, propri della direzione "strategica" dell'azienda (DG, DS e DA), l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e negli atti di governo. Tale funzione e' stata individuata dal legislatore come attività di supporto agli organi di indirizzo politico-amministrativo, per consentire la verifica dell'attuazione dei programmi; nelle aziende sanitarie la funzione di indirizzo e programmazione risulta distribuita su due livelli:
- **un livello regionale**, di verifica della attuazione dei principali obiettivi del PSR e dei documenti attuativi regionali; tale controllo, esercitato dalla Giunta Regionale, investe



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

senza dubbio il ruolo dell'azienda nel processo di programmazione sanitaria (esito atteso: risposta ai bisogni di assistenza sanitaria individuati nei PSA e nelle pianificazioni annuali di attività, in attuazione degli obiettivi del PSR);

- **un livello aziendale**, inteso come vero e proprio controllo interno, volto a valutare l'adeguatezza delle scelte gestionali compiute dai dirigenti in attuazione di piani e programmi, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti, nonché per fornire all'organo di direzione strategica il necessario supporto per consentire la valutazione dei dirigenti (che rispondono direttamente alla direzione generale).

L'attività di valutazione e controllo strategico in sede aziendale 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.

Tale funzione, potrebbe essere attribuita ad un **Nucleo di Valutazione e controllo strategico**, quale organismo collegiale cui affidare sia i compiti che i CCNL delle due aree dirigenziali del S.S.N. assegnano al nucleo di valutazione in tema di verifica del personale dirigenziale, sia le funzioni di supporto alla direzione strategica sopra delineate. I nuclei di valutazione, peraltro, operano sino alla eventuale applicazione, da parte delle aziende, dell'art.10, comma 4 del D.lgs. 286/1999 citato in premessa. L'art.10, comma 2 del decreto, abroga espressamente l'art.20 del D.lgs. n.29/93 e, al successivo comma 4, prevede l'obbligo, per le amministrazioni non statali, di conformare il proprio ordinamento ai principi del decreto legislativo stesso, anche in deroga a specifiche disposizioni di legge con i principi stessi non compatibili. I contratti collettivi nazionali di lavoro delle due aree dirigenziali del S.S.N. sopra richiamati (artt.31), prevedono la competenza del nucleo di valutazione aziendale in merito alla verifica annuale dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa ed anche di struttura semplice (ove sia affidata la gestione di risorse), nonché dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi.

Dal contesto normativo in esame emerge che le aziende sono obbligate, come le altre amministrazioni non statali, ad adeguare il proprio ordinamento (con atti autonomamente assunti), ai principi posti dal legislatore nazionale.

Ciò comporta principalmente la necessità, nel definire i nuovi meccanismi e strumenti di monitoraggio e controllo, di una rivisitazione delle competenze, delle funzioni ed eventualmente della composizione interna degli organismi di verifica già esistenti e funzionanti presso le aziende, in applicazione dei principi nazionali ed in relazione alle competenze specifiche previste dalla normativa contrattuale, con riferimento in particolare alla valutazione della dirigenza.

Il nucleo di valutazione, per effetto dell'evoluzione legislativa, assume una connotazione ben precisa, di organismo in grado di svolgere istituzionalmente compiti di supporto strategico alla direzione aziendale, alla quale peraltro, e' legato da un rapporto fiduciario (i componenti sono direttamente scelti dal DG). Il NdV non deve essere visto come organo che valuta l'azienda, ma come organo che crea le condizioni perché si diffonda in azienda la cultura della valutazione dei risultati raggiunti e dei processi che conducono ai risultati. Tale importante e delicata funzione, pone il problema, di non scarso rilievo, della composizione qualitativa e



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

quantitativa dell'organo in questione. Una possibile composizione minima (tre membri) potrebbe essere la seguente:

- 1 membro esperto in tecniche di valutazione e controllo di gestione;
- 1 membro che abbia maturato l'esperienza della direzione aziendale pubblica o privata;
- 1 membro esperto in programmazione sanitaria, con riferimento, in particolare, agli indicatori di attività, possibilmente medico, con esperienza di direzione sanitaria.

