

## *Sistema per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti*

# Indice

[Premesse](#)

[Principi ispiratori del sistema di valutazione](#)

[Articolazione del sistema di valutazione](#)

[Oggetto della valutazione e criteri di esposizione delle valutazioni](#)

[Soggetti della valutazione](#)

[Organismi preposti alla valutazione](#)

[Procedure di valutazione](#)

[Procedure in carico al Nucleo di Valutazione](#)

[Valutazione annuale](#)

[Valutazione annuale dei dirigenti senza incarico o con incarico professionale/alta specializzazione](#)

[Valutazione annuale dei dirigenti con incarico di direzione di struttura semplice/complessa/dipartimento](#)

[Procedure in carico al Collegio Tecnico](#)

[Valutazione dei primi cinque anni post assunzione](#)

[Valutazione del dirigente al termine dell'incarico conferito](#)

[Valutazione di fine incarico professionale/alta specializzazione](#)

[Valutazione di fine incarico di direzione di struttura semplice/complessa/dipartimento](#)

[Valutazione ultraquinquennale](#)

## **Allegati:**

[Allegato A: I riferimenti normativi e contrattuali per il sistema di valutazione](#)

[Allegato B: Schede di supporto alla valutazione](#)

## **Appendici:**

[Appendice A: La metodica di budget gestionale](#)

[Appendice B: Regolamento per la disciplina ed il funzionamento dei Collegi Tecnici](#)

[Appendice C: Accordi sindacali su: modalità di gestione ed erogazione della retribuzione di risultato. Area medico veterinaria e Area SPTA.](#)

## **Premessa**

Il sistema di valutazione consiste nel verificare la performance del personale dirigente, delle varie aree contrattuali, tenendo conto delle “prestazioni” rese ovvero degli obiettivi e dei risultati raggiunti e della professionalità espressa in termini di “competenze organizzative” definite come i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane assegnate ed al razionale utilizzo delle risorse materiali in dotazione.

Lo scopo della valutazione, in sostanza, è quello di esprimere il confronto, basato su strumenti predefiniti, tra le aspettative in termini di risultati attesi connessi ai compiti ed agli obiettivi prefissati ed i risultati effettivamente realizzati, avuto riguardo alla missione dell'Istituto alle strategie, alle risorse umane, finanziarie e strumentali poste a disposizione del soggetto da valutare.

Con il Dlgs. n. 29/93 e s.m.i e il Dlgs. n. 229/99, viene introdotto il nuovo concetto di dirigenza della pubblica amministrazione caratterizzato, oltre che dal rapporto di lavoro di tipo privatistico, anche dal principio della dinamicità delle funzioni.

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

Il capo IV, artt. 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 e 32 del C.C.N.L. 3 novembre 2005 della dirigenza delineano, invece, coerentemente con i principi espressi dai citati decreti legislativi, il sistema di valutazione quale caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi.

Una più dettagliata disamina dei contenuti normativi e contrattuali citati è riportata nell'Allegato A del presente regolamento.

Come già esposto, la contrattazione collettiva prevede esplicitamente che la valutazione costituisce caratteristica “essenziale ed ordinaria” del rapporto di lavoro e che è diretta alla verifica:

- del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- della professionalità espressa.

L'attività di valutazione delle prestazioni dirigenziali si presenta come attività particolarmente complessa, non solamente per la specifica articolazione definita dalla Contrattazione Nazionale per le due Aree Medica e Veterinaria e Sanitaria, Professionale Tecnica ed Amministrativa, ma anche per l'esigenza di contemperare elementi che possono a volte non essere oggettivamente misurabili o non compiutamente definiti a livello formale.

L'obiettivo deve quindi essere quello di ricondurre, per quanto possibile, la valutazione dei dirigenti a modalità di lavoro incentrate sulla programmazione dei propri obiettivi e sulla qualità delle prestazioni erogate, partendo dal presupposto che il processo valutativo non si avvia ex post, al termine di un periodo di gestione, ma si sviluppa a partire dalla fase di individuazione dei risultati da conseguire, attraverso un meccanismo di dialogo e di monitoraggio delle attività durante il periodo di valutazione considerato.

Di qui il forte legame esistente tra un corretto sistema di valutazione ed il sistema gestionale adottato dall'Amministrazione dell'Ente; legame che impone una forte integrazione funzionale tra i due sistemi.

Il sistema gestionale, inteso qui come insieme di strumenti volti alla pianificazione, programmazione, azione e controllo di tutta la vita istituzionale dell'Ente, se adeguatamente individuato e divulgato costituisce l'ambiente nel quale trova articolazione anche il sistema di valutazione, che ne trae sia le regole generali di funzionamento che gli elementi oggettivi di misura delle valutazioni espresse.

Proprio in virtù di tale basilare connessione, è stato opportunamente valutato di inserire nel presente documento anche la metodica di budget gestionale adottata e i meccanismi concertati con le OO.SS. relativamente alla gestione della retribuzione legata al risultato; entrambi esposti rispettivamente nelle Appendici A e C del presente documento.

Si precisa, infine, che il presente sistema di valutazione non prende in considerazione gli effetti derivanti da valutazioni positive o negative, in quanto gli stessi sono adeguatamente individuati dal C.C.N.L. e comunque l'entità degli effetti deve essere di volta in volta valutata dall'Amministrazione.

## **Principi ispiratori del sistema di valutazione**

Il sistema di valutazione dei dirigenti si basa sui seguenti principi (ribaditi anche dalla D.G.R.V. n°3415/2002):

1. trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate e obbligo di motivazione della valutazione espressa;
2. processi di valutazione affidati ad organismi super-parte quali il Collegio Tecnico ed il Nucleo di Valutazione;
3. articolazione dei processi di valutazione tale da garantire, in ogni caso, una seconda istanza di valutazione;
4. 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 (valutatore di seconda istanza) è chiamato a pronunciarsi;
5. informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nella valutazione di prima e seconda istanza, con la possibilità (di norma nella seconda istanza) di farsi assistere da consulente di fiducia;

Alla luce di detti principi, ne consegue che:

- i soggetti che dovranno svolgere attività valutativa dovranno essere adeguatamente preparati;
- vanno predefiniti indicatori e parametri di supporto all'attività di valutazione, garantendo la maggiore oggettività possibile, anche attraverso l'uso dei dati forniti dal Controllo di Gestione, dal Controllo Qualità e, più in generale, dal sistema informativo aziendale.

Si deve, infatti, tenere presente che il sistema di valutazione è potenzialmente condizionabile da atteggiamenti, non strettamente riconducibili ai soli aspetti professionali, ma riferibili ai rapporti interpersonali; il Valutatore (sia esso sia di prima che di seconda istanza) deve, pertanto, assumere una posizione di "neutralità" cercando di sterilizzare fattori soggettivi o di categoria, concentrando l'attenzione su elementi di valutazione quali l'approccio al lavoro, il "modus operandi", il complesso delle conoscenze necessarie per l'espletamento delle attività assegnate, il senso di appartenenza all'Istituto e la condivisione della strategia aziendale.

Occorre, inoltre, considerare che essendo venuta meno, a seguito della Contrattazione Collettiva, la possibilità di procedere disciplinarmente nei confronti dei Dirigenti, a meno di comportamenti particolarmente rilevanti con conseguenze anche sotto il profilo penale e comunque tali da incidere sul rapporto fiduciario Azienda - Dirigente, ogni valutazione obbligatoriamente inserita nel fascicolo personale del dipendente assume connotazioni particolarmente significative, incidendo non solamente rispetto al riconoscimento della retribuzione di risultato, ma anche rispetto allo sviluppo della vita professionale del dirigente stesso, non solo nell'attuale Ente di appartenenza, ma anche in eventuali altri Enti presso i quali l'interessato potrebbe in futuro andare a prestare il proprio servizio.

Tenuto conto di quanto sopra, se è vero che spesso l'attenzione del Valutatore e del Valutato è focalizzata sulla retribuzione di risultato, è altrettanto vero che l'Istituto, deve operare in una logica prospettica di medio e lungo termine, al fine di sviluppare adeguate politiche di gestione della risorsa umana, in generale, e dirigenziale in particolare.

Deve essere ben presente in chi svolge il ruolo del Valutatore che tale responsabilità non può essere sottostimata o diluita con riflessioni di relazione circa l'operato di altri (es. non posso essere troppo rigido, perché altri potrebbero non esserlo, od ancora, se sono troppo rigoroso potrei condizionare l'apporto dei miei collaboratori ecc.), ma costituisce parte essenziale del ruolo, consapevoli che la finalità ultima della valutazione è quella di consentire:

- All'Istituto:
  - la reale conoscenza del proprio "patrimonio intellettuale";
  - l'individuazione, sulla base dei punti di forza e di debolezza dei singoli collaboratori, di adeguati percorsi di valorizzazione o di formazione;

- l'individuazione di figure "con potenziale" che in prospettiva possono assumere ruoli di responsabilità crescente nell'organizzazione.
- Al Valutatore di prima istanza:
  - il miglioramento delle relazioni con i collaboratori Valutati;
  - lo sviluppo di una migliore conoscenza nel collaboratore Valutato, circa la considerazione del proprio operato;
  - l'ottenimento di prestazioni migliori;
  - la verifica del proprio stile "manageriale".
- Al Valutato:
  - la verifica della quantità/qualità del proprio lavoro;
  - la rispondenza dell'interpretazione del proprio ruolo alle attese del "Superiore" e dell'Istituto;
  - l'opportunità di discutere i problemi in modo strutturato e circostanziato per favorire il loro superamento.

Tutto questo finalizzato al progressivo miglioramento dei comportamenti organizzativi, in una logica di migliore integrazione possibile fra le diverse aree di responsabilità, per una semplificazione nel perseguimento degli obiettivi complessivi dell'Istituto, oltre che per fornire un adeguato riferimento per l'assunzione delle decisioni inerenti l'attribuzione degli incarichi.

Da quanto sopra espresso risulta ben evidente che un'attenta impostazione circa la valutazione dei propri collaboratori rappresenta un preciso diritto/dovere di ogni Responsabile e che la valutazione, al pari delle altre attività assegnate, costituisce un banco di prova rispetto al quale il valutatore sarà a sua volta valutato nell'ambito di una serie di fattori prestazionali e/o gestionali.

Ne deriva anche la necessità che l'Azienda disponga 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.

## Articolazione del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione, come prospettato dai C.C.N.L. prevede diversi momenti di verifica ed esame della prestazione e precisamente:

- **Valutazione annuale**
- **Valutazione al termine dell'incarico**
- **Valutazione alla scadenza del primo quinquennio post assunzione**
- **Valutazione ultraquinquennale**

I predetti momenti di valutazione si articolano in base alle diverse tipologie di incarico conferito, secondo il seguente schema:

<b>Valutazione annuale</b>	<b>Valutazione alla scadenza del 1° quinquennio post assunzione</b>	<b>Valutazione a fine incarico</b>	<b>Valutazione ultraquinquennale (legata all'erogazione dell'indennità di esclusività)</b>
Direttore di Struttura Complessa/Dipartimento	-	Direttore di Struttura Complessa/Dipartimento	Direttore di Struttura Complessa/Dipartimento
Responsabile di struttura semplice	-	Responsabile di struttura semplice	Responsabile di struttura semplice
Dirigente con incarico professionale/alta specializzazione	-	Dirigente con incarico di alta specializzazione	Dirigente con incarico professionale/alta specializzazione
Dirigente di neo-assunzione senza incarico	Dirigente di neo-assunzione senza incarico	-	-

## Oggetto della valutazione e criteri di esposizione delle valutazioni

Il sistema di valutazione, così come previsto dalle norme e dai contratti, focalizza l'oggetto della valutazione nella prestazione resa dal dirigente valutato in rapporto al suo ruolo nell'organizzazione (che tradotto in termini contrattuali significa tipologia di incarico conferito). La prestazione va intesa in senso lato, ovvero nelle sue molteplici dimensioni di misura.

Tale precisazione serve a comprendere che il sistema di valutazione di cui al presente documento non valuta il dirigente in sé, ma ogni valutazione (positiva o negativa che sia) è sempre e solo riferita allo specifico periodo temporale oggetto della valutazione ed ai risultati prodotti dal soggetto nell'ambito dell'incarico allo stesso assegnato; questo anche quando la valutazione stessa prende in esame i fattori comportamentali collegati alla professionalità complessivamente espressa dal dirigente valutato.

A conferma di ciò, gli effetti di eventuali valutazioni negative previsti contrattualmente incidono sempre in modo relativo e sono commisurati alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale e all'entità degli scostamenti rilevati.

Gli organismi di valutazione non sono perciò chiamati a valutazioni più generali che possano incidere sulla stabilità del rapporto di lavoro del dirigente, la cui valutazione compete all'amministrazione dell'Ente in un contesto di valutazione più ampio che deve prendere in esame più momenti di valutazione, che complessivamente possono far venire meno i presupposti del rapporto fiduciario che ogni amministrazione deve avere con i propri dirigenti.

In ogni caso valutazioni di questo tipo sono comunque fuori dalla competenza degli organismi di valutazioni di cui al presente documento e rientrano nell'ambito dell'attività svolta dal Collegio dei Garanti.

Il presente documento propone una serie di schede che hanno lo scopo di guidare il valutatore e facilitare nel suo complesso il processo di valutazione, individuando le dimensioni oggetto di valutazione e i relativi parametri.

**L'utilizzo di tali schede non è comunque in nessun modo obbligatorio e non vincola il valutatore a seguire lo schema proposto, esse costituiscono soltanto un riferimento e un possibile supporto all'attività di valutazione, che rimane comunque per sua stessa natura un'attività la cui responsabilità rimane a carico dei valutatori, che quindi possono di volta in volta scegliere la modalità di valutazione che ritengono più appropriata nel rispetto dei principi individuati dalla normativa vigente e dai contratti nazionali.**

Ciò che conta non è, infatti, la modalità di esposizione della valutazione, ma il contenuto della stessa, che può essere presentato secondo lo schema proposto o, in alternativa, con una relazione nella quale si esprime il giudizio complessivo con le relative motivazioni e gli eventuali riscontri oggettivi. Il tutto naturalmente deve essere condiviso tra valutatori di prima e di seconda istanza.

Passando alla descrizione delle schede, nella scelta dei criteri di esposizione dei giudizi di valutazione si è cercato di guidare i valutatori nella individuazione delle dimensioni oggetto di valutazione e nel loro peso relativo.

Nell'espressione del giudizio su ogni dimensione si è adottata una scala qualitativa basata su caselle di posizione in ordine crescente di positività partendo da sinistra a destra.

Ciò al fine di evitare distorsioni derivanti dal meccanicismo delle valutazioni espresse in numeri, che nel caso di valutazioni basate su più parametri caratterizzati da un diverso grado di importanza, possono distorcere il reale giudizio finale del valutatore.

La scala qualitativa integrata dalla descrizione delle motivazioni che hanno portato al giudizio espresso, consentono una maggiore libertà di valutazione che non lascia, nel contempo, spazio a difficoltà di interpretazione del giudizio finale, comunque ricondotto ad una scala di riferimento predefinita.

Ciascuna casella del giudizio finale è, infatti, associata ad una specifica "area di giudizio" che, a sua volta, è collegata alle possibili conseguenze pratiche della valutazione (premi/sanzioni).

Le aree di giudizio sono:

- area della criticità;
- area dell'adeguatezza;
- area dell'eccellenza.

L'area della criticità comprende le prime due caselle ed è associata ad una valutazione comunque negativa, che si può esprimere su due differenti gradi di gravità a seconda della casella scelta. La diversa gravità attribuita incide sulla successiva determinazione delle sanzioni.

L'area dell'adeguatezza, comprende le tre successive caselle ed è associata ad una valutazione sostanzialmente positiva ma senza elementi di particolare eccellenza. L'adeguatezza può essere espressa su tre gradi di giudizio che individuano indicativamente un'adeguatezza sufficiente senza note particolari di merito, un'adeguatezza nella norma e un'adeguatezza discreta sopra la norma, ma non tale da giustificare un livello di eccellenza che possa essere anche oggetto di particolari riconoscimenti.

Nell'espressione del giudizio complessivo finale questa area viene riassunta in un unico grado di valutazione in quanto il giudizio finale adeguato, non comportando premi/sanzioni e quindi non necessita nemmeno di una differenziazione al suo interno. La differenziazione dei gradi di giudizio di adeguatezza è, invece, richiesta a livello di singola dimensione di valutazione al fine di permettere una migliore articolazione e comprensione delle motivazioni del giudizio finale espresso. Inoltre, questa maggiore articolazione riveste un particolare significato per la formulazione di indicazioni rivolte al valutato e per un'eventuale analisi dell'andamento nel tempo dei giudizi espressi sul valutato.

L'area dell'eccellenza comprende un'unica casella ed è associata ad una valutazione particolarmente positiva e deve avere un carattere di eccezionalità riscontrabile anche con elementi oggettivi e quantificabili. Una valutazione nell'area dell'eccellenza può comportare nel caso delle valutazioni annuali l'erogazione di quote di retribuzione di risultato più alte a parità di altre condizioni, mentre nel caso di valutazioni pluriennali può costituire la base per l'attribuzione di incarichi di maggiore rilevanza. Proprio per questa particolare valenza economica e strategica tale giudizio, prima di essere inviato al valutatore di seconda istanza, dovrà essere preventivamente sottoposto ad un parere del Collegio di Direzione.



## **Soggetti della valutazione**

Sono soggetti a valutazione nelle diverse tipologie previste dal presente documento tutti i dirigenti a tempo indeterminato dell'Istituto, appartenenti alle tre aree contrattuali rispettivamente:

- Area della dirigenza Veterinaria;
- Area della dirigenza Sanitaria;
- Area della dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa.

Sono, altresì, soggetti alle sole valutazioni annuali operate dal Nucleo di Valutazione anche i dirigenti assunti con contratto a tempo determinato, compresi quelli con contratto stipulato ai sensi dell'ex art. 15 septies del D.Lgs. n.502/92 e s.m.i..

Sono esclusi da queste valutazioni i dirigenti assunti a tempo determinato con contratto stipulato ai sensi dell'ex art. 15 octies del D.Lgs. n.502/92 e s.m.i., essendo gli stessi assunti a progetto e quindi valutati dal responsabile dello stesso in funzione degli obiettivi assegnati e dei risultati ottenuti.

## Organismi preposti alla valutazione

L'individuazione degli organismi preposti alla valutazione deve avvenire in stretta osservanza dei principi regolatori esposti nello specifico paragrafo del presente documento.

Il C.C.N.L. 3 novembre 2005 affida i processi di valutazione ai seguenti due organismi:

- il Nucleo di Valutazione;
- il Collegio Tecnico.

Gli articoli dello stesso contratto non entrano però nello specifico del ruolo ricoperto dai questi due organismi con riferimento alle due distinte fasi di valutazione; tale aspetto viene ripreso nell'Allegato 5 del citato contratto, dove si premette che: "... il procedimento di valutazione di cui agli articoli da 25 a 32 è ispirato al principio: della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo competente (valutatore di I istanza); della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente (valutatore di II istanza); ...", e si precisa che, per le valutazioni di competenza del Collegio Tecnico, quest'ultimo assume il ruolo di valutatore di seconda istanza, mentre l'organo di valutazione di prima istanza è individuato in un dirigente sovraordinato al dirigente valutato, secondo gli atti di organizzazione interna adottati dall'Ente.

Con riferimento, invece, alle valutazioni di competenza del Nucleo di Valutazione si rimanda ai rispettivi regolamenti di funzionamento dello stesso, che comunque devono essere redatti nel rispetto dei principi stabiliti dal contratto.

In virtù di tali principi e dell'attuale composizione del Nucleo di Valutazione di questo Istituto, si ritiene che quest'ultimo non possa che configurarsi anch'esso come organo di valutazione di seconda istanza, lasciando come nel caso precedente la valutazione di prima istanza a un dirigente sovraordinato (unica figura che può essere oggettivamente a diretta conoscenza dell'attività del valutato).

Compiti dei due organismi sono:

**Nucleo di Valutazione:** opera per la valutazione annuale dei risultati conseguiti dai dirigenti di struttura complessa o semplice, nonché per la valutazione dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti, in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

Nel caso dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie, il Nucleo di Valutazione è costituito da tre esperti esterni, competenti nelle materie che interessano la valutazione e provenienti da diverse aree professionali.

Il Nucleo opera, inoltre, con il supporto del Servizio gestione Risorse Umane e del Servizio Controllo di Gestione.

Con riferimento alla composizione e alle regole di funzionamento del Nucleo di Valutazione si rimanda ai relativi provvedimenti assunti dal Direttore generale.