Per la complessità dell'analisi svolta, il Nucleo deve avvalersi di dati sull'attività dell'azienda forniti da personale di supporto qualificato, operante nelle aree del controllo di gestione e della gestione delle risorse umane. Ferma restando l'autonomia organizzativa delle aziende, si ritiene che il ricorso ad esperti esterni, quali componenti del Nucleo, sia giustificata dalla carenza di figure professionali interne, dotate di competenza e formazione necessarie all'espletamento della funzione di che trattasi, tenendo presente che, in ragione delle funzioni svolte, i componenti del N.d.V., hanno l'obbligo di riferire, in via riservata, esclusivamente all'organo di direzione dell'azienda e devono pertanto operare in condizioni di autonomia ed imparzialità.

L'attività di valutazione dei dirigenti, inoltre, in base ai principi generali del controllo interno (art.1 del D.lgs. 286/99), pur utilizzando anche i risultati del controllo di gestione, e' svolta da strutture o soggetti diversi da quelli cui e' demandato il controllo di gestione medesimo.

2. IL PROBLEMA DELLA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA.

La novità sostanziale introdotta dai nuovi contratti collettivi nazionali delle due aree dirigenziali del S.S.N., stipulati l'8 giugno 2000, e' esplicitata dal principio secondo il quale "la valutazione dei dirigenti – che e' diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa – e' caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi" (art. 32, comma 1). La verifica dell'attività professionale, costituisce pertanto l'elemento di novità rispetto alla precedente normativa contrattuale, incentrata piuttosto sul sistema di verifica dei risultati raggiunti da tutto il personale, da parte dei Nuclei di Valutazione aziendali, istituiti ai sensi dell'art.20 del D.lgs. 29/93.

I contratti di lavoro hanno recepito il D. lgs. 286/99 (sia pure con delle diversità connesse alla specificità delle aziende sanitarie) che ha individuato la valutazione del personale dirigenziale come una delle quattro dimensioni del complesso sistema dei controlli interni.

Emerge però in modo chiaro, la necessità per le aziende, di dare attuazione concreta alle norme prevedendo regole il più possibile improntate alla flessibilità e snellezza operativa, al fine di evitare meccanismi di valutazione burocratici (con notevole dispendio di risorse umane e tecniche dedicate) e complicati da gestire.

La valutazione è in ogni caso uno strumento obbligatorio in grado di creare per l'azienda un valore aggiunto: contribuisce a creare una logica di programmazione, producendo alla stessa, informazioni utili, per migliorare il sistema che deve volgere alla qualità; consente di valutare l'apporto dei singoli professionisti (confronto tra l'atteso ed il risultato), attraverso l'analisi dei comportamenti organizzativi e delle capacità professionali, per migliorare, prima di tutto, i processi produttivi.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

2.1. IL SISTEMA DELLE VERIFICHE.

Gli organismi (già previsti dall' art.15, commi 5 e 6 del D.lgs. 502/92 e successive modificazioni) preposti alla valutazione della dirigenza sanitaria individuati dalla vigente normativa contrattuale, sia pure con compiti e composizioni diverse, sono costituiti dal Collegio Tecnico e dal Nucleo di Valutazione.

Il **Collegio tecnico** (art.31, comma 2, CCNL 8.6.2000)provvede:

- alla verifica triennale di tutti i dirigenti per le attività professionali svolte ed i risultati raggiunti;
- alla verifica dei dirigenti con incarico di struttura complessa (5-7 anni) e semplice (3-5anni), alla scadenza dell'incarico;
- alla verifica dei dirigenti di nuova assunzione per l'affidamento di incarico di maggiore rilievo (gestionale o professionale) allo scadere del primo quinquennio di attività.

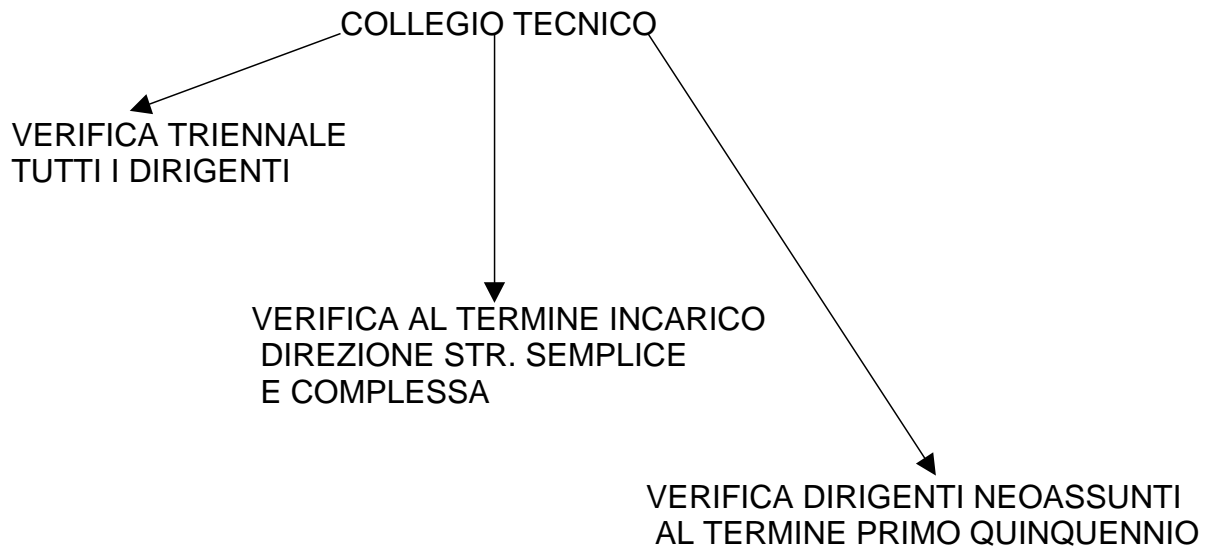
La valutazione periodica effettuata dal Collegio Tecnico, ove positiva, costituisce presupposto per la conferma o conferimento di incarichi di maggiore rilievo professionali o gestionali. La stessa, condiziona inoltre il passaggio alla fascia superiore della indennità di esclusività, una volta maturato il requisito prescritto dell'esperienza professionale nell'arco temporale previsto dai CCNLL. Per i dirigenti neoassunti, la verifica positiva del Collegio, e' anche condizione per il raggiungimento della retribuzione di posizione minima contrattuale, al compimento dei 5 anni di attività (art.4, 2° biennio economico, CCNL 8.6.2000).

Il **Nucleo di Valutazione** (le cui funzioni sono state delineate al paragrafo precedente delle linee guida) provvede:

- alla verifica annuale dei risultati della gestione dei dirigenti sanitari responsabili di struttura complessa (art.31 , comma 3 del CCNL 8.6.2000) ed anche di struttura semplice ove sia affidata la gestione di risorse;
- alla verifica dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, finalizzata all'attribuzione della retribuzione di risultato.

Il sistema di verifiche così delineato, dal punto di vista temporale può essere sintetizzato nel modo seguente:





In generale, tutta la procedura di valutazione del personale dirigenziale, in quanto caratteristica essenziale del rapporto di lavoro deve essere improntata a principi di:

- trasparenza, sia per quanto riguarda i criteri preventivamente adottati dall'azienda, sia per quanto concerne i risultati (anche in relazione a quanto previsto dall'art.13, comma 4, lett. d, del CCNL, circa l'obbligo di indicare nel contratto individuale di lavoro, tipologia e durata dell'incarico, modalità di effettuazione delle verifiche, delle valutazioni e soggetti deputati alle stesse);
- partecipazione e informazione adeguata del valutato, atteso che prima della formulazione di qualsiasi giudizio negativo è necessario procedere ad un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente interessato, anche assistito da persona di fiducia;
- conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza effettua la proposta di valutazione sulla quale, l'organismo collegiale di verifica è chiamato a pronunciarsi.

2.2. L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE.

Nel quadro normativo di riferimento, piuttosto complesso, appare necessario definire in modo sintetico il **cosa si valuta**, anche per delineare un filo conduttore comune che lega le diverse disposizioni di non facile interpretazione ed applicazione.

Complessivamente, i sistemi di valutazione riguardano le attività professionali, le prestazioni, le competenze organizzative ed i risultati di gestione e sono finalizzati a verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa.

Il primo problema che si pone è quello di definire cosa formi oggetto di verifica professionale e cosa invece di verifica gestionale e/o sui risultati.