**Collegio Tecnico:** è competente circa la verifica e la valutazione di tutti i dirigenti, alla scadenza dell'incarico conferito, relativamente alle attività professionali svolte ed ai risultati conseguiti, nonché dei dirigenti neo assunti al termine del primo quinquennio di servizio.

Il Collegio svolge la valutazione anche dei Dirigenti che maturano esperienza ultra quinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

La Valutazione del Collegio Tecnico, riguarda tutti i Dirigenti e, come disposto dall'art. 28 del C.C.N.L. 3 novembre 2005, e tiene conto:

- a) della collaborazione interna e livello di partecipazione nell'organizzazione dipartimentale;
- b) del livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- c) dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- d) dell'efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
- e) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali;

- f) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e le modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- g) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare progetti di attività a valenza aziendale ed extra aziendale;
- h) delle attività di ricerca applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- i) del raggiungimento del minimo di credito;
- j) del rispetto del codice di comportamento allegato al contratto in oggetto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

La composizione e le regole di funzionamento del Collegio Tecnico sono riportate nell'Appendice B del presente documento.

Le seguenti tabelle individuano i soggetti preposti alla valutazione di prima e seconda istanza a seconda della tipologia di valutazione e del soggetto valutato.

**a. Valutazione annuale**

<b>SOGGETTO VALUTATO</b>	<b>VALUTATORE DI 1^ ISTANZA</b>	<b>VALUTATORE DI 2^ ISTANZA</b>
Dirigenti con o senza incarico professionale/alta specializzazione	Responsabile della Struttura di appartenenza del valutato	Nucleo di Valutazione
Responsabile di Struttura Semplice a valenza di Struttura Complessa	Direttore della Struttura Complessa	Nucleo di Valutazione
Responsabile di Struttura Semplice a valenza di Dipartimento strutturale	Direttore del Dipartimento strutturale (*)	Nucleo di Valutazione
Responsabile di Struttura Semplice a valenza di Area	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa)	Nucleo di Valutazione
Direttore di Struttura Complessa a valenza Dipartimento strutturale	Direttore del Dipartimento strutturale	Nucleo di Valutazione
Direttore di Struttura Complessa a valenza di Area	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa) o Direttore di dipartimento strutturale/funzionale	Nucleo di Valutazione
Direttore di Dipartimento strutturale	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa)	Nucleo di Valutazione
Direttore di Dipartimento funzionale	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa)	Nucleo di Valutazione

(\*) qualora formalmente istituiti.

**b. Valutazione di termine incarico, quinquennale ed ultra quinquennale**

<b>SOGGETTO VALUTATO</b>	<b>VALUTATORE DI 1^ ISTANZA</b>	<b>VALUTATORE DI 2^ ISTANZA</b>
Dirigenti con o senza incarico professionale/alta specializzazione	Responsabile della Struttura di appartenenza del valutato	Collegio Tecnico
Responsabile di Struttura Semplice a valenza di Struttura Complessa	Direttore della Struttura Complessa	Collegio Tecnico
Responsabile di Struttura Semplice a valenza di Dipartimento strutturale	Direttore del Dipartimento strutturale	Collegio Tecnico
Responsabile di Struttura Semplice a valenza di Area	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa)	Collegio Tecnico
Direttore di Struttura Complessa a valenza Dipartimento strutturale	Direttore del Dipartimento strutturale	Collegio Tecnico
Direttore di Struttura Complessa a valenza di Area	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa)	Collegio Tecnico
Direttore di Dipartimento strutturale	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa)	Collegio Tecnico
Direttore di Dipartimento funzionale	Direttore di Area (Sanitaria o Amministrativa)	Collegio Tecnico

Le tipologie di strutture organizzative riportate nei precedenti schemi fanno riferimento a quanto individuato nel "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche", documento previsto dalla legge di Accordo tra gli Enti cogenerenti sulla riorganizzazione dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie in attuazione del Dlgs. 270/93.

Sia nel caso a. che b., qualora il soggetto valutato sia responsabile di una struttura direttamente afferente ad un Dipartimento Funzionale, la valutazione di prima istanza, effettuata dal soggetto individuato dal precedente quadro sinottico, sarà integrata anche da una valutazione da parte del Direttore di Dipartimento Funzionale, per la parte afferente ai risultati raggiunti dal dirigente valutato e assegnati nell'ambito delle attività svolte dal dipartimento in parola.

Il C.C.N.L. 3 novembre 2005 ha sancito una stretta correlazione tra le due sfere di valutazione previste in carico ai due organismi di valutazione; infatti, la valutazione e verifica espressa dal Nucleo concorre alla valutazione da attuarsi alla scadenza dell'incarico dirigenziale ricoperto e per le altre finalità sempre ricomprese nella sfera di competenza del Collegio Tecnico.

Le due procedure di valutazione pur agendo con tempi, modalità e soggetti diversi, devono perciò integrarsi al fine di dare garanzia di unitarietà e continuità temporale al complessivo sistema di valutazione, che proprio per questo diventa caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti.

## **Procedure di valutazione**

### **Procedure in carico al Nucleo di Valutazione**

Il Nucleo di Valutazione ha il compito di valutare annualmente tutti i dirigenti assunti a tempo indeterminato o determinato presso l'Istituto

L'avvio del processo di valutazione annuale è subordinato alla conclusione della valutazione degli obiettivi di budget gestionale assegnati annualmente a tutte le strutture dell'Istituto, secondo quando individuato dalla metodica di cui all'Appendice A del presente documento.

La sequenza delle attività che costituiscono il processo di valutazione dei dirigenti effettuato dal Nucleo di Valutazione è la seguente:

1. Il Servizio Gestione Risorse Umane provvede ad individuare, sulla base di quanto esposto nei precedenti paragrafi, i dirigenti deputati alla valutazione di prima istanza, inviando a ciascuno le schede da utilizzare per la valutazione e i nominativi dei dirigenti sottoposti a valutazione.
2. I valutatori di prima istanza provvedono a formulare i propri giudizi e a raccogliere l'eventuale documentazione da allegare alle schede, secondo le indicazioni fornite dal presente documento.
3. La valutazione di prima istanza viene quindi sottoposta dal soggetto valutatore al dirigente valutato, il quale potrà:
  - a) accettare la stessa mediante la sottoscrizione delle schede di valutazione per presa visione e condivisione;
  - b) non accettare (anche dopo adeguato contraddittorio tra le due parti) e quindi non sottoscrivere la valutazione di prima istanza, motivando tale scelta in una relazione che verrà allegata alla valutazione di prima istanza.
4. Le valutazioni di prima istanza (sottoscritte o meno dal valutato) assieme all'eventuale relazione del valutato di cui al precedente punto b), sono inviate al Servizio Gestione Risorse Umane che una volta raccolte le trasmette al Nucleo di Valutazione per la verifica finale.
5. Il Nucleo di Valutazione provvederà alla verifica e approvazione (con apposizione di opportuno visto sulla scheda) di tutte le valutazioni che sono condivise anche dal soggetto valutato, mentre per quelle non condivise provvederà ad aprire formale contraddittorio tra le parti, convocando i soggetti e acquisendo agli atti relazioni e controdeduzioni, nonché tutto il materiale necessario per formulare la valutazione finale che lo stesso dovrà formulare in qualità di organismo super parte. Quest'ultima valutazione è appellabile solamente per vie legali.
6. Tutte le valutazioni verificate dal Nucleo di Valutazione sono inviate al Servizio Gestione Risorse Umane che procederà alla comunicazione ai soggetti interessati dell'esito delle stesse ed al loro inserimento nel fascicolo personale del dipendente.
7. Il Servizio Gestione Risorse Umane provvede, inoltre, ad avviare le procedure amministrative di sanzione conseguenti alle valutazioni negative, predisponendo i relativi provvedimenti del Direttore generale e avviando formalmente il procedimento amministrativo nei confronti dell'interessato.
8. Servizio Gestione Risorse Umane provvede, infine, ad informare il Nucleo di Valutazione dell'esito finale del procedimento sanzionatorio.

## **Valutazione annuale**

La valutazione annuale dei dirigenti ha lo scopo di valutare l'operato del dirigente con riferimento alla rispondenza dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi gestionali o prestazionali assegnati.

Essendo gli obiettivi assegnati differenziati in relazione alla tipologia di incarico, ne consegue che anche i criteri di valutazione dovranno essere articolati in funzione di quest'ultima tipologia.

L'organismo di valutazione di seconda istanza previsto in questo caso è il Nucleo di Valutazione che, per sua natura, è maggiormente orientato alla valutazione attraverso parametri di misurazione oggettivi e misurabili dei risultati conseguiti dalle strutture nel loro complesso o dai singoli dirigenti, mentre è meno competente relativamente a parametri di tipo strettamente professionale (tipicamente oggetto di valutazione dei Collegi tecnici).

La valutazione operata dal Nucleo non può comunque prescindere interamente dall'aspetto professionale, dal momento che la valutazione del raggiungimento degli obiettivi prestazionali deve tenere conto, non solo dell'aspetto quantitativo ma anche di quello qualitativo.

Qualora quest'ultimo aspetto costituisca per il valutatore di prima istanza elemento di grave mancanza tale da sollecitare una valutazione negativa che incida anche sull'erogazione della retribuzione di risultato, la stessa dovrà essere opportunamente documentata e nel caso in cui il contraddittorio con il soggetto valutato non chiarisca la posizione dello stesso, il Nucleo potrà chiedere all'amministrazione di sospendere cautelativamente l'erogazione della quota di retribuzione di risultato, fino alla successiva valutazione annuale.

La comunicazione al soggetto interessato, previo vaglio del Collegio di Direzione, è effettuata dal Servizio Gestione Risorse Umane.

Se con la successiva valutazione il problema dovesse ripresentarsi, si riscontrano in questo caso i presupposti per l'anticipazione della valutazione pluriennale da parte del Collegio Tecnico, le cui risultanze determineranno anche se, e in che misura, la retribuzione di risultato fosse dovuta.

Nel caso invece di successiva valutazione positiva, la quota congelata andrà erogata nella misura prevista dalla valutazione dei parametri di carattere non strettamente professionale.

La valutazione annuale è legata all'erogazione di una quota della retribuzione di risultato, anche se tale legame in sé non costituisce l'unico scopo della valutazione stessa, in quanto la stessa concorre anche alle valutazioni di medio periodo (primi cinque anni di attività, fine incarico, ultraquinquennale, ecc.).

Un altro scopo di questa tipologia di valutazione è quello di essere funzionale alla creazione di una interfaccia relazionale tra i diversi livelli di responsabilità, attraverso la quale venga favorita l'esposizione e la discussione sull'operato e sul ruolo di ogni dirigente in relazione alle aspettative del suo superiore.

In particolare, attraverso le valutazioni annuali è possibile individuare le aree di miglioramento del dirigente e le capacità dello stesso di rispondere sempre meglio alle aspettative.

Le valutazioni annuali nella loro dinamica temporale assumono quindi anche un particolare significato in termini di azioni/reazioni del dipendente alle singole valutazioni.

In quest'ottica le capacità del valutatore non si esauriscono quindi soltanto con l'indicazione delle aree di criticità/eccellenza, ma anche nell'individuazione di idonei percorsi di crescita.

Nelle valutazioni successive si potrà quindi anche tenere conto delle capacità del valutato di migliorare le proprie performance aziendali o di conservare quelle di eccellenza.

Il rapporto tra valutazione e incentivazione economica, nella forma individuata dall'accordo stipulato con le OO.SS. recepisce questa dinamica andando a correlare l'entità della eventuale penalizzazione anche alla dinamica delle valutazioni annuali. Si vuole privilegiare, in questo modo il rapporto tra valutato e valutatore nel corso degli anni senza porre la valutazione annuale come fine a sé stessa.

## Valutazione dirigente senza incarico o con incarico professionale/alta specializzazione

La valutazione annuale di prima istanza dei dirigenti senza incarico o con incarico di natura professionale/alta specializzazione è effettuata dal Responsabile della struttura di appartenenza del dirigente (es. responsabile della struttura semplice); l'organismo di valutazione di seconda istanza è, invece, il Nucleo di Valutazione.

La valutazione annuale di questi dirigenti riguarda (art. 27 C.C.N.L. 3 novembre 2005):

- a. l'osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;
- b. il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi espressamente affidati;
- c. l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi.

Compito degli organismi di valutazione è quello di valutare i risultati raggiunti da ciascun dirigente in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

La valutazione è in questo caso incentrata sulla capacità del soggetto valutato di svolgere sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo i compiti assegnati, anche agendo sulla propria prestazione lavorativa in termini sia di flessibilità che di impegno.

I criteri di valutazione individuati si articolano su tre livelli:

### a) Attività corrente

L'incarico professionale deve essere sempre associato ad assegnazioni di compiti operativi collegati alla professionalità del dirigente. Tali compiti comportano lo svolgimento dell'attività istituzionale normalmente orientata al "mantenimento dei livelli produttivi" della struttura di appartenenza del dirigente.

Il valutatore di prima istanza deve essere in grado di verificare se i compiti assegnati al dirigente sono stati eseguiti e con quale livello di idoneità lo sono stati.

Ciò presuppone che vengano assegnati al singolo obiettivi quantitativi di prestazioni che possano essere misurati a consuntivo o che, in alternativa, la valutazione risulti coerente con i risultati complessivi conseguiti dalla struttura in termini di mantenimento dell'attività corrente.

In caso di valutazione negativa, oltre alla motivazione sempre obbligatoria, è opportuno che in allegato alla stessa il valutatore riporti i passi formali di richiamo scritto con i quali, durante l'anno, il soggetto valutato è stato informato della non rispondenza dei risultati conseguiti rispetto alle aspettative e delle eventuali risposte fornite dallo stesso. Allo stesso modo valutazioni molto positive dovrebbero essere corredate da documentazione comprovante le motivazioni di tale valutazione.

I parametri di valutazione sono:

- grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo, qualitativo e di tempestività degli obiettivi prestazionali assegnati.

### b) Attività di miglioramento

L'attività di miglioramento si esplicita a livello di struttura con la definizione degli obiettivi di budget gestionale (vedi Appendice A).

Il valutatore in questo caso esprime un giudizio di adeguatezza dei risultati attesi da ogni singolo dirigente in relazione agli obiettivi di budget gestionale (obiettivi di miglioramento della struttura) nei quali il soggetto valutato era direttamente coinvolto.

Ciò presuppone una diretta partecipazione del valutato alla realizzazione degli obiettivi della struttura che non è però obbligatoria. Qualora infatti al valutato fossero solo assegnati compiti di mantenimento, questa parte del giudizio non va compilata. In questo caso il giudizio finale viene espresso soltanto sugli altri livelli.

I parametri di valutazione sono:

- grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo, qualitativo e di tempestività degli obiettivi di budget gestionale finalizzati al miglioramento nei quali il soggetto valutato è stato direttamente coinvolto.

### **c) Impegno e disponibilità**

Si tratta di valutazione espressa dal valutatore in relazione all'impegno ed alla disponibilità dimostrate dal dirigente di venire incontro alle esigenze della struttura di appartenenza anche con un maggiore impegno orario o con una flessibilità di impiego rispetto a quanto contrattualmente previsto.

I parametri di valutazione sono quindi la flessibilità e disponibilità da parte del valutato nell'adattare il proprio orario di lavoro alle esigenze del Servizio.

Per tutti i parametri di valutazione dei livelli esposti, il valutatore dovrà esprimere un giudizio su una scala di merito qualitativa motivando opportunamente le valutazioni molto positive o molto negative.

Il valutatore dovrà quindi esprimere un giudizio complessivo che costituisce la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo deve tener conto dei diversi giudizi espressi e del loro peso relativo e viene anch'esso espresso con una scala di merito qualitativa.

Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:

- attività corrente e attività di miglioramento: dovrebbe pesare circa il doppio del successivo parametro. La suddivisione del peso tra le due attività è lasciata al valutatore in base al grado di coinvolgimento del valutato nelle attività correnti piuttosto che in quelle di miglioramento;
- impegno e disponibilità: dovrebbe pesare metà del precedente parametro.

A puro titolo esemplificativo:

*la scelta dei suddetti pesi significa che a fronte di un giudizio sostanzialmente positivo sulle attività correnti, un giudizio negativo espresso sull'impegno e professionalità non potrà comportare una valutazione finale negativa, ma soltanto una attenuazione della valutazione positiva espressa sugli altri parametri. Viceversa, una valutazione negativa sui risultati dell'attività richiesta non potrà essere controbilanciata da una valutazione anche molto positiva sull'impegno profuso per raggiungere tali risultati.*

La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una sintetica relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale e, accompagnata, ove ritenuto opportuno, dall'indicazione delle aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e da un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

L'Allegato B – Scheda: NDV\_IP riporta la scheda individuale, di supporto al processo di valutazione, contenente i parametri sopra esposti e le scale di giudizio.



## **Valutazione dirigente con incarico di direzione di struttura semplice/complessa/dipartimento**

La valutazione annuale di prima istanza dei dirigenti con incarico di struttura semplice o complessa (compreso quello di dipartimento) è effettuata dal dirigente della struttura sovraordinata secondo lo schema di cui al relativo paragrafo; l'organismo di valutazione di seconda istanza è invece il Nucleo di Valutazione.

La valutazione annuale di questi dirigenti riguarda (art. 27 C.C.N.L. 3 novembre 2005):

1. la gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti;
2. ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base Regolamento per l'ordinamento interno dei servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche;
3. l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali.

Compito degli organismi di valutazione è quello di valutare i risultati raggiunti dalla struttura diretta dal dirigente valutato in relazione agli obiettivi negoziati; essa però non si ferma al solo grado di realizzazione degli obiettivi ma deve verificare anche la capacità del dirigente di svolgere tutte le funzioni ad esso delegate, nonché la capacità "manageriale" dello stesso di gestire, organizzare e motivare le risorse umane e materiali date in gestione allo stesso.

La valutazione è quindi, pur sempre, incentrata sui risultati raggiunti in relazione agli obiettivi affidati (comunque valutati sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo), ma pone particolare enfasi sulle capacità gestionali o "manageriali" del dirigente. Valutazioni queste che, non toccando la sfera professionale specialistica del dipendente, possono essere correttamente esaminate dal Nucleo di Valutazione.

I criteri di valutazione individuati si articolano su quattro dimensioni:

### **a) Attività corrente**

Compito del dirigente di struttura semplice/complessa è quello di garantire che complessivamente i volumi di attività erogati dalla propria struttura garantiscano il soddisfacimento - sotto il profilo di qualità, tempestività e quantità - dei compiti istituzionali dell'Istituto ovvero delle richieste provenienti dagli operatori del settore e dagli Enti istituzionali per i quali l'Istituto è riferimento.

A puro titolo esemplificativo, l'attività corrente di un dirigente di struttura può essere misurata, oltre che dal numero e tipologia di esami erogati dalla struttura e rilevabili dal sistema informativo aziendale, anche con riferimento ad elementi quali:

- eventuali attività di produzione effettuate dalla struttura;
- numero di prove standardizzate/validate nell'ambito del sistema qualità;
- predisposizione di procedure e linee guida;
- pubblicazioni/comunicazioni a convegni;
- relazioni ad invito;
- attività di docenza;
- partecipazione a gruppi di lavoro;
- stage/formazione/corsi;
- tutoraggio per tesi/visitatori presso i laboratori;
- missioni.

In caso di valutazione negativa, oltre alla motivazione sempre obbligatoria, è opportuno che in allegato alla stessa il valutatore riporti i passi formali di richiamo scritto con i quali, durante l'anno, il soggetto valutato è stato informato della non rispondenza dei risultati conseguiti rispetto alle aspettative e delle eventuali risposte fornite dallo stesso. Allo stesso modo valutazioni molto positive dovrebbero essere corredate da documentazione comprovante le motivazioni di tale valutazione.

La valutazione complessiva di questa dimensione deve esprimere, perciò, i seguenti parametri:

- grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo dei volumi di attività richiesti istituzionalmente;
- livello qualitativo dei volumi di attività erogati;
- grado di tempestività con cui i volumi di attività sono stati erogati.

## b) Attività di miglioramento

L'attività di miglioramento si esplicita a livello di struttura con la definizione degli obiettivi di budget gestionale (vedi Appendice A).

La metodica di budget gestionale di cui all'Appendice A fornisce per ogni struttura il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati.

Tale risultato costituisce anche il livello di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento assegnati al dirigente della struttura, ottenuto secondo i criteri definiti dalla citata metodica. Il valutatore, in questo caso, dovrà quindi prendere soltanto atto del risultato conseguito.

Essendo il risultato finale già una sintesi sia del profilo quantitativo che qualitativo del grado di realizzazione degli obiettivi, non vengono in questo caso proposti parametri aggiuntivi.

## c) Impegno e disponibilità

Si tratta di valutazione espressa dal valutatore in relazione all'impegno ed alla disponibilità dimostrate dal dirigente di venire incontro alle esigenze della struttura di appartenenza anche con un maggiore impegno orario o con una flessibilità di impiego rispetto a quanto contrattualmente previsto.

La valutazione di questa dimensione dovrà quindi tenere conto della flessibilità e disponibilità dimostrate dal valutato nell'adattare la propria prestazione oraria alle esigenze del Servizio.

Per questa dimensione il valutatore dovrà esprimere un giudizio nella scala riportata, motivando opportunamente le valutazioni molto positive o molto negative.

## d) Capacità manageriale

La capacità manageriale è una dimensione professionale caratterizzata da una notevole complessità in quanto insieme di atteggiamenti, conoscenze e attitudini che viste nel loro complesso definiscono il manager ideale, ma che non sempre possono essere ugualmente presenti nello stesso individuo senza che questo infici comunque il giudizio finale.

Ciononostante, si ritiene che l'articolazione del giudizio su queste sotto-dimensioni possa aiutare il dialogo, tra valutato e valutatore, e la comprensione delle motivazioni che stanno alla base del giudizio esposto.

La valutazione viene espressa in una scala di merito qualitativa che permette, tra l'altro, di evitare distorsioni derivanti dal meccanicismo delle valutazioni espresse in numeri, che spesso quando si opera su più parametri caratterizzati da un diverso grado di importanza possono portare a risultati diversi dal reale giudizio del valutatore.

I parametri di valutazione individuati sono:

1. **conoscenza del ruolo:** rappresenta la conoscenza delle interazioni del proprio lavoro con il contesto complessivo interno ed esterno dell'Ente e l'abilità ad interpretare il ruolo affidato conformemente alle attese dell'Istituto, anche in termini di capacità di cogliere l'insieme degli obiettivi dell'Ente, individuandone l'articolazione e le complessità; il parametro considera altresì il complesso dei rapporti con i soggetti terzi e l'abilità nella gestione delle relazioni, finalizzata ad esempio ad orientare gli interlocutori verso gli obiettivi dell'Istituto;
2. **capacità di comunicazione, di relazione e di coinvolgimento:** viene messa in evidenza sia la capacità di comunicare correttamente con i colleghi, ai diversi livelli, con i collaboratori e con soggetti terzi, per una corretta circolazione delle informazioni, sia l'attenzione ad individuare in ogni situazione, con particolare riferimento a quelle più complesse, oppure particolarmente articolate, idonee modalità e strumenti di comunicazione; il parametro considera, altresì, le attitudini e le abilità del valutato a rapportarsi correttamente con i colleghi, i collaboratori diretti e i dipendenti di altre strutture, per il perseguimento di un loro effettivo coinvolgimento in una logica di sviluppo delle competenze professionali e quindi della motivazione a fare e a migliorare;
3. **capacità organizzativa:** esprime la capacità del valutato nel sapere gestire ed utilizzare in modo efficace ed efficiente le diverse risorse assegnate, in particolare quelle riferite alla risorsa

umana; il valutato dovrà definire in modo trasparente ruoli e compiti in un contesto di costante programmazione dell'attività da erogare e saper prevedere e gestire le situazioni "straordinarie" attraverso opportuni protocolli e procedure; nello stesso tempo laddove opportuno devono essere sperimentate nuove forme o modalità di esecuzione delle attività, anche in termini di rapporti ed intersezioni con altri Uffici /Settori;

4. **assunzione diretta di responsabilità:** viene valutata la capacità di individuare, a fronte delle decisioni assunte, il complesso delle connesse responsabilità e la loro articolazione, anche rispetto ad ambiti diversi dal proprio e rispetto ai quali si è intervenuti con forme più o meno approfondite di collaborazione; si considera, inoltre, la capacità di assumere le responsabilità complessive della struttura organizzativa affidata al Valutato, anche in relazione alla capacità dello stesso di individuare tempestivamente le criticità, di analizzarle relativamente a tutte le possibili implicazioni e di saperle affrontare e superare nell'ambito delle autonomie definite per la posizione.

Il valutatore dovrà esprimere un giudizio, attraverso la scala di merito proposta, su ciascuno di questi parametri, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione, i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.

La valutazione di questa dimensione si conclude con un giudizio finale espresso sempre nella stessa scala di merito, nel quale il valutatore sintetizza l'insieme delle valutazioni espresse sulle singole dimensioni.

In questo caso è sempre necessario che la valutazione complessiva delle capacità manageriali venga opportunamente motivata.

Una volta espresso il giudizio sui quattro livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.

Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sulle singole dimensioni, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascuna dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:

- a) dirigente di struttura semplice: l'attività manageriale ha un peso leggermente superiore rispetto agli altri parametri, che si possono considerare, invece, equivalenti tra loro in termini di peso relativo.
- b) dirigente di struttura complessa: l'impegno e la disponibilità pesano un po' meno degli altri mentre la capacità manageriale pesa il doppio rispetto alle altre.
- c) dirigente di struttura dipartimento: la capacità manageriale vale da sola come tutti gli altri parametri, tra i quali l'attività di miglioramento è quella più importante.

La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una sintetica relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale e, accompagnata, ove ritenuto opportuno, dall'indicazione delle aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e da un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

Si precisa che, una valutazione negativa dell'operato di un dirigente di struttura semplice/complessa oltre a comportare la decurtazione della retribuzione di risultato allo stesso e le altre sanzioni previste dal contratto, può avere impatto a giudizio dei valutatori anche sull'erogazione della retribuzione di risultato agli altri dirigenti che fanno parte della struttura diretta da quest'ultimo.

Infatti, considerato che il mancato raggiungimento degli obiettivi di budget gestionale comporta la decurtazione della retribuzione di risultato per tutti i dirigenti appartenenti alla struttura, una valutazione particolarmente negativa del dirigente responsabile della struttura, soprattutto per quanto concerne le capacità manageriali, potrebbe portare a concentrare la colpa del mancato raggiungimento degli obiettivi di budget su quest'ultimo e quindi ad evitare la penalizzazione agli altri dirigenti della struttura.

Su quest'ultimo aspetto il Nucleo di Valutazione è chiamato ad esprimersi in sede di verifica della proposta di valutazione di prima istanza.

L'Allegato B – Scheda: NDV\_ISTR riporta la scheda individuale, di supporto al processo di valutazione, contenente i parametri sopra esposti e le scale di giudizio.

## **Procedure in carico al Collegio Tecnico**

Sequenza delle attività che costituiscono il processo di valutazione dei dirigenti effettuato dal Collegio Tecnico:

1. Il Collegio Tecnico ha il compito di valutare tutti i dirigenti assunti a tempo indeterminato presso l'Istituto, alla scadenza dei primi cinque anni di servizio, alla scadenza degli incarichi conferiti e alla maturazione dei requisiti di anzianità di servizio ultraquinquennale in relazione all'erogazione della retribuzione di esclusività.
2. Il Servizio Gestione Risorse Umane provvede ad individuare periodicamente i dirigenti da sottoporre alla valutazione e i dirigenti deputati alla valutazione di prima istanza (sulla base di quanto esposto nello specifico paragrafo), inviando a questi ultimi le schede da utilizzare per la valutazione.
3. Con proprio provvedimento il Direttore generale provvede a nominare i componenti del Collegio Tecnico, secondo le indicazioni previste nell'Appendice C – Regolamento per la disciplina ed il funzionamento dei Collegi Tecnici, del presente documento.
4. Il valutatore di prima istanza provvede a formulare i propri giudizi, raccogliendo l'eventuale documentazione da allegare alle schede di valutazione, secondo le indicazioni fornite dal presente documento.
5. La valutazione di prima istanza viene quindi sottoposta, per tramite del Servizio Gestione Risorse Umane, al dirigente valutato, il quale potrà:
  - a) accettare la stessa mediante la sottoscrizione delle schede di valutazione per presa visione e condivisione;
  - b) non accettare (anche dopo adeguato contraddittorio tra le due parti) e quindi non sottoscrivere la valutazione di prima istanza, motivando tale scelta in una relazione che verrà allegata alla valutazione di prima istanza.
6. Le valutazioni di prima istanza (sottoscritte o meno dal valutato) assieme all'eventuale relazione del valutato di cui al precedente punto b), sono inserite nel fascicolo predisposto dal Servizio Gestione Risorse Umane che provvede quindi a convocare il Collegio Tecnico al quale trasmette il fascicolo stesso.
7. Il Collegio Tecnico prende visione della documentazione e, qualora valutazione di prima istanza sia condivisa dal valutato, provvede alla verifica e approvazione della stessa mediante propria verbale di seduta nel quale vengono esposte tutte le motivazioni che hanno portato al giudizio finale; in caso contrario (valutazione non condivisa) il Collegio provvederà ad aprire formale contraddittorio tra le parti, convocando i soggetti e acquisendo agli atti relazioni e controdeduzioni, nonché tutto il materiale necessario per esprimere la valutazione finale che lo stesso dovrà formulare in qualità di organismo super parte. Quest'ultima valutazione è appellabile solamente per via legale.
8. Ultimata la verifica, il Collegio Tecnico invia al Servizio Gestione Risorse Umane la documentazione, il quale procederà alla comunicazione ai soggetti interessati dell'esito delle stesse ed al loro inserimento nel fascicolo personale del dipendente.
9. Il Servizio Gestione Risorse Umane provvede, inoltre, ad avviare le procedure amministrative di sanzione conseguenti alle valutazioni negative, predisponendo i relativi provvedimenti del Direttore generale e avviando formalmente il procedimento amministrativo nei confronti dell'interessato.

## **La valutazione dei primi cinque anni post assunzione**

La valutazione dei primi cinque anni post assunzione dei dirigenti senza incarico o con incarico professionale (ex art. 27, comma 1 lett. d), C.C.N.L. 8 giugno 2000) è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura sovraordinata secondo lo schema di cui al relativo paragrafo; l'organismo di valutazione di seconda istanza è invece il Collegio Tecnico.

Tra gli elementi generali di valutazione individuati dall'art. 28, comma 1, del C.C.N.L. 3 novembre 2005, trovano particolare applicazione per questa tipologia di valutazione i seguenti:

- a) la collaborazione interna;
- b) il livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- c) i risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- d) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare progetti di attività a valenza aziendale ed extra aziendale;
- e) la partecipazione alle attività di ricerca applicata, alle sperimentazioni, alle attività di tutoraggio formativo, alla docenza nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- f) attenzione alla qualità/quantità dell'autoformazione;
- g) il rispetto del codice di comportamento, allegato al contratto della dirigenza, e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

Gli elementi di cui ai precedenti punti a), b), c), d) e e) trovano riscontro nel processo di valutazione annuale, ed in particolare nella capacità di raggiungere gli obiettivi prestazionali assegnati in termini quantitativi e qualitativi.

Nel caso quindi si disponga di tali valutazioni, le stesse dovranno essere obbligatoriamente tenute in considerazione in questa valutazione.

In particolare, l'eventuale disponibilità di valutazioni annuali sul quinquennio dovrà essere analizzata anche nella sua dinamica temporale, considerando maggiormente rilevanti le valutazioni più recenti.

I rimanenti punti dovranno essere valutati a parte, attraverso specifiche dimensioni secondo la consueta metodologia già adottata per le tipologie di valutazioni suesposte.

L'individuazione dei parametri più adatti non può prescindere dallo scopo di questa valutazione che va letto in relazione agli effetti della stessa. Effetti che possono incidere su:

- futuro affidamento di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo;
- futuro affidamento di incarichi di direzione di struttura semplice;
- attribuzione indennità di esclusività della fascia superiore;
- rideterminazione retribuzione di posizione minima.

Una valutazione negativa del dirigente al termine del primo quinquennio post assunzione preclude, infatti, la possibilità di conferimento di incarichi di cui ai primi due punti precedenti, oltre al mancato adeguamento delle indennità di esclusività e della retribuzione di posizione minima, fino a nuova valutazione, che dovrà avvenire dopo un anno.

Si deve, inoltre, sottolineare ancora come in ogni caso gli esiti della valutazione vadano riportati nel fascicolo personale del dirigente, amplificandone gli effetti nel momento in cui il dirigente, nella stessa azienda o in altra struttura pubblica, intenda usare il curriculum maturato per eventuali selezioni.

Compito degli organismi di valutazione deve, quindi, essere quello di valutare l'operato complessivo del dirigente sia rispetto ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi affidati, che rispetto alle qualità relazionali, comportamentali, di impegno e di propensione all'assunzione di responsabilità ed alla gestione di risorse, dimostrate dallo stesso nei cinque anni dall'assunzione, il tutto in funzione della possibilità futura dell'Amministrazione di affidare allo stesso incarichi sia professionali che gestionali.

Nel processo di valutazione si dovrà, in particolare, cercare di esplicitare la maggiore/minore attitudine del dirigente valutato all'assunzione di incarichi di natura professionale/alta specializzazione piuttosto che di incarichi di natura gestionale come quelli di direzione di struttura semplice.

Tale distinzione pur non precludendo a priori uno o l'altro percorso di crescita professionale, permette all'Amministrazione di individuare il percorso più idoneo in relazione alle capacità ed attitudini del dirigente e quindi di affidare gli incarichi in modo più appropriato.

La valutazione complessiva, pur dettagliata nelle sue dimensioni dovrà quindi riassumere le caratteristiche del valutato e risultare coerente nel complesso con le valutazioni annuali con particolare riferimento all'ultimo anno.

Per le dimensioni che prevedono più parametri di valutazione, nella compilazione delle schede il valutatore potrà:

- esprimere un solo giudizio complessivo per la dimensione, attraverso la scala di merito proposta, dando evidenza delle motivazioni del giudizio, qualunque esso sia, e supportando con opportuna documentazione e/o riscontri oggettivi i casi di giudizio molto positivo o molto negativo;
- esprimere un giudizio, sempre attraverso la scala di merito proposta, su ciascun parametro, e quindi complessivamente per l'intera dimensione, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione e/o riscontri oggettivi i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.

I criteri di valutazione individuati si articolano su tre dimensioni:

**a) esito delle precedenti valutazioni annuali (se esistenti)**

In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti senza incarico o con incarico professionale/alta specializzazione.

**b) Comportamento in ambito professionale**

La capacità professionale, in questo contesto, viene analizzata non tanto sotto il profilo dei risultati prestazionali conseguiti dal dirigente (già valutati nel precedente punto), ma piuttosto dal punto di vista del comportamento assunto dallo stesso nel contesto aziendale nel quale ha operato.

Si tratta di dimensioni comportamentali che sono funzionali ad un possibile sviluppo di carriera del dirigente, con l'assunzione di incarichi previsti dal contratto, e che possono essere valutate anche oggettivamente in quanto connesse all'attività svolta nel periodo oggetto della valutazione dallo stesso.

I parametri di valutazione individuati sono:

1. **sensibilità agli obiettivi dell'Istituto e capacità relazionale:** esprime la capacità di cogliere, individuandone l'articolazione e le complessità, l'insieme degli obiettivi dell'Ente e di saper armonizzare il proprio comportamento e quello della struttura di appartenenza agli stessi; il parametro considera, altresì, il complesso dei rapporti con i soggetti terzi e l'abilità nella gestione di tali relazioni;
2. **capacità di innovazione:** il fattore rappresenta la capacità del Valutato, di sapere analizzare criticamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro, i protocolli e le procedure che lo regolano e di attivarsi, nell'ambito delle autonomie riconosciutegli, per sperimentare nuove forme o modalità di esecuzione delle attività, anche in termini di rapporti ed intersezioni con altri Servizi;
3. **attenzione all'autoformazione:** rappresenta l'attenzione del valutato al costante aggiornamento delle sue conoscenze specialistiche ed all'insieme delle conoscenze tecniche e pratiche necessarie per lo svolgimento delle mansioni affidate. Tale aggiornamento presuppone la sensibilità a documentarsi anche autonomamente, senza attendere input o interventi strutturati dell'Istituto. A questo si aggiunge l'attenzione agli eventi formativi interni ed esterni all'Istituto anche con riferimento al raggiungimento dei crediti formativi previsti dal contratto.

### c) Propensione all'attività gestionale

Si parla in questo caso di propensione perché al dirigente valutato non sono fino a questo momento stati affidati incarichi che prevedono la gestione di strutture ovvero di risorse umane e materiali con responsabilità di budget.

La valutazione si fonda quindi non sul risultato conseguito ma su elementi e deduzioni, opportunamente riscontrabili, che possono dare evidenza di una particolare propensione da parte del dirigente ad assumere incarichi di natura gestionale.

Risulta evidente che tale valutazione dovrà essere attentamente ponderata dal valutatore e viene finalizzata più a fornire informazioni all'Amministrazione sui possibili impieghi futuri del dirigente, piuttosto che pesare sulla valutazione complessiva finale dei cinque anni di attività.

I parametri di valutazione individuati sono:

1. **propensione all'assunzione diretta di responsabilità:** sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di individuare, a fronte delle decisioni assunte, il complesso delle connesse responsabilità e la loro articolazione, assumendo in relazione alle stesse, senza timori o obiezioni, la parte che gli competeva;
2. **propensione all'organizzazione ed alla programmazione:** sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di saper organizzare in modo efficiente ed efficace il proprio lavoro e quello delle eventuali risorse umane chiamate a collaborare con lui, di saper utilizzare senza sprechi le risorse materiali che gli sono state affidate e di essere propositivo e lucido nella formulazione di programmi di attività futuri;
3. **propensione al coinvolgimento ed alla motivazione del personale:** sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di lavorare in team con altri colleghi coinvolgendoli in una logica di sviluppo delle competenze professionali e quindi della motivazione a fare e a migliorare.

La valutazione di questo livello si conclude con un giudizio finale, espresso sempre nella stessa scala di merito, nel quale il valutatore sintetizza l'insieme delle valutazioni espresse sulle singole dimensioni.

In questo caso è sempre necessario che la valutazione complessiva della propensione all'attività gestionale venga opportunamente motivata.

Una volta espresso il giudizio sui tre livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.

Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:

- esito delle precedenti valutazioni annuali: deve pesare da solo oltre gli altri due parametri messi assieme;
- il comportamento in ambito professionale deve pesare più del doppio rispetto alla propensione all'attività gestionale.

La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una sintetica relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale e, accompagnata, ove ritenuto opportuno, dall'indicazione delle aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e da un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

L'Allegato B – Scheda: CT\_5A riporta la scheda individuale, di supporto al processo di valutazione, contenente i parametri sopra esposti e le scale di giudizio.

## **Valutazione del dirigente al termine dell'incarico conferito**

### **La valutazione di fine incarico di tipo professionale/alta specializzazione**

La valutazione di fine incarico dei dirigenti con incarico professionale/alta specializzazione (ex art. 27, comma 1 lett. c), C.C.N.L. 8 giugno 2000) è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura di appartenenza del valutato (es. dirigente responsabile della struttura semplice) e in seconda istanza dal Collegio Tecnico.

Sono soggetti a valutazione tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti.

Lo scopo della valutazione è quello di verificare se i risultati conseguiti in relazione all'incarico conferito al soggetto valutato siano da ritenersi positivi e quindi l'incarico possa essere confermato o migliorato (es. incarico di livello superiore), oppure se i risultati non siano stati soddisfacenti e quindi l'attuale incarico non debba essere confermato.

Come per la valutazione annuale, anche in quest'ambito i risultati conseguiti debbono essere valutati sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo e non deve mancare, inoltre, una valutazione del grado di impegno profuso dal dirigente valutato e del suo comportamento professionale nel contesto dell'organizzazione in cui opera.

Tra gli elementi generali di valutazione individuati dall'art. 28, comma 1, del C.C.N.L. 3 novembre 2005, trovano particolare applicazione per questa tipologia di valutazione i seguenti:

- a) la collaborazione interna;
- b) il livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- c) i risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- d) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare progetti di attività a valenza aziendale ed extra aziendale;
- e) la partecipazione alle attività di ricerca applicata, alle sperimentazioni, alle attività di tutoraggio formativo, alla docenza nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- f) attenzione alla qualità/quantità dell'autoformazione;
- g) il rispetto del codice di comportamento, allegato al contratto della dirigenza, e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

Gli elementi di cui ai precedenti punti a), b), c), d) ed e) trovano riscontro nel processo di valutazione annuale, ed in particolare nella capacità di raggiungere gli obiettivi prestazionali assegnati in termini quantitativi e qualitativi.

In particolare, l'eventuale disponibilità di valutazioni annuali sul quinquennio dovrà essere analizzata anche nella sua dinamica temporale, considerando maggiormente rilevanti le valutazioni più recenti.

I rimanenti punti dovranno essere valutati a parte, attraverso specifici parametri secondo la consueta metodologia già adottata per le tipologie di valutazioni finora esposte.