Appare opportuno distinguere la valutazione **professionale**, che si estrinseca nell'esame dei comportamenti dirigenziali (capacità clinica e più propriamente professionale,



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

capacità di interazione con l'utenza, attitudine a valutare l'appropriatezza delle proprie prestazioni, attitudine al rispetto degli obiettivi prestazionali assegnati, capacità di collaborazione multiprofessionale, nell'ottica dell'organizzazione dipartimentale), dalla valutazione **gestionale**, che analizza le prestazioni in termini manageriali e si estende pertanto al risultato dell'attività svolta, tenuto conto degli obiettivi realizzati e delle risorse effettivamente assegnate: la capacità gestionale è prima di tutto capacità organizzativa, intesa come attitudine ad organizzare le risorse a disposizione per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Nonostante la distinzione sopra delineata, è evidente che i due ambiti di valutazione sono strettamente collegati: la capacità di gestire il personale, per esempio, intesa come capacità di comprendere ed attuare le regole per un ottimale utilizzo delle risorse umane assegnate, costituisce al tempo stesso requisito di professionalità (collegio tecnico) e di capacità di gestione (con particolare riferimento alla valutazione annuale dei risultati di gestione dei responsabili di struttura complessa e semplice, effettuata dal NdV).

È importante sottolineare come il nuovo sistema preveda una relazione stretta tra le valutazioni del Collegio Tecnico ed il conferimento, la conferma e la revoca degli incarichi dirigenziali, mantenendo tuttavia una distinzione logica e cronologica: la conferma o il conferimento e la revoca degli incarichi dirigenziali, restano riservate alla sfera decisionale della Direzione aziendale e non possono essere delegate ad altri soggetti che pure svolgono un ruolo fondamentale nel processo di valutazione. Le eventuali valutazioni positive del collegio tecnico e del nucleo di valutazione, costituiscono la condizione necessaria ma non sufficiente per la concessione di incarichi diversi o superiori (senza per questo determinare alcuna forma di automatismo), per cui il Direttore Generale procede anche sulla base di criteri concomitanti (organigramma aziendale, graduazione delle funzioni, atto aziendale, natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, ecc.).

2.3. GLI ORGANI COMPETENTI ALLE VALUTAZIONI.

Ai paragrafi precedenti si è esaminato cosa prevede il contratto di lavoro in merito agli organismi deputati alla valutazione della dirigenza, con riferimento in particolare alla dirigenza medica e alla dirigenza sanitaria (verifica professionale del collegio tecnico e verifica gestionale e/o di risultato del nucleo di valutazione).

Per quanto riguarda la dirigenza P.T.A. l'art.31, comma 4 del relativo CCNL prevede l'obbligo, per le aziende, di individuare, entro tre mesi dall'entrata in vigore del contratto stesso, appositi organismi da adibire alla valutazione, che operino con le medesime scadenze temporali previste per la restante dirigenza, al fine di armonizzare il sistema di verifiche, anche con riferimento alla conferma e conferimento degli incarichi, a quello previsto per la dirigenza sanitaria. Appare quindi corretto, sia dal punto di vista logico che operativo, prevedere che gli organismi sopra descritti, sia pure con una composizione diversificata e flessibile, in ragione delle diverse professionalità da valutare, siano individuati anche per la valutazione della dirigenza P.T.A.

Il procedimento di valutazione di tutta la dirigenza deve essere informato al principio generale, desumibile dalla normativa nazionale, secondo il quale l'organo collegiale deputato alla valutazione, si avvale della proposta di valutazione effettuata dal dirigente, responsabile di struttura, che ha la diretta conoscenza dell'attività del valutato. Tale principio è peraltro previsto all'art.32, 4° comma lett.c) dei contratti delle due aree dirigenziali, nonché dall'art.31, comma 4, ove si evince che gli organismi collegiali individuati al comma 1 (collegio tecnico e nucleo di valutazione), sono organi valutatori di seconda istanza.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

Allo stesso tempo, atteso che con la nuova normativa contrattuale, la valutazione diventa un processo diffuso, la stessa caratterizza sempre più la funzione del dirigente (che allo stesso tempo è valutatore e valutato), il quale sarà gradualmente portato ad accettare la valutazione come strumento costante di miglioramento, anche attraverso la condivisione ed il coinvolgimento degli altri operatori.