Per le dimensioni che prevedono più parametri di valutazione, nella compilazione delle schede il valutatore potrà:

- esprimere un solo giudizio complessivo per la dimensione, attraverso la scala di merito proposta, dando evidenza delle motivazioni del giudizio, qualunque esso sia, e supportando con opportuna documentazione e/o riscontri oggettivi i casi di giudizio molto positivo o molto negativo;
- esprimere un giudizio, sempre attraverso la scala di merito proposta, su ciascun parametro, e quindi complessivamente per l'intera dimensione, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione e/o riscontri oggettivi i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.

I criteri di valutazione individuati si articolano su tre dimensioni:



#### a) esito delle precedenti valutazioni annuali (se esistenti)

In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti senza incarico o con incarico professionale/alta specializzazione.

#### b) comportamento in ambito professionale

La capacità professionale, in questo contesto, viene analizzata non tanto sotto il profilo dei risultati prestazionali conseguiti dal dirigente (già valutati nel precedente punto), ma piuttosto dal punto di vista del comportamento assunto dallo stesso nel contesto aziendale nel quale ha operato.

Si tratta di dimensioni comportamentali connesse all'attività prodotta dal dirigente in relazione all'incarico ad esso assegnato.

I parametri di valutazione individuati sono:

1. **sensibilità agli obiettivi dell'Istituto e capacità relazionale:** esprime la capacità di cogliere, individuandone l'articolazione e le complessità, l'insieme degli obiettivi dell'Ente e di saper armonizzare il proprio comportamento e quello della struttura di appartenenza agli stessi; il parametro considera, altresì, il complesso dei rapporti con i soggetti terzi e l'abilità nella gestione di tali relazioni;
2. **capacità di comunicazione e di coinvolgimento:** viene messa in evidenza sia la capacità di comunicare correttamente con i colleghi, ai diversi livelli, e con i propri collaboratori, per una corretta circolazione delle informazioni, sia l'attenzione ad individuare in ogni situazione, con particolare riferimento a quelle più complesse, oppure particolarmente articolate, idonee modalità e strumenti di comunicazione; il parametro considera, altresì, le attitudini e le abilità del valutato a rapportarsi correttamente con i colleghi, i collaboratori diretti e i dipendenti di altre strutture, per il perseguimento di un loro effettivo coinvolgimento in una logica di sviluppo delle competenze professionali e quindi della motivazione a fare e a migliorare;
3. **capacità progettuale:** esprime la capacità del dirigente valutato di predisporre e attuare progetti a valenza interna ed esterna all'Istituto, che enfatizzino il proprio ruolo di alta specializzazione; in quest'ambito devono essere presi in considerazione dal valutatore tutte le attività che danno evidenza del ruolo di specialista (es. progetti internazionali, ricerche finalizzate, convegni, attività di docenza e tutoraggio, pubblicazioni, ecc.), nonché la capacità del dirigente di porsi come riferimento tecnico nei confronti di tutti gli operatori interni ed esterni all'Istituto;
4. **attenzione all'autoformazione:** rappresenta l'attenzione del valutato al costante aggiornamento delle sue conoscenze specialistiche ed all'insieme delle conoscenze tecniche e pratiche necessarie per lo svolgimento delle mansioni affidate. Tale aggiornamento presuppone la sensibilità a documentarsi anche autonomamente, senza attendere input o interventi strutturati dell'Istituto. A questo si aggiunge l'attenzione agli eventi formativi interni ed esterni all'Istituto anche con riferimento al raggiungimento dei crediti formativi previsti dal contratto.

#### c) propensione all'attività gestionale

Si parla in questo caso di propensione perché al dirigente valutato era stato conferito un incarico professionale/alta specializzazione che, pur potendo prevedere anche il coordinamento di risorse umane e la gestione di risorse, non contempla la formale direzione di strutture, ovvero la responsabilità di budget (così come definita nel "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche").

La valutazione si fonda quindi non sul risultato conseguito ma su elementi e deduzioni, opportunamente riscontrabili, che possono dare evidenza di una particolare propensione da parte del dirigente ad assumere incarichi di natura gestionale.

Risulta evidente che tale valutazione dovrà essere attentamente ponderata dal valutatore e viene finalizzata più a fornire informazioni all'Amministrazione sui possibili impieghi futuri del dirigente, piuttosto che pesare sulla valutazione complessiva finale dei cinque anni di attività.

I parametri di valutazione individuati sono:

1. **propensione all'assunzione diretta di responsabilità:** sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di

individuare a fronte delle decisioni assunte, il complesso delle connesse responsabilità e la loro articolazione, assumendo in relazione alle stesse, senza timori o obiezioni, la parte che gli competeva;

2. **propensione all'organizzazione ed alla programmazione:** sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di saper organizzare in modo efficiente ed efficace il proprio lavoro e quello delle eventuali risorse umane chiamate a collaborare con lui, di saper utilizzare senza sprechi le risorse materiali che gli sono state affidate e di essere propositivo e lucido nella formulazione di programmi di attività futuri.

Una volta espresso il giudizio sui tre livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.

Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:

- esito delle precedenti valutazioni annuali: peso almeno come gli altri due parametri messi assieme;
- la propensione all'attività gestionale ha un peso minimale anche in rapporto al comportamento in ambito professionale.

La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una sintetica relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale e, accompagnata, ove ritenuto opportuno, dall'indicazione delle aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e da un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

L'Allegato B – Scheda: CT\_IP riportata la scheda individuale, di supporto al processo di valutazione, contenente i parametri sopra esposti e le scale di giudizio.

## **Valutazione di fine incarico di direzione di struttura semplice/complessa/dipartimento**

La valutazione di fine incarico dei dirigenti con incarico di direzione struttura semplice/complessa/dipartimento (ex art. 27, comma 1 lett. a) e b), C.C.N.L. 8 giugno 2000) è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura sovraordinata (vedi paragrafo sugli organismi di valutazione) e in seconda istanza dal Collegio Tecnico.

Sono soggetti a valutazione tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti.

Lo scopo della valutazione è quello di verificare se i risultati conseguiti in relazione all'incarico conferito al soggetto valutato siano da ritenersi positivi e quindi l'incarico possa essere confermato o migliorato (es. incarico di livello superiore), oppure se i risultati non siano stati soddisfacenti e quindi l'attuale incarico non debba essere confermato.

Compito degli organismi di valutazione è quindi quello di valutare i risultati raggiunti dalla struttura diretta dal dirigente in relazione agli obiettivi negoziati, nel periodo di durata dell'incarico, nonché verificare la capacità "manageriale" del dirigente di gestire, organizzare e motivare le risorse umane e materiali assegnate e di svolgere tutte le funzioni ad esso delegate.

Tra i criteri generali di valutazione, individuati dall'art. 28, comma 1, del C.C.N.L. 3 novembre 2005, trovano particolare applicazione per questa tipologia gli elementi che tengono conto:

- a) della collaborazione interna e livello di partecipazione nell'organizzazione dipartimentale;
- b) dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- c) dell'efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
- d) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali;
- e) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e le modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- f) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare progetti di attività a valenza aziendale ed extra aziendale;
- g) delle attività di ricerca applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- h) attenzione alla quantità/qualità dell'autoformazione;
- i) del rispetto del codice di comportamento allegato al contratto in oggetto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

Gran parte degli elementi sopra elencati trovano riscontro nell'ambito delle valutazioni annuali, che costituiscono quindi, ove disponibili, un elemento imprescindibile nell'ambito della presente tipologia di valutazione.

Qualora si disponga di tali valutazioni, le stesse dovranno essere considerate nella loro dinamica temporale, considerando maggiormente rilevanti le valutazioni più recenti.

La natura ed i compiti del Collegio tecnico impongono però in un'integrazione delle risultanze delle valutazioni annuali sotto il profilo strettamente professionale.

In questo caso sia il comportamento professionale che la capacità "manageriale" vanno letti in termini di competenza specialistica collegata al tipo di professionalità oggetto della valutazione, attraverso la specifica esperienza posseduta dai componenti del Collegio Tecnico che svolgono incarichi dello stesso livello o di livello superiore al valutato.

Rispetto quindi alla valutazione annuale, operata da un organismo che non possiede competenze sulla specifica professionalità del valutato, questa valutazione si addentra anche nella verifica delle competenze specialistiche richieste al dirigente valutato per svolgere con successo le attività connesse all'incarico ricevuto.

Tale competenza può, ad esempio, riguardare la conoscenza delle normative di riferimento o degli sviluppi scientifici e tecnologiche del settore nel quale la struttura diretta dal dirigente opera.

I criteri di valutazione individuati si articolano su due dimensioni:

**a) esito delle precedenti valutazioni annuali (se esistenti)**

In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo, utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti con incarico di direzione di struttura semplice/complessa/dipartimento.

**b) capacità specialistico professionale e manageriale connessa alla tipologia della struttura diretta**

Tale capacità deve essere misurata attraverso una valutazione comparata tra quella che costituisce una struttura ideale in termini di organizzazione e modalità operative e la struttura soggetta a valutazione.

Da tale sorta di benchmarking devono emergere le qualità/deficienze della struttura che possono essere ricondotte a all'operato del direttore della struttura.

Il dirigente superiore incaricato della valutazione di prima istanza effettuerà tale confronto secondo il proprio modello ideale, che dovrà essere attentamente vagliato dai componenti del Collegio Tecnico in base alla loro esperienza diretta ed agli elementi di riscontro portati dal valutatore di prima istanza a sostegno delle proprie argomentazioni.

Al fine di guidare il valutatore in questa fase, è stato individuato un set di dimensioni che nel loro complesso misurano la capacità specialistico professionale del dirigente di struttura valutato.

Per ciascuna dimensione la valutazione viene espressa in una scala di merito qualitativa che permette, tra l'altro, di evitare distorsioni derivanti dal meccanicismo delle valutazioni espresse in numeri, che spesso quando si opera su più parametri caratterizzati da un diverso grado di importanza possono portare a risultati diversi dal reale giudizio del valutatore.

I parametri di valutazione individuati sono:

1. **Capacità di organizzazione del lavoro:** devono essere valutati i modelli di organizzazione del lavoro adottati dalla struttura, con particolare riferimento alla adeguatezza degli stessi in rapporto alle tipologie di prestazioni richieste, al grado di consapevolezza e conoscenza degli stessi da parte del personale che vi opera ed alla efficienza complessiva del risultato che ne deriva.
2. **Appropriatezza e qualità delle prestazioni:** devono essere prese in esame la tipologia delle prestazioni erogate dalla struttura in rapporto alla loro appropriatezza, ovvero all'efficacia dimostrata dalle stesse. Va, inoltre, valutata l'attenzione alla qualità delle prestazioni erogate (sotto il profilo di rispondenza ai requisiti richiesti dall'utente della prestazione), anche attraverso l'implementazione di modelli di accreditamento, di certificazione di qualità e di sviluppo di linee guida, protocolli, regolamenti e raccomandazioni all'interno ed all'esterno dell'Istituto.
3. **Capacità di innovazione:** deve essere presa in esame la capacità del dirigente di saper cogliere, gestire e promuovere l'innovazione tecnologica e procedimentale collegata al settore in cui opera la struttura, mantenendo quindi la stessa, in termini di output prodotto, sempre aggiornata e all'avanguardia.
4. **Capacità progettuale:** va presa in considerazione la propensione dimostrata dalla struttura a sviluppare progetti di attività o di ricerca nazionali ed internazionali e quindi anche ad attrarre risorse economiche dall'esterno.
5. **Formazione ed autoformazione:** vanno presi in considerazione il grado di attenzione dimostrato dal responsabile della struttura alla formazione dei propri collaboratori al fine garantire un costante aggiornamento delle loro conoscenze specialistiche ed all'insieme delle conoscenze tecniche e pratiche necessarie per lo svolgimento delle mansioni affidate. Va, inoltre, valutata l'attenzione prestata dal responsabile della struttura alla propria formazione e aggiornamento.

Il valutatore dovrà esprimere un giudizio, attraverso la scala di merito proposta, su ciascuna di queste dimensioni, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione, i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.

La valutazione di questo livello si conclude con un giudizio finale espresso sempre nella stessa scala di merito, nel quale il valutatore sintetizza l'insieme delle valutazioni espresse sulle singole dimensioni.

In questo caso è sempre necessario che la valutazione complessiva delle capacità manageriali venga opportunamente motivata.

Una volta espresso il giudizio sui due livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.

Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:

- per dirigenti di struttura semplice e complessa l'esito delle precedenti valutazioni annuali pesa un po' di più della capacità specialistico professionale e manageriale connessa alla tipologia della struttura diretta.
- per dirigenti di dipartimento l'esito delle precedenti valutazioni annuali pesa come la capacità specialistico professionale e manageriale connessa alla tipologia della struttura diretta.

La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una sintetica relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale e, accompagnata, ove ritenuto opportuno, dall'indicazione delle aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e da un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

L'Allegato B – Scheda: CT\_ISTR riporta la scheda individuale, di supporto al processo di valutazione, contenente i parametri sopra esposti e le scale di giudizio.

## **La valutazione ultraquinquennale**

La valutazione ultraquinquennale legata all'indennità di esclusività dei dirigenti che maturano l'anzianità è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura sovraordinata secondo lo schema di cui al relativo paragrafo e in seconda istanza dal Collegio Tecnico.

Rispetto alle altre tipologie di valutazione in questo caso la scadenza è unicamente legata alla maturazione dell'anzianità di servizio necessaria per beneficiare dell'incremento dell'indennità di esclusività, indipendentemente dalla tipologia di incarico affidata al dirigente valutato.

La valutazione viene effettuata soltanto per i dirigenti dell'area medico veterinaria e di quelli sanitari (biologi e chimici), mentre non è prevista per i dirigenti di ruolo professionale, tecnico e amministrativo.

Lo scopo della valutazione è di assoggettare la maggiore retribuzione non soltanto al requisito dell'anzianità di servizio ma anche ad una valutazione di merito complessiva.

Una valutazione negativa del dirigente in questo contesto preclude, infatti, la possibilità di beneficiare dello scatto di indennità di esclusività previsto dal contratto, fino a nuova valutazione, che dovrà avvenire dopo un anno.

A tal fine si ritiene che nell'ambito del sistema di valutazione adottato, compito degli organismi di valutazione di prima e seconda istanza sia quello di formulare una valutazione che tenga sostanzialmente conto di tutte le valutazioni a cui il soggetto è stato sottoposto nel periodo intercorrente tra la precedente valutazione ultraquinquennale (se esistente) e l'attuale.

Nel processo di valutazione si terrà perciò conto delle valutazioni annuali, di quella relativa ai primi cinque anni post assunzione e di quelle di fine incarico.

Come in altri casi tali valutazioni dovranno essere prese in considerazione con riferimento alla loro dinamica temporale, attribuendo peso maggiore alle valutazioni più recenti.

Non essendo chiaramente specificato, in questo caso, l'oggetto della valutazione, una valutazione che si discostasse da quelle espresse dal Nucleo di Valutazione o dal Collegio Tecnico nel periodo precedente non troverebbe oggettiva motivazione, se non in situazioni di repentini cambiamenti nell'operato del dirigente nel breve periodo.

I criteri di valutazione individuati si articolano su due livelli:

### **a) esito delle precedenti valutazioni annuali (se esistenti)**

In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti con incarico equivalente a quello in parola.

### **b) esito delle valutazioni pluriennali ad opera del Collegio Tecnico**

In mancanza di valutazioni pluriennali (primi cinque anni post assunzione, fine incarico) relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione di fine incarico relativa alla tipologia dell'ultimo incarico affidato al dirigente soggetto alla valutazione.

Ad esempio per un dirigente che abbia ricevuto un incarico di direzione di struttura semplice si utilizzeranno le schede previste per la valutazione di fine incarico di direzione di struttura semplice, anche se lo stesso non è ancora concluso.

Una volta espresso il giudizio sui due livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.

Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri. Nel caso specifico l'esito delle precedenti valutazioni annuali pesa un po' meno dell'esito delle precedenti valutazioni pluriennali ad opera del Collegio Tecnico.

La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una sintetica relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale e, accompagnata, ove ritenuto opportuno, dall'indicazione delle aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e da un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

L'Allegato B – Scheda: CT\_>5 riporta la scheda individuale, di supporto al processo di valutazione, contenente i parametri sopra esposti e le scale di giudizio.





# ***ALLEGATI***

Allegato A - I riferimenti normativi e contrattuali per il sistema di valutazione

Allegato B - Schede di supporto alla valutazione

## **Allegato A: I riferimenti normativi e contrattuali per il sistema di valutazione**

### **Fonti normative e contrattuali di riferimento:**

- a) D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 502;
- b) D.Lgs. 19 giugno 1999, n. 229;
- c) D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 286;
- d) D.Lgs. 28 luglio 2000, n. 254;
- e) D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165;
- f) L. 15 luglio 2002, n. 145;
- g) CCNL dell'area della dirigenza medico - veterinaria del servizio sanitario nazionale. Parte normativa quadriennio 2002/2005 e parte economica biennio 2002-2003;
- h) CCNL dell'area della dirigenza sanitaria, professionale, tecnico ed amministrativa del servizio sanitario nazionale. Parte normativa quadriennio 2002/2005 e parte economica biennio 2002-2003;

### **D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 502.**

#### **Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421.**

#### **Art. 15.** 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 e i risultati raggiunti livello di partecipazione, con esito positivo, ai programmi di formazione continua di cui all'articolo 16 bis, 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 la conferma nell'incarico o per il conferimento di altro incarico, professionale o gestionale, anche di maggior rilievo.

Comma così modificato dall'art. 8 del D.Lgs. 28 luglio 2000, n. 254.

### **D.Lgs. 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.**

#### **Art. 13.** (Modificazioni all'articolo 15 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502)

1. L'articolo 15 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, è sostituito dai seguenti:

"Art. 15

(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.

### **D.Lgs. 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'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.**

**Art. 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.

### **D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.**

#### **Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.**

**Art. 21.** Responsabilità dirigenziale - (Art. 21, commi 1, 2 e 5 del d.lgs n. 29 del 1993, come sostituiti prima dall'art. 12 del d.lgs n. 546 del 1993 e poi dall'art. 14 del d.lgs n. 80 del 1998 e successivamente modificati dall'art. 7 del d.lgs n. 387 del 1998)

1. Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, valutati con i sistemi e le garanzie di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può, inoltre, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23, ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo.

Comma così sostituito dall'art. 3 della L. 15 luglio 2002, n. 145.

### **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'area della dirigenza medico - veterinaria del servizio sanitario nazionale**

#### **Parte normativa quadriennio 2002/2005 e parte economica biennio 2002-2003**

## **Capo IV** **Verifica e valutazione dei dirigenti**

### **Art. 25 La verifica e 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 loro rapporto di lavoro.
2. Le aziende ed enti, con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti autonomamente assunti in relazione a quanto previsto dall'art. 1, comma 2 del d.lgs. 286 del 1999, definiscono meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati e, per l'applicazione dell'art. 26, comma 2, anche dell'attività professionale 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 – affidati al Collegio tecnico ed al Nucleo di valutazione si articolano e garantendo, in ogni caso, una seconda istanza di valutazione. A tal fine si rinvia, a titolo esemplificativo, all'allegato n. 5 del presente contratto.
3. La valutazione avviene annualmente ed al termine dell'incarico o, comunque, per le altre finalità indicate nell'art. 26.
4. I risultati finali della valutazione annuale ed al termine dell'incarico effettuata dai competenti organismi di verifica sono riportati nel fascicolo personale. Tutti i giudizi definitivi conseguiti dai dirigenti annualmente per le finalità previste dall'art. 26, comma 3, lettere a) e b) sono parte integrante degli elementi di valutazione delle aziende ed enti per la conferma o il conferimento di qualsiasi tipo di incarico o per l'acquisizione degli altri benefici previsti dall'art. 26, comma 2.
5. 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 al comma 2, tenuto conto dell'art. 9 comma 1, lettera e). Tali criteri prima della definitiva adozione sono oggetto di concertazione con i soggetti di cui all'art. 10, comma 2, del CCNL 8 giugno 2000.
6. Le procedure di valutazione del comma 4 devono essere improntate ai seguenti principi:
  - a) trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate ed obbligo di motivazione della valutazione espressa;
  - b) informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nella valutazione di I e II istanza;
  - 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;
7. L'oggetto della valutazione per tutti i dirigenti, oltre che agli obiettivi specifici riferiti alla singola professionalità ed ai relativi criteri di verifica dei risultati, va rapportato alle specifiche procedure e distinte finalità delle valutazioni di cui agli articoli successivi ed è costituito, in linea di principio, dagli elementi indicati negli artt. 27 e 28, ulteriormente integrabili a livello aziendale con le modalità del comma 5.
8. Il presente articolo sostituisce l'art. 32 del CCNL 8 giugno 2000.