Una ipotesi applicativa, per quanto riguarda la dirigenza sanitaria, potrebbe essere articolata in questo modo:

1) valutazione dei dirigenti di struttura complessa (area ospedaliera).

- formulazione della proposta di valutazione in prima istanza, da parte del direttore del Dipartimento ospedaliero (di cui fa parte il dirigente da valutare);
- valutazione, in seconda istanza, da parte di un collegio tecnico presieduto dal Direttore del Dipartimento ospedaliero, e composto da due esperti anche esterni dell'area e disciplina interessata. Nell'ipotesi in cui il dirigente di struttura complessa da valutare, sia anche incaricato della Direzione del Dipartimento, la proposta di valutazione in prima istanza potrebbe essere effettuata dal Direttore Sanitario; la valutazione in seconda istanza è effettuata da un collegio tecnico presieduto dal Direttore Sanitario e composto da due esperti anche esterni di professionalità e disciplina analoghe a quelle del soggetto da valutare.
- Analogamente si procede per le strutture ospedaliere che non fanno parte di un Dipartimento e per il Direttore di Presidio Ospedaliero: la proposta di valutazione in prima istanza deve essere formulata dal Direttore Sanitario (sentito il Direttore di Presidio Ospedaliero, per gli aspetti organizzativi di sua competenza, relativamente alla valutazione dei dirigenti di struttura complessa); la valutazione, in seconda istanza, è effettuata da un collegio tecnico presieduto dal Direttore Sanitario e composto da due esperti anche esterni di professionalità e disciplina analoghe a quelle del soggetto da valutare.

2) Valutazione dei dirigenti di struttura complessa (area territoriale).

- La valutazione del Direttore di distretto (nel caso in cui la struttura distrettuale sia individuata come struttura complessa negli atti di programmazione), qualora sia attivato il Dipartimento di Assistenza Territoriale, in prima istanza è effettuata dal Direttore del Dipartimento stesso e, in seconda istanza, da un collegio tecnico presieduto dal Direttore del Dipartimento. Nell'ipotesi in cui il Direttore di Distretto sia anche incaricato della direzione del Dipartimento, la proposta di valutazione in prima istanza, può essere effettuata dal Direttore Sanitario; la valutazione, in seconda istanza, è effettuata da un collegio tecnico presieduto dal Direttore Sanitario e composto da due esperti anche esterni, di professionalità e specializzazione analoghe a quelle del soggetto da valutare.
- La valutazione del dirigente di struttura complessa del Dipartimento di Prevenzione, in prima istanza è effettuata dal Direttore del Dipartimento stesso e, in seconda istanza, da un collegio tecnico presieduto sempre dal Direttore del Dipartimento.

Qualora il dirigente da valutare sia incaricato anche della direzione del Dipartimento di Prevenzione, valgono le indicazioni riferite agli altri dirigenti sanitari di struttura complessa: la proposta di valutazione in prima istanza può essere formulata dal Direttore Sanitario; la valutazione in seconda istanza, è effettuata da un collegio tecnico presieduto dal Direttore Sanitario e composto da due esperti anche esterni di professionalità e specializzazione analoghe a quelle da valutare.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

- Per quanto concerne i dirigenti veterinari di struttura complessa del Dipartimento di Prevenzione, gli stessi, in prima istanza sono valutati dal Direttore del Dipartimento di prevenzione, sentito il Coordinatore Veterinario (il quale contestualmente, espleta funzioni di coordinamento delle attività delle tre aree funzionali del servizio veterinario e dirige una delle tre aree) e, in seconda istanza, da un collegio tecnico presieduto dal Direttore del Dipartimento stesso, composto da due esperti anche esterni di professionalità e disciplina analoghe a quelle del soggetto da valutare.

Qualora il dirigente veterinario (o il Coordinatore veterinario) sia anche Direttore del DIP, valgono le considerazioni relative agli altri dirigenti sanitari di struttura complessa: la proposta di valutazione, in prima istanza, può essere formulata dal Direttore Sanitario; la valutazione in seconda istanza è effettuata da un collegio tecnico presieduto dal Direttore Sanitario e composto da due esperti anche esterni di professionalità, area e disciplina analoghe a quelle da valutare.

Le scelte operative sopra indicate, volte alla massima semplificazione possibile e, al contempo, al rispetto dei principi che regolano le procedure di verifica (proposta di valutazione effettuata dal dirigente che è a diretta conoscenza dell'attività del valutato e collegialità degli organismi che valutano in seconda istanza, ove possibile,) sono in ogni caso motivate dalla necessità di evitare il verificarsi di situazioni di incompatibilità tra soggetto valutatore e valutato.

3) Valutazione dei dirigenti con incarico di struttura semplice e/o con incarico di natura professionale di alta specializzazione

- formulazione della proposta in prima istanza, da parte del direttore responsabile della struttura complessa da cui dipende il dirigente di struttura semplice e/o con incarico professionale di alta specializzazione; nel caso di struttura semplice a valenza dipartimentale, la proposta di valutazione in prima istanza è riservata al Direttore del Dipartimento (sentito il Direttore di Distretto, per quanto riguarda le strutture territoriali);
- valutazione in seconda istanza da parte del collegio tecnico presieduto dal Direttore del Dipartimento; in carenza di struttura dipartimentale, il collegio tecnico può essere presieduto dal Direttore Sanitario e composto da due esperti anche esterni di professionalità e disciplina analoghe a quelle del soggetto da valutare.

4) Valutazione dei dirigenti neoassunti e/o con incarico professionale di base;

- formulazione della proposta di valutazione, in prima istanza, da parte del direttore di struttura complessa, nei confronti dei dirigenti assegnati alla struttura stessa, titolari di incarico professionale di base;
- valutazione in seconda istanza, da parte del collegio tecnico presieduto dal Direttore del Dipartimento; in carenza di struttura dipartimentale, il collegio può essere presieduto dal Direttore Sanitario e composto da due esperti anche esterni di professionalità e disciplina analoghe a quelle del soggetto da valutare.

In merito alla composizione del predetto organo collegiale, in assenza di precise indicazioni contrattuali, le aziende dovranno comunque garantire un minimo di omogeneità (per quanto riguarda i criteri) e di flessibilità (in relazione sia ai diversi profili professionali, che alle diverse aree e discipline di appartenenza dei dirigenti da valutare ed anche alle diverse posizioni giuridiche, in relazione agli incarichi affidati).

Il Direttore di Dipartimento, oltre alla valutazione professionale relativa all'incarico di direzione di struttura complessa di cui è titolare (verifica triennale e al termine dell'incarico, da parte del collegio tecnico), è sottoposto alla valutazione tecnico -



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

gestionale di competenza del Nucleo di Valutazione, relativamente all'incarico di direzione di struttura complessa ed all'incarico di direzione del Dipartimento; si ritiene inoltre che debba essere direttamente sottoposto alla valutazione del Direttore Generale, relativamente all'incarico di Direttore di Dipartimento. Non appare infatti percorribile la soluzione di verifiche incrociate tra aziende della stessa Regione (con appositi collegi tecnici), mentre appare opportuno, per la rilevanza strategica e per la natura prettamente fiduciaria dell'incarico, che la valutazione di che trattasi, sia riservata, in assenza di indicazioni normative, alla direzione generale (che potrà avvalersi delle valutazioni tecnico-gestionali del nucleo di valutazione).

Un cenno particolare va fatto al problema della individuazione e della composizione dei collegi deputati alla valutazione della dirigenza amministrativa, professionale e tecnica. I principi cardine dei meccanismi di valutazione sono analoghi a quelli della dirigenza sanitaria. Resta però il problema, sentito in modo particolare nelle aziende di piccola dimensione, quindi con un numero esiguo di dirigenti A.P.T., della difficoltà operativa di reperire le professionalità idonee alla valutazione, in modo particolare nelle strutture non organizzate in forma dipartimentale. In linea generale, a titolo meramente esemplificativo e' possibile ipotizzare:

- una proposta di valutazione formulata nei confronti dei responsabili di struttura complessa, da parte del Direttore del Dipartimento (ove esistente), e nei confronti degli altri dirigenti da parte del responsabile di struttura complessa;
- una valutazione collegiale (in seconda istanza) da parte di un organismo composto e presieduto dal Direttore amministrativo e da due dirigenti anche esterni, di livello apicale, con una professionalità maturata rispettivamente nell'area del personale – legale oppure tecnico- patrimoniale, per la valutazione della dirigenza amministrativa, mentre per la valutazione della dirigenza professionale e tecnica, possono essere scelti membri esterni di analogo profilo e professionalità, sempre di posizione apicale;
- in caso di assenza di strutture dipartimentali e nelle more della loro attivazione, la valutazione dei dirigenti di struttura complessa, in prima istanza, potrebbe essere effettuata dal Direttore Amministrativo e, in seconda istanza, da un apposito collegio tecnico presieduto sempre dal Direttore Amministrativo. Le aziende potrebbero comunque rilevare molteplici difficoltà operative nella individuazione di soluzioni efficaci ed allo stesso tempo conformi alle indicazioni della normativa di contesto. Potrebbe ad esempio, rivelarsi maggiormente produttivo, per alcune specifiche realtà, riservare direttamente al Direttore Amministrativo il compito di valutare i dirigenti del ruolo amministrativo, professionale e tecnico titolari di U.O. autonoma, utilizzando a tal fine i dati forniti dal nucleo di valutazione. In proposito, si osserva che il D.lgs. 286/99, per le amministrazioni dello Stato, non ha previsto organismi collegiali di valutazione. Tale soluzione però non appare conforme alla normativa contrattuale, che prevede comunque per la valutazione di tale personale, l'armonizzazione dei sistemi di verifica con quelli diversificati previsti per la dirigenza sanitaria.

2.4. METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE.

Dopo aver analizzato il cosa si valuta e chi valuta, appare opportuno esaminare sinteticamente il come e quando procedere, anche al fine di evitare possibili confusioni derivanti dal principio della doppia valutazione e dalla diversità degli organi deputati.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

Per quanto riguarda la forma, la valutazione del collegio tecnico si fonda su una proposta di valutazione formulata "in prima istanza" dal responsabile della struttura alla quale il dirigente da valutare appartiene (diretta conoscenza dell'attività del valutato): la terminologia usata non può indurre a creare un "doppio grado" di valutazione, in quanto il processo di verifica (anche se articolato in fasi intermedie) e' caratterizzato comunque dall'unicità e deve portare all'espressione di un giudizio complessivo coerente ed univoco. Il dirigente che effettua la proposta di valutazione, potrebbe integrare o acquisire utili elementi dal dirigente valutato (richiesta di documenti che attestino il possesso di una specifica esperienza e professionalità: casistica operatoria, esperienze di studio e ricerca presso centri di rilievo nazionale e internazionale ecc.). E' opportuno cioè che il dirigente sia coinvolto, in modo non astratto, nella procedura che lo interessa, anche attraverso forme di autovalutazione o modalità che realizzino concretamente il principio della partecipazione al procedimento (colloqui, verifiche intermedie ecc.).

Per le verifiche di competenza del NdV , il discorso potrebbe essere posto in termini diversi: lo stesso effettua una verifica gestionale dell'attività e dei risultati dei dirigenti cui è affidata la gestione di budget , nonché dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti con riferimento agli obiettivi prestazionali affidati a ciascuna U.O.; nel fare questo, deve avvalersi del supporto del sistema informativo dell'azienda (reports). La valutazione del diretto responsabile è utile solo per ciò che riguarda il livello di partecipazione individuale alla realizzazione degli obiettivi aziendali, siano essi di dipartimento o di unità operativa.

La verifica dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti, ai fini della retribuzione di risultato, dovrebbe essere intesa come giudizio complessivo sul livello individuale di partecipazione alla realizzazione degli obiettivi (responsabilità individuale di risultato, tenendo presente però la corresponsabilità ed il coinvolgimento di tutta la dirigenza), formulato dal diretto responsabile e successivamente, dal NdV, con funzioni anche di garanzia e controllo sulla correttezza delle procedure adottate (per es. diffusione della conoscenza degli obiettivi, riunioni periodiche, stato di avanzamento degli obiettivi), ciò al fine di evitare confusione con le verifiche del collegio tecnico, e considerato altresì che l'organo in questione è deputato anche alla valutazione dei risultati del personale non dirigenziale.