### **Art. 26 - Organismi per la verifica e valutazione dei risultati e delle attività dei dirigenti**

1. Gli organismi preposti alla verifica e valutazione dei dirigenti sono:
  - a) il Collegio tecnico;
  - b) il Nucleo di valutazione;
2. Il Collegio tecnico procede alla verifica e valutazione:
  - a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
  - b) dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
  - c) dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all' indennità di esclusività.
3. Il Nucleo di valutazione procede alla verifica e valutazione annuale:

- a) dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa e di struttura semplice;
- b) dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

4. L'organismo di cui al comma 3 opera sino alla eventuale applicazione da parte dell'azienda, dell'art. 10, comma 4 del d. lgs. 286 del 1999.

5. Il presente articolo sostituisce l'art. 31 del CCNL 8 giugno 2000.

**Art. 27 - Modalità ed effetti della valutazione positiva dei risultati raggiunti**

1. La valutazione annuale da parte del nucleo di valutazione riguarda:

- 1) Per i dirigenti di struttura complessa e di struttura semplice:
  - a) la gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti;
  - b) ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base all'atto aziendale;
  - c) l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali;
- 2) Per tutti gli altri dirigenti:
  - a) l'osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;
  - b) il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali – quantitativi espressamente affidati;
  - c) l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi.

2. L'esito positivo della valutazione di cui al comma 1 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.

3. L'esito positivo delle verifiche annuali concorre, inoltre, assieme agli altri elementi, anche alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali e per le altre finalità previste dall'art. 26, comma 2.

4. Il presente articolo sostituisce l'art. 33 del CCNL 8 giugno 2000.

**Art. 28 - Modalità ed effetti della valutazione positiva delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti**

1. La valutazione del Collegio tecnico riguarda tutti i dirigenti e tiene conto:

- a) della collaborazione interna e livello di partecipazione multi - professionale nell'organizzazione dipartimentale;
- b) del livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- c) dei 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;
- d) dell'efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi ;
- e) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;
- f) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- g) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico terapeutiche aziendali;
- h) delle attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- i) del raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all'art. 16 ter, comma 2 del d.lgs. 502 del 1992 tenuto conto dell'art. 23, commi 4 e 5;
- j) del rispetto del codice di comportamento allegato n. 1 del presente contratto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

2. L'esito positivo della valutazione affidata al Collegio tecnico produce i seguenti effetti:

- a) per i dirigenti di struttura complessa o semplice, alla scadenza dell'incarico realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro della medesima tipologia di pari o maggior

rilievo gestionale ed economico. Per gli altri dirigenti realizza la condizione per la conferma o il conferimento di nuovi incarichi di pari o maggior rilievo professionale ed economico o di struttura semplice;

b) per i dirigenti neo assunti, al termine del quinto anno, ai sensi degli artt. 3, comma 1, e 4, comma 2 e art. 5, comma 5 del CCNL 8 giugno 2000, Il biennio:

- la attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo, nonché di direzione di strutture semplici;
- l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia superiore;
- la rideterminazione della retribuzione di posizione minima contrattuale, il cui valore è indicato, nel tempo, dalle tavole degli articoli da 37 a 40. In ogni caso la retribuzione di posizione minima dopo il 31 dicembre 2003 è rideterminata nella misura prevista dagli artt 42 e 43 ferma rimanendo la modalità di finanziamento stabilita dall'art. 9, comma 3 del CCNL 8 giugno 2000, Il biennio;

c) per i dirigenti che hanno già superato il quinquennio, il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività al maturare dell'esperienza professionale richiesta (art. 5, comma 5 CCNL 8 giugno 2000, Il biennio).

3. Il rinnovo, la conferma o il conferimento degli incarichi di cui al comma 2, lettere a) e b), primo alinea, avviene nel rispetto della durata prevista dagli art. 28, comma 9, e 29, comma 3, del CCNL 8 giugno 2000.

4. Il presente articolo sostituisce l'art. 33 del CCNL 8 giugno 2000.

#### **Art. 29 - La valutazione negativa**

1. L'accertamento della responsabilità dirigenziale a seguito dei distinti e specifici processi di valutazione dell'art. 26 comma 3, 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 che rilevi scostamenti rispetto agli obiettivi e compiti professionali propri dei dirigenti, come definiti a livello aziendale ed imputabili a responsabilità dirigenziale, comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati:

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

#### **Art. 30 - Effetti della valutazione negativa dei risultati**

1. Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o semplice, previo esperimento della procedura di cui all'art. 29, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali rilevato dal nucleo di valutazione a seguito delle procedure di verifica annuali in base ai risultati negativi della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa determinati dalla inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni di cui all'art. 27 comma 1, punto 1, può determinare:

- a) perdita della retribuzione di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro tra quelli compresi nell'art. 27 comma 1, lett. a), b) o c) del CCNL 8 giugno 2000, di valore economico inferiore a quello in atto con le procedure del comma 4. Ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa la revoca di tale incarico comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore nonché la perdita dell'indennità di struttura complessa;
- c) in caso di accertamento di responsabilità reiterata, la revoca dell'incarico assegnato ai sensi del precedente punto b) ed il conferimento di uno degli incarichi ricompresi nell'art. 27, comma 1, lett. c) di valore economico inferiore a quello revocato, fatta salva l'applicazione del comma 5;

2. Per i dirigenti cui siano conferiti gli incarichi previsti dall'art. 27, comma 1 lett. c) del CCNL 8 giugno 2000, previo esperimento delle procedure dell'art. 29, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali dovuto all'inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni dell'art. 27, comma 1 punto 2, può determinare:

- a) perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca anticipata dell'incarico e l'affidamento di altro tra quelli previsti dall'art. 27, lett. c) del CCNL 8 giugno 2000, di valore economico inferiore a quello in atto con le procedure del comma 4;
- c) in caso di responsabilità reiterata, ulteriore applicazione del punto b), fatta salva l'applicazione del comma 5.

3. Per i dirigenti cui siano conferiti gli incarichi previsti dall'art. 27, comma 1 lett. d) del CCNL 8 giugno 2000, previo esperimento delle procedure dell'art. 29, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali, dovuto all'inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni dell'art. 27, comma 1 punto 2, può determinare la perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica.

4. L'azienda o ente può disporre la revoca dell'incarico prevista dai commi 1 e 2, lettere b) e c) prima della sua scadenza, mediante anticipazione della verifica e valutazione da parte del Collegio tecnico ai sensi dell'art. 31, solo a partire dalla seconda valutazione negativa consecutiva. Nell'attribuzione di un incarico di minor valore economico è fatta salva la componente fissa della retribuzione di posizione minima contrattuale. A decorrere dall'entrata in vigore del presente contratto, la nuova retribuzione minima contrattuale unificata, in caso di valutazione negativa, è decurtabile sino alla misura massima del 40% ai sensi degli artt. 42 e 43. Sono fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto percepito.

5. La responsabilità dirigenziale per reiterati risultati negativi accertata con le procedure di cui ai commi precedenti e fondata su elementi di particolare gravità, può costituire giusta causa di recesso da parte dell'azienda nei confronti di tutti i dirigenti destinatari del presente articolo, previa attuazione delle procedure previste dagli art. 36 del CCNL 5 dicembre 1996 e dall'art. 23 del CCNL dell'8 giugno 2000, come integrato dall'art. 20 del presente contratto.

6. Il presente articolo sostituisce l'art. 34 del CCNL 8 giugno 2000.

**Art. 31 - Effetti della valutazione negativa delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti sugli incarichi ed altri istituti**

1. L'esito negativo del processo di verifica e valutazione delle attività professionali svolte dai dirigenti e dei risultati raggiunti affidato al Collegio tecnico è attuato con le procedure di cui all'art. 29.

2. Il dirigente di struttura complessa che non superi positivamente la verifica alla scadenza dell'incarico non è confermato. Lo stesso è mantenuto in servizio con altro incarico tra quelli professionali ricompresi nell'art. 27, lett. b) o c) del CCNL 8 giugno 2000, congelando contestualmente un posto vacante di dirigente. Il mantenimento in servizio comporta la perdita dell'indennità di struttura complessa ove attribuita e l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore.

3. Nei confronti dei restanti dirigenti, compresi quelli con incarico di direzione di struttura semplice, il risultato negativo della verifica del comma 1 non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico tra quelli della tipologia c) dell'art. 27 del CCNL 8 giugno 2000 di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività di cui all'art. 5, comma 5 del CCNL 8 giugno 2000, Il biennio economico, ove da attribuire nel medesimo anno.

4. Per i dirigenti con meno di cinque anni, il risultato negativo della verifica del comma 1 al termine del quinquennio comporta il ritardo di un anno nell'eventuale conferimento di un nuovo incarico tra quelli compresi nelle tipologie b) e c) dell'art. 27 del CCNL 8 giugno nonché nell'applicazione degli artt. 4, comma 2 e 5, comma 5 del CCNL in pari data, relativo al II biennio.

5. In tutti i casi di attribuzione di un incarico di minor valore economico, sino al 30 dicembre 2003, è fatta salva la componente fissa della retribuzione di posizione minima contrattuale. A decorrere dall'entrata in vigore del presente contratto, la nuova retribuzione di posizione minima contrattuale unificata, in caso di valutazione negativa, è decurtabile sino alla misura massima del 40% ai sensi degli artt. 42 e 43. Sono fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto percepito.

6. Nei casi previsti dai commi 2, 3 e 4 è comunque fatta salva la facoltà di recesso dell'azienda o ente ai sensi dell'art. 36 del CCNL 5 dicembre 1996.

7. I dirigenti di cui ai commi 3 e 4 sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità. In presenza delle condizioni organizzative che lo consentono, è fatta salva la facoltà delle aziende ed enti, dopo tale periodo ed in base alla predetta verifica, di conferire ai dirigenti del comma 4 uno degli incarichi di cui all'art. 27, lettera c).

8. Il presente articolo sostituisce l'art. 34 del CCNL 8 giugno 2000.

### **Art. 32 - Norma finale del sistema di valutazione**

1. Il sistema di valutazione previsto dal presente contratto, a modifica ed integrazione di quanto stabilito dagli articoli da 31 a 34 del CCNL 8 giugno 2000, deve essere attuato a regime entro il 30 novembre 2005.

## **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'area della dirigenza sanitaria, professionale, tecnico ed amministrativa del servizio sanitario nazionale**

### **Parte normativa quadriennio 2002/2005 e parte economica biennio 2002-2003**

#### **Ca p o IV** **Verifica e valutazione dei dirigenti**

### **Art. 25 - La verifica e 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 loro rapporto di lavoro.

2. Le aziende ed enti, con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti autonomamente assunti in relazione a quanto previsto dall'art. 1, comma 2 del d.lgs. 286 del 1999, definiscono meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati e, per l'applicazione dell'art. 26, comma 2, anche dell'attività professionale 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 – affidati al Collegio tecnico ed al Nucleo di valutazione - si articolano e garantendo, in ogni caso, una seconda istanza di valutazione. A tal fine si rinvia, a titolo esemplificativo, all'allegato n. 5.

3. La valutazione avviene annualmente ed al termine dell'incarico o, comunque, per le altre finalità indicate all'art. 26.

4. I risultati finali della valutazione annuale ed al termine dell'incarico effettuata dai competenti organismi di verifica sono riportati nel fascicolo personale. Tutti i giudizi definitivi conseguiti dai dirigenti annualmente per le finalità previste dall'art. 26, comma 3, lettere a) e b) sono parte integrante degli elementi di valutazione delle aziende ed enti per la conferma o il conferimento di qualsiasi tipo di incarico o per l'acquisizione degli altri benefici previsti dall'art. 26, comma 2.

5. 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 al comma 2, tenuto conto dell'art. 9, comma 1, lett. e). Tali criteri prima della definitiva adozione sono oggetto di concertazione con i soggetti di cui all'art. 10, comma 2 del CCNL 8 giugno 2000.

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

- a) trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate ed obbligo di motivazione della valutazione espressa;
- b) informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nella valutazione di I e II istanza;
- 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;

7. L'oggetto della valutazione per tutti i dirigenti, oltre che agli obiettivi specifici riferiti alle singole professionalità (che, per la dirigenza del ruolo sanitario, riguardano anche l'area e disciplina di appartenenza) ed ai relativi criteri di verifica dei risultati, va rapportato alle specifiche procedure e distinte finalità delle valutazioni di cui agli articoli successivi ed è costituito, in linea di principio, dagli elementi indicati negli artt. 27 e 28, ulteriormente integrabili a livello aziendale con le modalità del comma 5.

8. Il presente articolo sostituisce l'art. 32 del CCNL 8 giugno 2000.



**Art. 26 -Organismi per la verifica e valutazione dei risultati e delle attività dei dirigenti**

1. Gli organismi preposti alla verifica e valutazione dei dirigenti sono:
  - a) il Collegio tecnico;
  - b) il Nucleo di valutazione;
2. Il Collegio tecnico procede alla verifica e valutazione:
  - a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
  - b) di tutti i dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
  - c) dei dirigenti biologi, fisici, chimici, psicologi e farmacisti con esperienza ultraquinquennale in relazione all' indennità di esclusività.
3. Il Nucleo di valutazione procede alla verifica e valutazione annuale:
  - a) dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa ed anche di struttura semplice;
  - b) dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.
4. L'organismo di cui al comma 3 opera sino alla eventuale applicazione da parte dell'azienda, dell'art. 10, comma 4 del d.lgs. n. 286 del 1999.
5. Il presente articolo sostituisce l'art. 31 del CCNL 8 giugno 2000.

**Art. 27 - Modalità ed effetti della valutazione positiva dei risultati raggiunti**

1. La valutazione annuale da parte del nucleo di valutazione riguarda:
  - 1) Per i dirigenti di struttura complessa e di struttura semplice:
    - a) la gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti;
    - b) ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base all'atto aziendale;
    - c) l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali;
  - 2) Per tutti gli altri dirigenti:
    - a) l'osservanza delle direttive per il raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;
    - b) il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali – quantitativi espressamente affidati;
    - c) l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi.
2. L'esito positivo della valutazione annuale di cui al comma 1 comporta l'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato, concordata secondo le procedure di cui all'art. 62, commi 4 e 6 del CCNL 5 dicembre 1996.
3. L'esito positivo delle verifiche annuali concorre, inoltre, assieme agli altri elementi, anche alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali e per le altre finalità previste dall'art. 26, comma 2.
4. Il presente articolo sostituisce l'art. 33 del CCNL 8 giugno 2000.

**Art. 28 - Modalità ed effetti della valutazione positiva delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti**

1. La valutazione del Collegio tecnico riguarda tutti i dirigenti e tiene conto:
  - a) della collaborazione interna e livello di partecipazione multi - professionale nell'organizzazione dipartimentale;
  - b) del livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
  - c) dei 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;
  - d) dell'efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
  - e) della 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 del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;

- f) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
- g) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostiche terapeutiche aziendali;
- h) delle attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, di docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- i) del raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all'art. 16 ter, comma 2 del d.lgs. 502 del 1992, tenuto conto dell'art. 23, commi 4 e 5;
- j) del rispetto del codice di comportamento allegato n. 1 del presente contratto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici ove previsti.

2. L'esito positivo della valutazione affidata al Collegio tecnico, produce i seguenti effetti:

- a) per i dirigenti di struttura complessa o semplice, alla scadenza dell'incarico realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale ed economico. Per gli altri dirigenti realizza la condizione per la conferma o il conferimento di nuovi incarichi di pari o maggior rilievo professionale economico o di struttura semplice;
- b) per i dirigenti neo assunti, al termine del quinto anno:
  - la attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo, nonché di direzione di strutture semplici (art. 4, comma 2 del CCNL 8 giugno 2000, Il biennio);
  - la rideterminazione:
    - 1) per tutti della retribuzione di posizione minima contrattuale (art. 3, comma 1, e 4, comma 2);
    - 2) per i dirigenti biologi, chimici, fisici, psicologi e farmacisti, della fascia di indennità di esclusività immediatamente superiore (art. 5, comma 5);
    - 3) per i dirigenti appartenenti ai ruoli sanitario (esclusi quelli nominati nel punto precedente), professionale, tecnico ed amministrativo, della maggiorazione della retribuzione di posizione (art. 11, comma 3).In ogni caso la retribuzione di posizione minima dei punti 1) e 3), il cui valore è indicato per tutti nel tempo dalle tavole degli artt. da 37 a 40, dopo il 31 dicembre 2003 è rideterminata nella misura prevista agli artt. 44 e 45 ferma rimanendo la modalità di finanziamento stabilita dall'art. 8, comma 4 del CCNL 8 giugno 2000, Il biennio;
- c) per i dirigenti biologi, chimici, fisici, psicologi e farmacisti, che hanno già superato il quinquennio, il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività al maturare dell'esperienza professionale richiesta (art. 5, comma 5 CCNL 8 giugno 2000, Il biennio).

3. Il rinnovo, la conferma o il conferimento degli incarichi di cui al comma 2, lettere a) e b), primo alinea, avviene nel rispetto della durata prevista dagli art. 28, comma 10, e 29, comma 3 del CCNL 8 giugno 2000.

4. Il presente articolo sostituisce l'art. 33 del CCNL 8 giugno 2000.

### **Art. 29 - La valutazione negativa**

1. L'accertamento della responsabilità dirigenziale a seguito dei distinti e specifici processi di valutazione dell'art. 26, 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 devono essere commisurati:

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

### **Art. 30 - Effetti della valutazione negativa dei risultati**

1. Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o semplice previo esperimento della procedura di cui all'art. 29, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali rilevato dal nucleo di valutazione seguito dalle procedure di verifica annuali in base ai risultati negativi della gestione finanziaria, tecnica ed

amministrativa determinati dalla inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni di cui all'art. 27, comma 1, punto 1), può determinare:

- a) perdita della retribuzione di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro tra quelli ricompresi nell'art. 27 comma 1, lett. a), b) o c) del CCNL 8 giugno 2000, di valore economico inferiore a quello in atto con le procedure del comma 4. Ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa la revoca di tale incarico comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore nonché la perdita dell'indennità di struttura complessa;
- c) in caso di accertamento di responsabilità reiterata, la revoca dell'incarico assegnato ai sensi del precedente punto b) ed il conferimento di uno degli incarichi ricompresi nell'art. 27, comma 1, lett. c) di valore economico inferiore a quello revocato, fatta salva l'applicazione del comma 5.

2. Per i dirigenti cui siano conferiti gli incarichi previsti dall'art. 27, comma 1 lett. c) del CCNL 8 giugno 2000, previo esperimento delle procedure dell'art. 29, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali dovuto alla inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni dell'art. 27, comma 1, punto 2, può determinare:

- a) perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca anticipata dell'incarico e l'affidamento di altro tra quelli previsti dall'art. 27, lett. c) del CCNL 8 giugno 2000 di valore economico inferiore a quello in atto con le procedure del comma 4;
- c) in caso di responsabilità reiterata, ulteriore applicazione del punto b), fatta salva l'applicazione del comma 5.

3. Per i dirigenti cui siano conferiti gli incarichi previsti dall'art. 27, comma 1, lett. d) del CCNL 8 giugno 2000, previo esperimento delle procedure dell'art. 29, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali dovuto alla inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni dell'art. 27, comma 1, punto 2, può determinare la perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica.

4. L'azienda o ente può disporre la revoca dell'incarico prevista dai commi 1 e 2, lettere b) e c) prima della sua scadenza, mediante anticipazione della verifica e valutazione da parte del Collegio tecnico ai sensi dell'art. 31, solo a partire dalla seconda valutazione negativa consecutiva. Nell'attribuzione di un incarico di minor valore economico è fatta salva la componente fissa della retribuzione di posizione minima contrattuale. A decorrere dall'entrata in vigore del presente contratto la nuova retribuzione di posizione minima contrattuale unificata, in caso di valutazione negativa, è decurtabile sino alla misura massima del 40% ai sensi degli artt. 44 e 45. Sono fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto già percepito.

5. La responsabilità dirigenziale per reiterati risultati negativi accertata con le procedure di cui ai commi precedenti e fondata su elementi di particolare gravità, può costituire giusta causa di recesso da parte dell'azienda nei confronti di tutti i dirigenti destinatari del presente articolo, previa attuazione delle procedure previste dagli art. 35 del CCNL 5 dicembre 1996 e dall'art. 23 del CCNL dell'8 giugno 2000, come integrato dall'art. 20 del presente contratto.