Una fase di importanza prioritaria (con essa può parlarsi di sistema condiviso) che le aziende devono affrontare è quella della definizione, previa concertazione con le organizzazioni sindacali, dei criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle attività professionali, delle competenze organizzative e dei relativi risultati di gestione dei dirigenti, nonché per l'affidamento e revoca degli incarichi dirigenziali (art. 32, comma 3, art.28, comma 9, art.29, comma 4 dei CCNLL), nel rispetto dei principi e degli elementi di valutazione previsti nel dettaglio dalla normativa contrattuale, integrabili in sede di contrattazione aziendale (art.32, comma 5, art.28 comma 6 e 29, comma 6).

E' importante sottolineare ancora una volta che la fase della valutazione del personale e quella del conferimento degli incarichi sono concettualmente distinte anche se tra loro connesse, in quanto non solo l'esito della verifica del collegio tecnico condiziona la conferma o il conferimento degli incarichi, ma gli elementi ed i criteri utilizzati dal dirigente responsabile, all'atto della proposta di incarico e dallo stesso D.G. all'atto del conferimento, non possono essere sostanzialmente diversi da quelli utilizzati dal Collegio Tecnico.

Appare utile infine riepilogare, dal punto di vista cronologico, le regole previste dai CCNL per le verifiche del collegio tecnico:



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

- verifica, entro tre mesi dalla maturazione dell'esperienza professionale richiesta, per il passaggio, dei dirigenti sanitari, alla fascia superiore dell'indennità di esclusività (art.5, comma 6 CCNL II biennio economico, secondo le modalità previste dagli art.31 e 32);
- verifica dei dirigenti di struttura semplice e/o con incarico professionale di alta specializzazione alla scadenza del triennio dal conferimento dell'incarico (ove non sia prevista per l'incarico una diversa scadenza) attribuito in vigenza del CCNL del 5.12.96, purché tale scadenza sia anteriore al 1° agosto 2002 (cfr. art.28, comma 10 e art.31, comma 6);
- fatto salvo quanto previsto al punto precedente, in prima applicazione il triennio per le verifiche del Collegio tecnico, decorre dalla data di entrata in vigore del Dlgs. 229/99, cioè dal 1.8.99, per cui la data di riferimento è il 1° agosto 2002 (art.31, comma 6 citato);
- dal 6 dicembre 2001 in poi, al compimento del quinto anno di attività, sono sottoposti a verifica da parte del collegio tecnico i dirigenti assunti dalla data del 6.12.1996, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di posizione minima contrattuale prevista dall'art.3, comma 1, del CCNL 1998/2001 -II biennio economico (cfr. art.4, comma 2);
- alla scadenza dei cinque anni dal conferimento dell'incarico, devono essere sottoposti a verifica i dirigenti di ex II livello con incarico quinquennale;
- sono sottoposti a verifica, sia triennale che al termine dell'incarico, i dirigenti di ex II livello, titolari di incarico di direzione di struttura complessa a seguito di superamento della verifica di cui all'art.1, comma 2 del D.lgs. n.49 del 2.3.2000.

2.5. TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE PROCEDURE.

Considerato che l'applicazione delle procedure per la costituzione degli organismi deputati alla valutazione del personale dirigenziale e per l'avvio del nuovo sistema possono determinare considerevoli ritardi e conseguenti pregiudizi di natura giuridica ed economica per i dirigenti stessi (eventuale conferma o conferimento degli incarichi e passaggio di fascia per l'indennità di esclusività, secondo le previsioni dei CCNL – 2° biennio economico), si ritiene opportuno e necessario stabilire, in via eccezionale e transitoria che:

- sono fatti salvi i regolamenti aziendali già adottati, sia pure provvisoriamente, ai soli fini della valutazione dei dirigenti il cui incarico è in scadenza o sia già scaduto e dei dirigenti che hanno maturato il requisito dell'esperienza professionale utile ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività;
- le aziende provvederanno a costituire gli organismi di valutazione in applicazione dei criteri previsti dalla normativa nazionale e secondo gli orientamenti e le indicazioni generali contenuti nelle presenti linee guida, fatto salvo l'autonomo livello di concertazione sindacale aziendale, entro il mese di dicembre 2001, al fine di attivare, a regime, le procedure di che trattasi dal 1.1.2002.



seduta del

pag.

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE
ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

delibera

Empty rectangular area for the content of the deliberation.