6. Il presente articolo sostituisce l'art. 34 del CCNL 8 giugno 2000.

### **Art. 31 - Effetti della valutazione negativa delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti sugli incarichi ed altri istituti**

1. L'esito negativo del processo di verifica e valutazione delle attività professionali svolte dai dirigenti e dei risultati raggiunti affidato al Collegio tecnico è attuato con le procedure di cui all'art. 29.

2. Il dirigente di struttura complessa che non superi positivamente la verifica alla scadenza dell'incarico non è confermato. Lo stesso è mantenuto in servizio con altro incarico tra quelli professionali compresi nell'art. 27, lett. b) o c) del CCNL 8 giugno 2000, congelando contestualmente un posto vacante di dirigente. Il mantenimento in servizio comporta per il dirigente interessato la perdita dell'indennità di struttura complessa ove attribuita e l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore.

3. Nei confronti dei restanti dirigenti, compresi quelli con incarico di direzione di struttura semplice, il risultato negativo della verifica del comma 1 non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico tra quelli della tipologia c) dell'art. 27 del CCNL 8 giugno 2000 di minor valore economico nonché il ritardo di un anno, per i biologi, chimici, fisici, psicologi e farmacisti, nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività di cui all'art. 5, comma 5 del CCNL 8 giugno 2000, Il biennio, ove da attribuire nel medesimo anno.

4. Per i dirigenti con meno di cinque anni, il risultato negativo della verifica del comma 1 al termine del quinquennio comporta per tutti il ritardo di un anno nel conferimento di un nuovo incarico tra quelli ricompresi nelle tipologie b) e c) dell'art. 27 del CCNL 8 giugno 2000 nonché delle disposizioni del CCNL in pari data relativo al II biennio:

- per tutti nell'applicazione dell'art. 4, comma 2;
- per i biologi, chimici, fisici, psicologi e farmacisti, nell'applicazione dell'art. 5, comma 5;
- per i dirigenti dei ruoli sanitario (esclusi quelli del precedente alinea) professionale, tecnico ed amministrativo nell'applicazione dell'art. 11, comma 3.

5. In tutti i casi di attribuzione di un incarico di minor valore economico, sino al 30 dicembre 2003, è fatta salva la componente fissa della retribuzione di posizione minima contrattuale. A decorrere dall'entrata in vigore del presente contratto la nuova retribuzione di posizione minima contrattuale unificata, in caso di valutazione negativa, è decurtabile sino alla misura massima del 40% ai sensi degli artt. 44 e 45. Sono fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto già percepito.

6. Nei casi previsti dai commi 2, 3 e 4 è, comunque, fatta salva la facoltà di recesso dell'azienda o ente ai sensi dell'art. 35 del CCNL 5 dicembre 1996.

7. I dirigenti di cui ai commi 3 e 4 sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità. In presenza delle condizioni organizzative che lo consentono, è fatta salva la facoltà delle aziende ed enti, dopo tale periodo ed in base alla predetta verifica, di conferire ai dirigenti del comma 4 uno degli incarichi di cui all'art. 27 lettera c). Il presente articolo sostituisce l'art. 34 del CCNL 8 giugno 2000.

#### **Art. 32 - Norma finale del sistema di valutazione**

1. Il sistema di valutazione previsto dal presente contratto, a modifica ed integrazione di quanto stabilito dagli articoli da 31 a 34 del CCNL 8 giugno 2000, deve essere attuato a regime entro il 30 novembre 2005.

## **Allegato B: Schede di supporto alla valutazione**

Di seguito vengono riportate le schede da utilizzare quale guida al processo di valutazione nelle sue diverse articolazioni.



di seguito vengono fornite alcune spiegazioni per la compilazione

#### AREA DELLA CRITICITA'

L'area della criticità comprende le prime due caselle ed è associata ad una valutazione comunque negativa, che si può esprimere su due differenti gradi di gravità a seconda della casella scelta. La diversa gravità attribuita incide sulla successiva determinazione delle sanzioni.

#### AREA DELL'ADEGUATEZZA

L'area dell'adeguatezza, comprende le tre successive caselle ed è associata ad una valutazione sostanzialmente positiva ma senza elementi di particolare eccellenza. L'adeguatezza può essere espressa su tre gradi di giudizio che individuano indicativamente un'adeguatezza sufficiente senza note particolari di merito, un'adeguatezza nella norma e un'adeguatezza discreta sopra la norma, ma non tale da giustificare un livello di eccellenza che possa essere anche oggetto di particolari riconoscimenti. Nell'espressione del giudizio complessivo finale questa area viene riassunta in un unico grado di valutazione in quanto il giudizio finale adeguato, non comportando premi/sanzioni e quindi non necessita nemmeno di una differenziazione al suo interno. La differenziazione dei gradi di giudizio di adeguatezza è, invece, richiesta a livello di singola dimensione di valutazione al fine di permettere una migliore articolazione e comprensione delle motivazioni del giudizio finale espresso. Inoltre, questa maggiore articolazione riveste un particolare significato per la formulazione di indicazioni rivolte al valutato e per un'eventuale analisi valutazione dell'andamento nel tempo dei giudizi espressi sul valutato.

#### AREA DELL'ECCELLENZA

L'area dell'eccellenza comprende un'unica casella ed è associata ad una valutazione particolarmente positiva e deve avere un carattere di eccezionalità riscontrabile anche con elementi oggettivi e quantificabili. Una valutazione nell'area dell'eccellenza può comportare nel caso delle valutazioni annuali l'erogazione di quote di retribuzione di risultato più alte a parità di altre condizioni, mentre nel caso di valutazioni pluriennali può costituire la base per l'attribuzione di incarichi di maggiore rilevanza. Proprio per questa particolare valenza economica e strategica tale giudizio, prima di essere inviato al valutatore di seconda istanza, dovrà essere preventivamente sottoposto ad un parere del Collegio di Direzione.

1. SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE PER DIRIGENTE SENZA INCARICO O CON INCARICO PROFESSIONALE/ALTA SPECIALIZZAZIONE



NDV\_IP SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE  
DIRIGENTI SENZA INCARICO O CON INCARICO PROFESSIONALE/ALTA SPECIALIZZAZIONE

Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:						Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		
ATTIVITA' CORRENTE	Grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo/qualitativo e di tempestività degli obiettivi prestazionali assegnati							
ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO	Grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo/qualitativo e di tempestività degli obiettivi di budget gestionale finalizzati al miglioramento nei quali il soggetto valutato è stato direttamente coinvolto							
IMPEGNO E DISPONIBILITA'	Impegno lavorativo del dipendente in termini di flessibilità e disponibilità nell'adattare il proprio orario di lavoro alle esigenze del Servizio							
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>								
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		

<p>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</p>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
<p>Eventuali indicazioni per il futuro</p>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Nucleo di Valutazione  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE

**La valutazione annuale di prima istanza dei dirigenti senza incarico o con incarico di natura professionale/alta specializzazione è effettuata dal Responsabile della struttura di appartenenza del dirigente (es. responsabile della struttura semplice); l'organismo di valutazione di seconda istanza è, invece, il Nucleo di Valutazione.**

**La valutazione annuale di questi dirigenti riguarda (art. 27 C.C.N.L. 3 novembre 2005):**

**a. l'osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;**

**b. il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi espressamente affidati;**

**c. l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi.**

**Compito degli organismi di valutazione è quello di valutare i risultati raggiunti da ciascun dirigente in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato. La valutazione è in questo caso incentrata sulla capacità del soggetto valutato di svolgere sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo i compiti assegnati, anche agendo sulla propria prestazione lavorativa in termini sia di flessibilità oraria che di impegno aggiuntivo)**

<b>AREA ATTIVITA' CORRENTE</b>	<p>L'incarico professionale deve essere sempre associato ad assegnazioni di compiti operativi collegati alla professionalità del dirigente. Tali compiti comportano lo svolgimento dell'attività istituzionale normalmente orientata al "mantenimento dei livelli produttivi" della struttura di appartenenza del dirigente. Il valutatore di prima istanza deve essere in grado di verificare se i compiti assegnati al dirigente sono stati eseguiti e con quale livello di idoneità lo sono stati. Ciò presuppone che vengano assegnati al singolo obiettivi quantitativi di prestazioni che possano essere misurati a consuntivo o che, in alternativa, la valutazione risulti coerente con i risultati complessivi conseguiti dalla struttura in termini di mantenimento dell'attività corrente.</p> <p>In caso di valutazione negativa, oltre alla motivazione sempre obbligatoria, è opportuno che in allegato alla stessa il valutatore riporti i passi formali di richiamo scritto con i quali, durante l'anno, il soggetto valutato è stato informato della non rispondenza dei risultati conseguiti rispetto alle aspettative e delle eventuali risposte fornite dallo stesso. Allo stesso modo valutazioni molto positive dovrebbero essere corredate da documentazione comprovante le motivazioni di tale valutazione.</p> <p>I parametri di valutazione sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo, qualitativo e di tempestività degli obiettivi prestazionali assegnati.</li> </ul>
<b>AREA ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO</b>	<p>L'attività di miglioramento si esplicita a livello di struttura con la definizione degli obiettivi di budget gestionale (vedi Appendice A).</p> <p>Il valutatore in questo caso esprime un giudizio di adeguatezza dei risultati attesi da ogni singolo dirigente in relazione agli obiettivi di budget gestionale (obiettivi di miglioramento della struttura) <u>nei quali il soggetto valutato era direttamente coinvolto</u>.</p> <p>Ciò presuppone una diretta partecipazione del valutato alla realizzazione degli obiettivi della struttura che non è però obbligatoria. Qualora infatti al valutato fossero solo assegnati compiti di mantenimento, questa parte del giudizio <u>non va compilata</u>. In questo caso il giudizio finale viene espresso soltanto sugli altri livelli.</p> <p>I parametri di valutazione sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo, qualitativo e di tempestività degli obiettivi di budget gestionale finalizzati al miglioramento nei quali il soggetto valutato è stato direttamente coinvolto.</li> </ul>
<b>AREA DELL'IMPEGNO E DISPONIBILITA'</b>	<p>Si tratta di valutazione espressa dal valutatore in relazione all'impegno ed alla disponibilità dimostrate dal dirigente di venire incontro alle esigenze della struttura di appartenenza anche con un maggiore impegno orario o con una flessibilità di impiego rispetto a quanto contrattualmente previsto. Tale valutazione dovrà trovare supporto oggettivo nei dati provenienti dal sistema di rilevazione presenze/assenze.</p> <p>I parametri di valutazione sono quindi la flessibilità e disponibilità da parte del valutato nell'adattare il proprio orario di lavoro alle esigenze del Servizio.</p>
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>	<p>Il valutatore deve quindi esprimere un giudizio complessivo che costituisce la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo deve tener conto dei diversi giudizi espressi e del loro peso relativo e viene anch'esso espresso con una scala di merito qualitativa.</p> <p>Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attività corrente e attività di miglioramento: dovrebbe pesare circa il doppio del successivo parametro. La suddivisione del peso tra le due attività è lasciata al valutatore in base al grado di coinvolgimento del valutato nelle attività correnti piuttosto che in quelle di miglioramento;</li> <li>- impegno e disponibilità: dovrebbe pesare metà del precedente parametro.</li> </ul> <p>A puro titolo esemplificativo la scelta dei suddetti pesi significa che a fronte di un giudizio sostanzialmente positivo sulle attività correnti, un giudizio negativo espresso sull'impegno e professionalità non potrà comportare una valutazione finale negativa, ma soltanto una attenuazione della valutazione positiva espressa sugli altri parametri. Viceversa, una valutazione negativa sui risultati dell'attività richiesta non potrà essere controbilanciata da una valutazione anche molto positiva sull'impegno profuso per raggiungere tali risultati.</p>

<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una <u>sintetica</u> relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale.
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	Ove ritenuto opportuno, il valutatore può indicare le aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e/o un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.



2. SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE PER DIRIGENTE CON INCARICO DI STRUTTURA SEMPLICE/COMPLESSA/DIPARTIMENTO

Area di valut.		Parametro di valutazione		Scala di giudizio AREA DELLA:						Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
				CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		
ATTIVITA' CORRENTE	Grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo/qualitativo e di tempestività dei volumi di attività richiesti istituzionalmente alla struttura									
ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO	Grado di raggiungimento degli obiettivi di budget gestionale assegnati alla struttura									
		0-49%	50-89%	90-100%						
IMPEGNO E DISPONIBILITA'	impegno lavorativo del dipendente in termini di flessibilità e disponibilità nell'adattare il proprio orario di lavoro alle esigenze del Servizio									
				CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Nucleo di Valutazione  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE**

La valutazione annuale di prima istanza dei dirigenti con incarico di struttura semplice o complessa (compreso quello di dipartimento) è effettuata dal dirigente della struttura sovraordinata secondo lo schema di cui al relativo paragrafo; l'organismo di valutazione di seconda istanza è invece il Nucleo di Valutazione.

La valutazione annuale di questi dirigenti riguarda (art. 27 C.C.N.L. 3 novembre 2005):
































1. la gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti;
2. ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base Regolamento per l'ordinamento interno dei servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche;
3. l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali.

Compito degli organismi di valutazione è quello di valutare i risultati raggiunti dalla struttura diretta dal dirigente valutato in relazione agli obiettivi negoziati; essa però non si ferma al solo grado di realizzazione degli obiettivi ma deve verificare anche la capacità del dirigente di svolgere tutte le funzioni ad esso delegate, nonché la capacità "manageriale" dello stesso di gestire, organizzare e motivare le risorse umane e materiali date in gestione allo stesso.

La valutazione è quindi, pur sempre, incentrata sui risultati raggiunti in relazione agli obiettivi affidati (comunque valutati sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo), ma pone particolare enfasi sulle capacità gestionali o "manageriali" del dirigente. Valutazioni queste che, non toccando la sfera professionale specialistica del dipendente, possono essere correttamente esaminate dal Nucleo di Valutazione.

I criteri di valutazione individuati si articolano su quattro dimensioni:

<b>ATTIVITA' CORRENTE</b>	<p>Compito del dirigente di struttura semplice/complessa è quello di garantire che complessivamente i volumi di attività erogati dalla propria struttura garantiscano il soddisfacimento - sotto il profilo di qualità, tempestività e quantità dei compiti istituzionali dell'Istituto ovvero delle richieste provenienti dagli operatori del settore e dagli Enti istituzionali per i quali l'Istituto è riferimento.</p> <p>A puro titolo esemplificativo, l'attività corrente di un dirigente di struttura può essere misurata, oltre che dal numero e tipologia di esami erogati dalla struttura e rilevabili dal sistema informativo aziendale, anche con riferimento ad elementi quali:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- eventuali attività di produzione effettuate dalla struttura;</li><li>- numero di prove standardizzate/validate nell'ambito del sistema qualità;</li><li>- predisposizione di procedure e linee guida;</li><li>- pubblicazioni/comunicazioni a convegni;</li><li>- relazioni ad invito;</li><li>- attività di docenza;</li><li>- partecipazione a gruppi di lavoro;</li><li>- stage/formazione/corsi;</li><li>- tutoraggio per tesi/visitatori presso i laboratori;</li><li>- missioni.</li></ul> <p>In caso di valutazione negativa, oltre alla motivazione sempre obbligatoria, è opportuno che in allegato alla stessa il valutatore riporti i passi formali di richiamo scritto con i quali, durante l'anno, il soggetto valutato è stato informato della non rispondenza dei risultati conseguiti rispetto alle aspettative e delle eventuali risposte fornite dallo stesso. Allo stesso modo valutazioni molto positive dovrebbero essere corredate da documentazione comprovante le motivazioni di tale valutazione. La valutazione complessiva di questa dimensione deve esprimere, perciò, i seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- grado di raggiungimento sotto il profilo quantitativo dei volumi di attività richiesti istituzionalmente;</li><li>- livello qualitativo dei volumi di attività erogati;</li><li>- grado di tempestività con cui i volumi di attività sono stati erogati.</li></ul>
<b>ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO</b>	<p>L'attività di miglioramento si esplicita a livello di struttura con la definizione degli obiettivi di budget gestionale (vedi Appendice A).</p> <p>La metodica di budget gestionale di cui all'Appendice A fornisce per ogni struttura il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati.</p> <p>Tale risultato costituisce anche il livello di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento assegnati al dirigente della struttura, ottenuto secondo i criteri definiti dalla citata metodica. Il valutatore, in questo caso, dovrà quindi prendere soltanto atto del risultato conseguito.</p> <p>Essendo il risultato finale già una sintesi sia del profilo quantitativo che qualitativo del grado di realizzazione degli obiettivi, non vengono in questo caso proposti parametri aggiuntivi.</p>
<b>IMPEGNO E DISPONIBILITA'</b>	<p>Si tratta di valutazione espressa dal valutatore in relazione all'impegno ed alla disponibilità dimostrate dal dirigente di venire incontro alle esigenze della struttura di appartenenza anche con un maggiore impegno orario o con una flessibilità di impiego rispetto a quanto contrattualmente previsto.</p> <p>I valutazione di questa dimensione dovrà quindi tenere conto della flessibilità e disponibilità dimostrate dal valutato nell'adattare la propria prestazione oraria alle esigenze del Servizio.</p> <p>Per questa dimensione il valutatore dovrà esprimere un giudizio nella scala riportata, motivando opportunamente le valutazioni molto positive o molto negative.</p>

 <b>NDV_ISTR SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE</b> <b>DIRIGENTI CON INCARICO DI DIREZIONE DI STRUTTURA SEMPLICE/COMPLESSA/DIPARTIMENTO</b>								
Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:					Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)	
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA			ECCELLENZA		
<b>AREA DELLA CAPACITA' MANAGERIALE</b>	Conoscenza del Ruolo							
	Capacità di comunicazione, di relazione e di coinvolgimento							
	Capacità organizzativa							
	Assunzione diretta di responsabilità							
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA CAPACITA' MANAGERIALE</b>								
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA			ECCELLENZA		

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Nucleo di Valutazione  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE**

<b>CAPACITA' MANAGERIALE</b>	<p>La capacità manageriale è una dimensione professionale caratterizzata da una notevole complessità in quanto insieme di atteggiamenti, conoscenze e attitudini che viste nel loro complesso definiscono il manager ideale, ma che non sempre possono essere ugualmente presenti nello stesso individuo senza che questo infici comunque il giudizio finale.</p> <p>Ciononostante, si ritiene che l'articolazione del giudizio su queste sotto-dimensioni possa aiutare il dialogo, tra valutato e valutatore, e la comprensione delle motivazioni che stanno alla base del giudizio esposto.</p> <p>La valutazione viene espressa in una scala di merito qualitativa che permette, tra l'altro, di evitare distorsioni derivanti dal meccanicismo delle valutazioni espresse in numeri, che spesso quando si opera su più parametri caratterizzati da un diverso grado di importanza possono portare a risultati diversi dal reale giudizio del valutatore.</p> <p>I parametri di valutazione individuati sono:</p>	
	<b>Conoscenza del Ruolo</b>	<p>la conoscenza delle interazioni del proprio lavoro con il contesto complessivo interno ed esterno dell'Ente e l'abilità ad interpretare il ruolo affidato conformemente alle attese dell'Istituto, anche in termini di capacità di cogliere l'insieme degli obiettivi dell'Ente, individuandone l'articolazione e le complessità; il parametro considera altresì il complesso dei rapporti, con i soggetti terzi, e l'abilità nella gestione delle relazioni, finalizzate ad esempio ad orientare gli interlocutori verso gli obiettivi dell'Istituto;</p>
	<b>Capacità di comunicazione, di relazione e di coinvolgimento</b>	<p>viene messa in evidenza sia la capacità di comunicare correttamente con i colleghi, ai diversi livelli, con i collaboratori e con soggetti terzi, per una corretta circolazione delle informazioni, sia l'attenzione ad individuare in ogni situazione, con particolare riferimento a quelle più complesse, oppure particolarmente articolate, idonee modalità e strumenti di comunicazione; il parametro considera, altresì, le attitudini e le abilità del valutato a rapportarsi correttamente con i colleghi, i collaboratori diretti e i dipendenti di altre strutture, per il perseguimento di un loro effettivo coinvolgimento in una logica di sviluppo delle competenze professionali e quindi della motivazione a fare e a migliorare;</p>
	<b>Capacità organizzativa</b>	<p>esprime la capacità del valutato nel sapere gestire ed utilizzare in modo efficace ed efficiente le diverse risorse assegnate, in particolare quelle riferite alla risorsa umana; il valutato dovrà definire in modo trasparente ruoli e compiti in un contesto di costante programmazione dell'attività da erogare e saper prevedere e gestire le situazioni "straordinarie" attraverso opportuni protocolli e procedure; nello stesso tempo laddove opportuno devono essere sperimentate nuove forme o modalità di esecuzione delle attività, anche in termini di rapporti ed intersezioni con altri Uffici /Settori;</p>
	<b>Assunzione diretta di responsabilità</b>	<p>viene valutata la capacità di individuare, a fronte delle decisioni assunte, il complesso delle connesse responsabilità e la loro articolazione, anche rispetto ad ambiti diversi dal proprio e rispetto ai quali si è intervenuti con forme più o meno approfondite di collaborazione; si considera, inoltre, la capacità di assumere le responsabilità complessive della struttura organizzativa affidata al Valutato, anche in relazione alla capacità dello stesso di individuare tempestivamente le criticità, di analizzarle relativamente a tutte le possibili implicazioni e di saperle affrontare e superare nell'ambito delle autonomie definite per la posizione.</p>
<p>Il valutatore dovrà esprimere un giudizio, attraverso la scala di merito proposta, su ciascuno di questi parametri, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione, i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.</p>		

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA CAPACITA' MANAGERIALE</b>	<p>La valutazione di questa dimensione si conclude con un giudizio finale espresso sempre nella stessa scala di merito, nel quale il valutatore sintetizza l'insieme delle valutazioni espresse sulle singole dimensioni.</p> <p>In questo caso è sempre necessario che la valutazione complessiva delle capacità manageriali venga opportunamente motivata.</p>
--	--

		<b>NDV_ISTR SCHEDE DI VALUTAZIONE ANNUALE</b> <b>DIRIGENTI CON INCARICO DI DIREZIONE DI STRUTTURA SEMPLICE/COMPLESSA/DIPARTIMENTO</b>			
Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:			Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA	
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>					
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA	

<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Nucleo di Valutazione  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE

**GIUDIZIO FINALE  
COMPLESSIVO**

Una volta espresso il giudizio sui quattro livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.

Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sulle singole dimensioni, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascuna dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:

- a) dirigente di struttura semplice: l'attività manageriale ha un peso leggermente superiore rispetto agli altri parametri, che si possono considerare, invece, equivalenti tra loro in termini di peso relativo.
- b) dirigente di struttura complessa: l'impegno e la disponibilità pesano un po' meno degli altri mentre la capacità manageriale pesa il doppio rispetto alle altre.
- c) dirigente di struttura dipartimento: la capacità manageriale vale da sola come tutti gli altri parametri, tra i quali l'attività di miglioramento è quella più importante.

**Relazione sul giudizio finale  
(sempre obbligatoria)**

La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una sintetica relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale.

**Eventuali indicazioni per il futuro**

Ove ritenuto opportuno, il valutatore può indicare le aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e/o un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

3. SCHEDA DI VALUTAZIONE DOPO I PRIMI CINQUE ANNI POST ASSUNZIONE

CT_5A SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI PRIMI CINQUE ANNI POST ASSUNZIONE								
Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:						Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		
AREA delle PRECEDENTI VALUTAZIONI ANNUALI	Riepilogo valutazioni annuali dei periodi precedenti							
AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI	Sensibilità agli obiettivi dell'Istituto e capacità relazionale							
	Capacità di innovazione:							
	Attenzione all'autoformazione							
	<b>Valutazione complessiva delle capacità professionali</b>							
AREA DELLA PROPENSIONE ALL'ATTIVITA' GESTIONALE	Propensione all'assunzione diretta di responsabilità							
	Propensione all'organizzazione ed alla programmazione							
	Propensione al coinvolgimento ed alla motivazione del personale							
	<b>Valutazione complessiva della propensione all'attività gestionale</b>							
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		

Valutatore 1ª Istanza  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Collegio Tecnico (Presidente e Componenti)  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE**

Tra gli elementi generali di valutazione individuati dall'art. 28, comma 1, del C.C.N.L. 3 novembre 2005, trovano particolare applicazione per questa tipologia di valutazione i seguenti: a) la collaborazione interna; b) il livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico; c) i risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi; d) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare progetti di attività a valenza aziendale ed extra aziendale; e) la partecipazione alle attività di ricerca applicata, alle sperimentazioni, alle attività di tutoraggio formativo, alla docenza nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale; f) attenzione alla qualità/quantità dell'autoformazione; g) il rispetto del codice di comportamento, allegato al contratto della dirigenza, e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

Gli elementi di cui ai precedenti punti a), b), c), d) e e) trovano riscontro nel processo di valutazione annuale, ed in particolare nella capacità di raggiungere gli obiettivi prestazionali assegnati in termini quantitativi e qualitativi.

Nel caso quindi si disponga di tali valutazioni, le stesse dovranno essere obbligatoriamente tenute in considerazione in questa valutazione.

In particolare, l'eventuale disponibilità di valutazioni annuali sul quinquennio dovrà essere analizzata anche nella sua dinamica temporale, considerando maggiormente rilevanti le valutazioni più recenti.

L'individuazione dei parametri più adatti non può prescindere dallo scopo di questa valutazione che va letto in relazione agli effetti della stessa. Effetti che possono incidere su: futuro affidamento di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo; futuro affidamento di incarichi di direzione di struttura semplice; attribuzione indennità di esclusività della fascia superiore; rideterminazione retribuzione di posizione minima.

Compito degli organismi di valutazione deve, quindi, essere quello di valutare l'operato complessivo del dirigente sia rispetto ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi affidati, che rispetto alle qualità relazionali, comportamentali, di impegno e di propensione all'assunzione di responsabilità ed alla gestione di risorse, dimostrate dallo stesso nei cinque anni dall'assunzione, il tutto in funzione della possibilità futura dell'Amministrazione di affidare allo stesso incarichi sia professionali che gestionali.

Nel processo di valutazione si dovrà, in particolare, cercare di esplicitare la maggiore/minore attitudine del dirigente valutato all'assunzione di incarichi di natura professionale/alta specializzazione piuttosto che di incarichi di natura gestionale come quelli di direzione di struttura semplice.

La valutazione complessiva, pur dettagliata nelle sue dimensioni dovrà quindi riassumere le caratteristiche del valutato e risultare coerente nel complesso con le valutazioni annuali con particolare riferimento all'ultimo anno.

Per le dimensioni che prevedono più parametri di valutazione, nella compilazione delle schede il valutatore potrà:





- esprimere un solo giudizio complessivo per la dimensione, attraverso la scala di merito proposta, dando evidenza delle motivazioni del giudizio, qualunque esso sia, e supportando con opportuna documentazione e/o riscontri oggettivi i casi di giudizio molto positivo o molto negativo;

- esprimere un giudizio, sempre attraverso la scala di merito proposta, su ciascun parametro, e quindi complessivamente per l'intera dimensione, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione e/o riscontri oggettivi i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.

I criteri di valutazione individuati si articolano su tre dimensioni:

<b>VALUTAZIONI ANNUALI PRECEDENTI</b>	<p>a) esito delle precedenti valutazioni annuali (se esistenti)</p> <p>In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti senza incarico o con incarico professionale/alta specializzazione.</p>
<b>AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI</b>	<p>La capacità professionale, in questo contesto, viene analizzata non tanto sotto il profilo dei risultati prestazionali conseguiti dal dirigente (già valutati nel precedente punto), ma piuttosto dal punto di vista del comportamento assunto dallo stesso nel contesto aziendale nel quale ha operato.</p> <p>Si tratta di dimensioni comportamentali che sono funzionali ad un possibile sviluppo di carriera del dirigente, con l'assunzione di incarichi previsti dal contratto, e che possono essere valutate anche oggettivamente in quanto connesse all'attività svolta nel periodo oggetto della valutazione dallo stesso.</p> <p>I parametri di valutazione individuati sono:</p>
	<p><b>Sensibilità agli obiettivi dell'Istituto e capacità relazionale</b>      esprime la capacità di cogliere, individuandone l'articolazione e le complessità, l'insieme degli obiettivi dell'Ente e di saper armonizzare il proprio comportamento e quello della struttura di appartenenza agli stessi; il parametro considera altresì il complesso dei rapporti con i soggetti terzi e l'abilità nella gestione di tali relazioni;</p>
	<p><b>Capacità di innovazione:</b>      il fattore rappresenta la capacità del Valutato, di sapere analizzare criticamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro, i protocolli e le procedure che lo regolano e di attivarsi, nell'ambito delle autonomie riconosciutegli, per sperimentare nuove forme o modalità di esecuzione delle attività, anche in termini di rapporti ed intersezioni con altri Servizi;</p>
	<p><b>Attenzione all'autoformazione</b>      rappresenta l'attenzione del valutato al costante aggiornamento delle sue conoscenze specialistiche ed all'insieme delle conoscenze tecniche e pratiche necessarie per lo svolgimento delle mansioni affidate. Tale aggiornamento presuppone la sensibilità a documentarsi anche autonomamente, senza attendere input o interventi strutturati dell'Istituto. A questo si aggiunge l'attenzione agli eventi formativi interni ed esterni all'Istituto anche con riferimento al raggiungimento dei crediti formativi previsti dal contratto.</p>



 <b>CT_5A SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI PRIMI CINQUE ANNI POST ASSUNZIONE</b>					
Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:			Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA	
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>					
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA	

<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Collegio Tecnico (Presidente e Componenti)  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_














































\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE**

<b>AREA DELLA PROPENSIONE ALL'ATTIVITA' GESTIONALE</b>	<p>Si parla in questo caso di propensione perché al dirigente valutato non sono fino a questo momento stati affidati incarichi che prevedono la gestione di strutture ovvero di risorse umane e materiali con <u>responsabilità di budget</u>. La valutazione si fonda quindi non sul risultato conseguito ma su elementi e deduzioni, opportunamente riscontrabili, che possono dare evidenza di una particolare propensione da parte del dirigente ad assumere incarichi di natura gestionale.</p> <p>Risulta evidente che tale valutazione dovrà essere attentamente ponderata dal valutatore e viene finalizzata più a fornire informazioni all'Amministrazione sui possibili impieghi futuri del dirigente, piuttosto che pesare sulla valutazione complessiva finale dei cinque anni di attività.</p> <p>I parametri di valutazione individuati sono:</p>
	<p><b>Propensione all'assunzione diretta di responsabilità</b></p> <p>sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di individuare, a fronte delle decisioni assunte, il complesso delle connesse responsabilità e la loro articolazione, assumendo in relazione alle stesse senza timori o obiezioni la parte che gli compete;</p>
	<p><b>Propensione all'organizzazione ed alla programmazione</b></p> <p>sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di saper organizzare in modo efficiente ed efficace il proprio lavoro e quello delle eventuali risorse umane chiamate a collaborare con lui, di saper utilizzare senza sprechi le risorse materiali che gli sono state affidate e di essere propositivo e lucido nella formulazione di programmi di attività futuri;</p>
	<p><b>Propensione al coinvolgimento ed alla motivazione del personale</b></p> <p>sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di lavorare in team con altri colleghi coinvolgendoli in una logica di sviluppo delle competenze professionali e quindi della motivazione a fare e a migliorare.</p>
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA CAPACITA' MANAGERIALE</b>	<p>La valutazione di questo livello si conclude con un giudizio finale, espresso sempre nella stessa scala di merito, nel quale il valutatore sintetizza l'insieme delle valutazioni espresse sulle singole dimensioni.</p> <p>In questo caso è sempre necessario che la valutazione complessiva della propensione all'attività gestionale venga opportunamente motivata.</p>
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>	<p>Una volta espresso il giudizio sui tre livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.</p> <p>Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esito delle precedenti valutazioni annuali: deve pesare da solo oltre gli altri due parametri messi assieme;</li> <li>- il comportamento in ambito professionale deve pesare più del doppio rispetto alla propensione all'attività gestionale.</li> </ul>
<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	<p>La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una <u>sintetica</u> relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale.</p>
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	<p>Ove ritenuto opportuno, il valutatore può indicare le aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e/o un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.</p>

4. SCHEDA DI VALUTAZIONE DI FINE INCARICO PER DIRIGENTE CON INCARICO PROFESSIONALE/ALTA SPECIALIZZAZIONE

		CT_IP SCHEDA DI VALUTAZIONE DI FINE INCARICO DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONALE/ALTA SPECIALIZZAZIONE						Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		Scala di giudizio AREA DELLA:						
Area di valut.	Parametro di valutazione	CRITICITA'	ADEGUATEZZA			ECCELLENZA		
AREA delle PRECEDENTI VALUTAZIONI ANNUALI	Riepilogo valutazioni annuali dei periodi precedenti							
AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI	Sensibilità agli obiettivi dell'istituto e capacità relazionale							
	Capacità di comunicazione e di coinvolgimento							
	Capacità progettuale							
	Attenzione all'autoformazione							
	<b>Valutazione complessiva delle capacità professionali</b>							
AREA DELLA PROPENSIONE ALL'ATTIVITA' GESTIONALE	Propensione all'assunzione diretta di responsabilità							
	Propensione all'organizzazione ed alla programmazione							
	<b>Valutazione complessiva della propensione all'attività gestionale</b>							
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA			ECCELLENZA		

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Collegio Tecnico (Presidente e Componenti)  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE**

Lo scopo della valutazione è quello di verificare se i risultati conseguiti in relazione all'incarico conferito al soggetto valutato siano da ritenersi positivi e quindi l'incarico possa essere confermato o migliorato (es. incarico di livello superiore), oppure se i risultati non siano stati soddisfacenti e quindi l'attuale incarico non debba essere confermato.

Come per la valutazione annuale, anche in quest'ambito i risultati conseguiti debbono essere valutati sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo e non deve mancare, inoltre, una valutazione del grado di impegno profuso dal dirigente valutato e del suo comportamento professionale nel contesto dell'organizzazione in cui opera.

Tra gli elementi generali di valutazione individuati dall'art. 28, comma 1, del C.C.N.L. 3 novembre 2005, trovano particolare applicazione per questa tipologia di valutazione i seguenti:

- a) la collaborazione interna;
- b) il livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- c) i risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- d) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare progetti di attività a valenza aziendale ed extra aziendale;
- e) la partecipazione alle attività di ricerca applicata, alle sperimentazioni, alle attività di tutoraggio formativo, alla docenza nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
- f) attenzione alla qualità/quantità dell'autoformazione;
- g) il rispetto del codice di comportamento, allegato al contratto della dirigenza, e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

Gli elementi di cui ai precedenti punti a), b), c), d) ed e) trovano riscontro nel processo di valutazione annuale, ed in particolare nella capacità di raggiungere gli obiettivi prestazionali assegnati in termini quantitativi e qualitativi.

In particolare, l'eventuale disponibilità di valutazioni annuali sul quinquennio dovrà essere analizzata anche nella sua dinamica temporale, considerando maggiormente rilevanti le valutazioni più recenti.

I rimanenti punti dovranno essere valutati a parte, attraverso specifici parametri secondo la consueta metodologia già adottata per le tipologie di valutazioni finora esposte.

Per le dimensioni che prevedono più parametri di valutazione, nella compilazione delle schede il valutatore potrà:

- esprimere un solo giudizio complessivo per la dimensione, attraverso la scala di merito proposta, dando evidenza delle motivazioni del giudizio, qualunque esso sia, e supportando con opportuna documentazione e/o riscontri oggettivi i casi di giudizio molto positivo o molto negativo;
- esprimere un giudizio, sempre attraverso la scala di merito proposta, su ciascun parametro, e quindi complessivamente per l'intera dimensione, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione e/o riscontri oggettivi i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.

I criteri di valutazione individuati si articolano su tre dimensioni:

<b>VALUTAZIONI ANNUALI PRECEDENTI</b>	In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti senza incarico o con incarico professionale/alta specializzazione.	
<b>AREA DELLE CAPACITA' PROFESSIONALI</b>	La capacità professionale, in questo contesto, viene analizzata non tanto sotto il profilo dei risultati prestazionali conseguiti dal dirigente (già valutati nel precedente punto), ma piuttosto dal punto di vista del comportamento assunto dallo stesso nel contesto aziendale nel quale ha operato. Si tratta di dimensioni comportamentali connesse all'attività prodotta dal dirigente in relazione all'incarico ad esso assegnato. I parametri di valutazione individuati sono:	
	<b>Sensibilità agli obiettivi dell'Istituto e capacità relazionale</b>	esprime la capacità di cogliere, individuandone l'articolazione e le complessità, l'insieme degli obiettivi dell'Ente e di saper armonizzare il proprio comportamento e quello della struttura di appartenenza agli stessi; il parametro considera, altresì, il complesso dei rapporti con i soggetti terzi e l'abilità nella gestione di tali relazioni;
	<b>Capacità di comunicazione e di coinvolgimento</b>	viene messa in evidenza sia la capacità di comunicare correttamente con i colleghi, ai diversi livelli, e con i propri collaboratori, per una corretta circolazione delle informazioni, sia l'attenzione ad individuare in ogni situazione, con particolare riferimento a quelle più complesse, oppure particolarmente articolate, idonee modalità e strumenti di comunicazione; il parametro considera, altresì, le attitudini e le abilità del valutato a rapportarsi correttamente con i colleghi, i collaboratori diretti e i dipendenti di altre strutture, per il perseguimento di un loro effettivo coinvolgimento in una logica di sviluppo delle competenze professionali e quindi della motivazione a fare e a migliorare;
	<b>Capacità progettuale</b>	esprime la capacità del dirigente valutato di predisporre e attuare progetti a valenza interna ed esterna all'Istituto, che enfatizzino il proprio ruolo di alta specializzazione; in quest'ambito devono essere presi in considerazione dal valutatore tutte le attività che danno evidenza del ruolo di specialista (es. progetti internazionali, ricerche finalizzate, convegni, attività di docenza e tutoraggio, pubblicazioni, ecc.), nonché la capacità del dirigente di porsi come riferimento tecnico nei confronti di tutti gli operatori interni ed esterni all'Istituto;
	<b>Attenzione all'autoformazione</b>	rappresenta l'attenzione del valutato al costante aggiornamento delle sue conoscenze specialistiche ed all'insieme delle conoscenze tecniche e pratiche necessarie per lo svolgimento delle mansioni affidate. Tale aggiornamento presuppone la sensibilità a documentarsi anche autonomamente, senza attendere input o interventi strutturati dell'Istituto. A questo si aggiunge l'attenzione agli eventi formativi interni ed esterni all'Istituto anche con riferimento al raggiungimento dei crediti formativi previsti dal contratto.

		<b>CT_IP SCHEDA DI VALUTAZIONE DI FINE INCARICO</b> <b>DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONALE/ALTA SPECIALIZZAZIONE</b>			
Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:			Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA	
GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO					
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA	

<b>Relazione sul giudizio finale</b> (sempre obbligatoria)	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Collegio Tecnico (Presidente e Componenti)  
 data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE

<b>PROPENSIONE ALL'ATTIVITA' GESTIONALE</b>	<p>Si parla in questo caso di propensione perché al dirigente valutato era stato conferito un incarico professionale/alta specializzazione che, pur potendo prevedere anche il coordinamento di risorse umane e la gestione di risorse, non contempla la formale direzione di strutture, ovvero la responsabilità di budget (così come definita nel "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche"). La valutazione si fonda quindi non sul risultato conseguito ma su elementi e deduzioni, opportunamente riscontrabili, che possono dare evidenza di una particolare propensione da parte del dirigente ad assumere incarichi di natura gestionale. Risulta evidente che tale valutazione dovrà essere attentamente ponderata dal valutatore e viene finalizzata più a fornire informazioni all'Amministrazione sui possibili impieghi futuri del dirigente, piuttosto che pesare sulla valutazione complessiva finale dei cinque anni di attività. I parametri di valutazione individuati sono:</p>	
	<b>Propensione all'assunzione diretta di responsabilità</b>	sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di individuare a fronte delle decisioni assunte, il complesso delle connesse responsabilità e la loro articolazione, assumendo in relazione alle stesse, senza timori o obiezioni, la parte che gli competeva;
	<b>Propensione all'organizzazione ed alla programmazione</b>	sulla base dell'attività fin qui svolta dal dirigente vengono esaminate situazioni nelle quali lo stesso ha dimostrato la capacità di saper organizzare in modo efficiente ed efficace il proprio lavoro e quello delle eventuali risorse umane chiamate a collaborare con lui, di saper utilizzare senza sprechi le risorse materiali che gli sono state affidate e di essere propositivo e lucido nella formulazione di programmi di attività futuri.
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>	<p>Una volta espresso il giudizio sui tre livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.  Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale: - esito delle precedenti valutazioni annuali: peso almeno come gli altri due parametri messi assieme; - la propensione all'attività gestionale ha un peso minimale anche in rapporto al comportamento in ambito professionale.</p>	
<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>		La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una <u>sintetica</u> relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale.
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>		Ove ritenuto opportuno, il valutatore può indicare le aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e/o un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

5. SCHEDA DI VALUTAZIONE DI FINE INCARICO PER DIRIGENTE CON INCARICO DI STRUTTURA SEMPLICE/COMPLESSA/DIPARTIMENTO

Area di valut.		Scala di giudizio AREA DELLA:						Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		
AREA delle PRECEDENTI VALUTAZIONI ANNUALI	Riepilogo valutazioni annuali dei periodi precedenti							
	AREA DELLE CAPACITA' SPECIALISTICO PROFESSIONALI E MANAGERIALI CONNESSE ALLA TIPOLOGIA DI STRUTTURA DIRETTA	Capacità di organizzazione del lavoro						
	Appropriatezza e qualità delle prestazioni							
	Capacità di innovazione							
	Capacità progettuale							
	Formazione ed autoformazione							
	Valutazione complessiva delle capacità specialistico professionali e manageriali							
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA		

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Collegio Tecnico (Presidente e Componenti)  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE**

Lo scopo della valutazione è quello di verificare se i risultati conseguiti in relazione all'incarico conferito al soggetto valutato siano da ritenersi positivi e quindi l'incarico possa essere confermato o migliorato (es. incarico di livello superiore), oppure se i risultati non siano stati soddisfacenti e quindi l'attuale incarico non debba essere confermato.

Compito degli organismi di valutazione è quindi quello di valutare i risultati raggiunti dalla struttura diretta dal dirigente in relazione agli obiettivi negoziati, nel periodo di durata dell'incarico, nonché verificare la capacità "manageriale" del dirigente di gestire, organizzare e motivare le risorse umane e materiali assegnate e di svolgere tutte le funzioni ad esso delegate.

Tra i criteri generali di valutazione, individuati dall'art. 28, comma 1, del C.C.N.L. 3 novembre 2005, trovano particolare applicazione per questa tipologia gli elementi che tengono conto: a) della collaborazione interna e livello di partecipazione nell'organizzazione dipartimentale; b) dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi; c) dell'efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi; d) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali; e) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e le modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale; f) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare progetti di attività a valenza aziendale ed extra aziendale; g) delle attività di ricerca applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale; h) attenzione alla quantità/qualità dell'autoformazione; i) del rispetto del codice di comportamento allegato al contratto in oggetto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

Gran parte degli elementi sopra elencati trovano riscontro nell'ambito delle valutazioni annuali, che costituiscono quindi, ove disponibili, un elemento imprescindibile nell'ambito della presente tipologia di valutazione.

Qualora si disponga di tali valutazioni, le stesse dovranno essere considerate nella loro dinamica temporale, considerando maggiormente rilevanti le valutazioni più recenti.

La natura ed i compiti del Collegio tecnico impongono però in un'integrazione delle risultanze delle valutazioni annuali sotto il profilo strettamente professionale.

In questo caso sia il comportamento professionale che la capacità "manageriale" vanno letti in termini di competenza specialistica collegata al tipo di professionalità oggetto della valutazione, attraverso la specifica esperienza posseduta dai componenti del Collegio Tecnico che svolgono incarichi dello stesso livello o di livello superiore al valutato.


Rispetto quindi alla valutazione annuale, operata da un organismo che non possiede competenze sulla specifica professionalità del valutato, questa valutazione si addentra anche nella verifica delle competenze specialistiche richieste al dirigente valutato per svolgere con successo le attività connesse all'incarico ricevuto.

Tale competenza può, ad esempio, riguardare la conoscenza delle normative di riferimento o degli sviluppi scientifici e tecnologiche del settore nel quale la struttura diretta dal dirigente opera.

I criteri di valutazione individuati si articolano su due dimensioni:

<b>VALUTAZIONE I ANNUALI PRECEDENTI</b>	In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo, utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti con incarico di direzione di struttura semplice/complessa/dipartimento.	
<b>AREA DELLE CAPACITA' SPECIALISTICO PROFESSIONALI E MANAGERIALI CONNESSE ALLA TIPOLOGIA DI STRUTTURA DIRETTA</b>	Tale capacità deve essere misurata attraverso una valutazione comparata tra quella che costituisce una struttura ideale in termini di organizzazione e modalità operative e la struttura soggetta a valutazione. Da tale sorta di benchmarking devono emergere le qualità/deficienze della struttura che possono essere ricondotte a all'operato del direttore della struttura. Il dirigente superiore incaricato della valutazione di prima istanza effettuerà tale confronto secondo il proprio modello ideale, che dovrà essere attentamente vagliato dai componenti del Collegio Tecnico in base alla loro esperienza diretta ed agli elementi di riscontro portati dal valutatore di prima istanza a sostegno delle proprie argomentazioni. Al fine di guidare il valutatore in questa fase, è stato individuato un set di dimensioni che nel loro complesso misurano la capacità specialistico professionale del dirigente di struttura valutato. Per ciascuna dimensione la valutazione viene espressa in una scala di merito qualitativa. I parametri di valutazione individuati sono:	
	Capacità di organizzazione del lavoro	devono essere valutati i modelli di organizzazione del lavoro adottati dalla struttura, con particolare riferimento alla adeguatezza degli stessi in rapporto alle tipologie di prestazioni richieste, al grado di consapevolezza e conoscenza degli stessi da parte del personale che vi opera ed alla efficienza complessiva del risultato che ne deriva.
	Appropriatezza e qualità delle prestazioni	devono essere prese in esame la tipologia delle prestazioni erogate dalla struttura in rapporto alla loro appropriatezza, ovvero all'efficacia dimostrata dalle stesse. Va, inoltre, valutata l'attenzione alla qualità delle prestazioni erogate (sotto il profilo di rispondenza ai requisiti richiesti dall'utente della prestazione), anche attraverso l'implementazione di modelli di accreditamento, di certificazione di qualità e di sviluppo di linee guida, protocolli, regolamenti e raccomandazioni all'interno ed all'esterno dell'Istituto.
	Capacità di innovazione	deve essere presa in esame la capacità del dirigente di saper cogliere, gestire e promuovere l'innovazione tecnologica e procedimentale collegata al settore in cui opera la struttura, mantenendo quindi la stessa, in termini di output prodotto, sempre aggiornata e all'avanguardia.
	Capacità progettuale	va presa in considerazione la propensione dimostrata dalla struttura a sviluppare progetti di attività o di ricerca nazionali ed internazionali e quindi anche ad attrarre risorse economiche dall'esterno.
Formazione ed autoformazione	vanno presi in considerazione il grado di attenzione dimostrato dal responsabile della struttura alla formazione dei propri collaboratori al fine garantire un costante aggiornamento delle loro conoscenze specialistiche ed all'insieme delle conoscenze tecniche e pratiche necessarie per lo svolgimento delle mansioni affidate. Va, inoltre, valutata l'attenzione prestata dal responsabile della struttura alla propria formazione e aggiornamento.	



 <b>CT_ISTR SCHEDA DI VALUTAZIONE DI FINE INCARICO DI DIREZIONE DI STRUTTURA SEMPLICE/COMPLESSA/DIPARTIMENTO</b>						
Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:				Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA		
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/
		CRITICITA'	ADEGUATEZZA	ECCELLENZA		

<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_


















Dirigente Valutato  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Collegio Tecnico (Presidente e Componenti)  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE

<b>Valutazione complessiva delle capacità specialistico professionali e manageriali</b>	<p>Il valutatore dovrà esprimere un giudizio, attraverso la scala di merito proposta, su ciascuna di queste dimensioni, motivando opportunamente anche con il supporto di documentazione, i casi in cui il giudizio espresso sia molto positivo o molto negativo.</p> <p>La valutazione di questo livello si conclude con un giudizio finale espresso sempre nella stessa scala di merito, nel quale il valutatore sintetizza l'insieme delle valutazioni espresse sulle singole dimensioni.</p> <p>In questo caso è sempre necessario che la valutazione complessiva delle capacità manageriali venga opportunamente motivata.</p>
<b>GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO</b>	<p>Una volta espresso il giudizio sui due livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.</p> <p>Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri, a tal fine di seguito vengono individuati i pesi relativi che ciascun parametro dovrebbe avere nella formulazione del giudizio finale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- per dirigenti di struttura semplice e complessa l'esito delle precedenti valutazioni annuali pesa un po' di più della capacità specialistico professionale e manageriale connessa alla tipologia della struttura diretta.</li><li>- per dirigenti di dipartimento l'esito delle precedenti valutazioni annuali peso come la capacità specialistico professionale e manageriale connessa alla tipologia della struttura diretta.</li></ul>
<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	<p>La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una <u>sintetica</u> relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale.</p>
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	<p>Ove ritenuto opportuno, il valutatore può indicare le aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e/o un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.</p>

**6. SCHEDA DI VALUTAZIONE ULTRAQUINQUENNALE**

 <b>CT_&gt;5 SCHEDA DI VALUTAZIONE ULTRAQUINQUENNALE</b>							
Area di valut.	Parametro di valutazione	Scala di giudizio AREA DELLA:					Motivazione del giudizio (Solo per giudizi di criticità/eccellenza)
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA	
AREA VALUTAZIONE ANNUALE							
AREA VALUTAZIONE PLURIENNALE							
VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA							
		CRITICITA'		ADEGUATEZZA		ECCELLENZA	

<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

Valutatore 1<sup>a</sup> Istanza  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Dirigente Valutato  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

Collegio Tecnico (Presidente e Componenti)  
data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE**

La valutazione ultraquinquennale legata all'indennità di esclusività dei dirigenti che maturano l'anzianità è effettuata, in prima istanza, dal dirigente della struttura sovraordinata secondo lo schema di cui al relativo paragrafo e in seconda istanza dal Collegio Tecnico.

Rispetto alle altre tipologie di valutazione in questo caso la scadenza è unicamente legata alla maturazione dell'anzianità di servizio necessaria per beneficiare dell'incremento dell'indennità di esclusività, indipendentemente dalla tipologia di incarico affidata al dirigente valutato.

La valutazione viene effettuata soltanto per i dirigenti dell'area medico veterinaria e di quelli sanitari (biologi e chimici), mentre non è prevista per i dirigenti di ruolo professionale, tecnico e amministrativo.

Lo scopo della valutazione è di assoggettare la maggiore retribuzione non soltanto al requisito dell'anzianità di servizio ma anche ad una valutazione di merito complessiva.

<b>AREA VALUTAZIONE ANNUALE</b>	In mancanza di valutazioni annuali relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione annuale dei dirigenti con incarico equivalente a quello in parola.
<b>AREA VALUTAZIONE PLURIENNALE</b>	In mancanza di valutazioni pluriennali (primi cinque anni post assunzione, fine incarico) relative al periodo in parola, si procederà con una valutazione complessiva del periodo utilizzando le schede e le regole esposte per la valutazione di fine incarico relativa alla tipologia dell'ultimo incarico affidato al dirigente soggetto alla valutazione.  Ad esempio per un dirigente che abbia ricevuto un incarico di direzione di struttura semplice si utilizzeranno le schede previste per la valutazione di fine incarico di direzione di struttura semplice, anche se lo stesso non è ancora concluso.
<b>VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA</b>	Una volta espresso il giudizio sui due livelli esposti, il valutatore dovrà dare il giudizio complessivo che costituisce anche la valutazione finale sul dirigente. Tale giudizio complessivo viene espresso con la consueta scala di merito qualitativa e deve tener conto dei diversi giudizi formulati e del loro peso relativo.  Pur non richiedendo una media matematica, è importante che il giudizio finale tenga conto dei pesi relativi dei giudizi espressi sui singoli parametri. Nel caso specifico l'esito delle precedenti valutazioni annuali pesa un po' meno dell'esito delle precedenti valutazioni pluriennali ad opera del Collegio Tecnico.

<b>Relazione sul giudizio finale (sempre obbligatoria)</b>	La valutazione finale va, inoltre, sempre e obbligatoriamente corredata da una <u>sintetica</u> relazione finale nella quale venga data evidenza delle motivazioni che hanno portato al giudizio complessivo finale.
<b>Eventuali indicazioni per il futuro</b>	Ove ritenuto opportuno, il valutatore può indicare le aree di potenziale miglioramento sulle quali il valutato si dovrà impegnare in futuro e/o un suggerimento sugli eventuali percorsi formativi necessari a colmare le lacune evidenziate.

# *Appendici*

Appendice A - La metodica di budget gestionale

Appendice B - Regolamento per la costituzione ed il funzionamento dei Collegi Tecnici

Appendice C: Accordi sindacali su: modalità di gestione ed erogazione della retribuzione di risultato. Area medico veterinaria e Area SPTA.

## Appendice A: La metodica di budget gestionale

### 1. SCOPO

Scopo della presente Appendice è esporre la metodologia adottata presso l'IZSVe per la definizione del budget dei Centri di Responsabilità (di seguito CdR), ovvero stabilire le modalità operative (responsabilità, azioni, tempistica e documentazione) per la definizione, il monitoraggio e la valutazione finale degli obiettivi annuali di miglioramento (di seguito indicati semplicemente con obiettivi o budget) assegnati a ciascuna struttura in coerenza con i documenti di pianificazione strategica.

Lo scopo della metodica adottata, coerentemente con quanto previsto dalla normativa, è quello di attivare gli strumenti idonei al perseguimento e monitoraggio delle strategie aziendali messe in essere dalla Direzione Strategica. Le strategie aziendali devono, infatti, trovare implementazione negli obiettivi di budget negoziati con i vari livelli gerarchici aziendali fino ad arrivare ai singoli CdR. Pertanto la pianificazione annuale di obiettivi/risorse/attività vede il diretto coinvolgimento di tutti i CdR e comporta la creazione di un meccanismo gestionale integrato nell'operatività delle singole strutture produttive e base di riferimento del sistema di responsabilizzazione degli operatori. Tale meccanismo per poter adempiere alle proprie finalità necessita di un sistema dove esiste un forte coordinamento verticale ed orizzontale tra i diversi livelli gerarchici ed un alto grado di trasparenza e comunicazione tra vertice e base aziendale. Un sistema così impostato offre ampia garanzia alla realizzazione efficace ed efficiente delle strategie aziendali.

Uno dei fattori critici di questa metodologia è rappresentato proprio dalla capacità di coinvolgere e di stimolare adeguatamente tutto il personale che partecipa al raggiungimento degli obiettivi. In questo contesto un ruolo fondamentale viene assunto dai livelli manageriali intermedi che devono riuscire a trasmettere verso il basso le aspettative della Direzione Strategica sia in termine di contenuti che di motivazioni.

La programmazione degli obiettivi gestionali si discosta dai riferimenti forniti nei modelli teorici di budgeting, infatti, il carattere fondamentale del processo di programmazione adottato non è la completezza ma la rilevanza. Il rispetto della completezza richiederebbe che ogni centro di responsabilità definisse i suoi obiettivi nel modo seguente:

- identificazione di tutte le prestazioni che si intende realizzare (ad esempio un laboratorio dovrebbe identificare tutte le tipologie di esami che produce);
- quantificazione dei volumi (ad esempio numero di esami) programmati per ciascuna prestazione;
- stima della quantità di fattori produttivi richiesta per ciascuna unità di prestazione operando con ragionevoli livelli di efficienza (ad esempio descrizione della tipologia e dosi di reagenti richieste per ciascun tipo di esame, quantificazione del fabbisogno di personale delle diverse categorie richiesta per ciascun esame, quantità di servizi accessori attribuibili a quell'esame, quantità di utilizzo dei beni strumentali, ecc.);
- valorizzazione del fabbisogno di ogni fattore produttivo sulla base di prezzi/costi unitari espressivi di una efficiente politica di approvvigionamento.

La ricerca del livello di completezza appena descritto presenta nelle aziende sanitarie oneri e complessità amministrative difficilmente accettabili.

Per questa ragione il processo di budgeting proposto si ispira al principio della rilevanza, fondato nella convinzione che, a motivo della elevata ripetitività dell'attività svolta nelle aziende socio-sanitarie, non sia necessario prendere in esame tutte le azioni attuabili da ciascun centro di responsabilità, ma solamente quelle per le quali si intendono attuare indiscutibili interventi migliorativi. A questo proposito risulta fondamentale l'interazione tra i responsabili di struttura e i responsabili dei centri di approvvigionamento ai quali, in funzione delle specifiche competenze professionali, viene attribuita la responsabilità di segnalare eventuali situazioni di inefficienza derivanti da cattivo utilizzo delle risorse o disorganizzazione dei processi produttivi. Segnalazioni che costituiscono input per il processo di negoziazione degli obiettivi di budget.

La struttura tecnico-contabile del budget risulta pertanto espressa da indicatori di azioni desiderabili, sovente non espressi in valore ma con un linguaggio particolarmente aderente alle specifiche leve che il titolare del centro deve azionare per conseguire miglioramenti di efficienza o di efficacia.

## 2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La negoziazione di obiettivi di budget e la relativa responsabilità che ne compete è strettamente legata all'autonomia gestionale e tecnico-funzionale delle strutture organizzative esistenti.

A tal fine per meglio comprendere e collegare la presente metodologia con l'organizzazione dell'Istituto individuata nell'ambito del vigente "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche", si riporta di seguito quanto previsto al paragrafo 2.3 "Autonomia gestionale e tecnico-professionale delle strutture":

*"In accordo con quanto riportato nel Paragrafo 1.1 sono Strutture dell'Istituto:*

- *i dipartimenti strutturali;*
- *i dipartimenti funzionali;*
- *le strutture complesse;*
- *le strutture complesse a valenza di dipartimento;*
- *le strutture semplici;*
- *le strutture semplici a valenza di dipartimento*
- *le strutture semplici a valenza di area.*

*A ciascuna delle citate Strutture sono assegnati compiti, obiettivi quantitativi e qualitativi e risorse correlate agli stessi.*

*Ciascuna Struttura:*

- *ha un unico responsabile dal quale dipendono tutti gli operatori alla stessa assegnati;*
- *costituisce un centro di attività e di costo;*
- *benché autonoma, deve attuare procedure per un'azione coordinata e mirata ad obiettivi di efficienza ed efficacia.*

*L'autonomia gestionale (che può essere ampia, limitata, ristretta, etc.) delle Strutture suesposte trova pratica applicazione in diretta relazione alla diversa posizione/collocazione di ciascuna unità organizzativa nell'ambito dell'organigramma aziendale ed alla metodologia di budget gestionale applicata presso l'Istituto.*

*Il grado di autonomia dei Dipartimenti funzionali, che hanno responsabilità trasversale in relazione alle specifiche finalità, è strettamente correlato ai principi ed alle regole di funzionamento propri dell'organizzazione dipartimentale di cui al Paragrafo 1.1.1.*

*L'autonomia gestionale, di qualunque livello, deve comunque sempre essere esercitata nel pieno rispetto del budget assegnato.*

*Si definiscono "Centri di responsabilità di budget" quelle Strutture chiamate a negoziare annualmente gli obiettivi di budget e le relative risorse. Le strutture che non costituiscono centro di responsabilità di budget, negoziano e rispondono dei propri obiettivi, al centro di responsabilità di budget a cui fanno gerarchicamente riferimento.*

*Ai centri di responsabilità di budget viene attribuita – dal competente direttore di Area/dipartimento - la responsabilità di gestione di risorse umane, tecniche e finanziarie individuate con i provvedimenti di attuazione del presente Regolamento per l'assolvimento delle funzioni e degli obiettivi loro attribuiti.*

*Sono centri di responsabilità di budget i Dipartimenti strutturali, i Dipartimenti funzionali, le Strutture complesse e le Strutture semplici a valenza di area.*

*Non sono centri di responsabilità di budget le Strutture complesse a valenza di dipartimento, le Strutture semplici a valenza di dipartimento e le Strutture semplici (articolazioni di strutture complesse), pur mantenendo al loro interno responsabilità ed autonomia nella gestione di risorse umane, tecniche e finanziarie.*

*Le unità organizzative - Strutture complesse e Strutture semplici – coinvolte nell'attività di un dipartimento funzionale rispondono al direttore del dipartimento solamente per i compiti e obiettivi concordati con lo stesso in attuazione delle modalità organizzative espone nel Paragrafo 1.1.1; esse non costituiscono perciò, di per sé, centri di responsabilità di budget, anche se gli obiettivi assegnati a ciascuna di esse costituiscono oggetto di valutazione annuale da parte dei competenti organi.*

*Nell'ambito delle Strutture complesse e/o semplici, possono essere identificate unità operative di natura strategica per l'Istituto per le quali può essere prevista una presenza di dirigenti con incarico professionale. L'autonomia di queste unità operative è limitata alla specifica area di competenza professionale.*

*Le unità operative, laddove individuate, sia come articolazione di strutture semplici/complesse che come unità delegate allo svolgimento di particolari funzioni aziendali, hanno soltanto valenza operativa collegata alla tipologia di attività svolta ed alla relativa organizzazione del lavoro. Dette unità, prive di autonomia operativa e gestionale, si pongono come mere articolazioni funzionali facenti capo ad un unico responsabile coincidente con il responsabile della struttura semplice/complessa di appartenenza (in analogia a quanto previsto dall'art. 12, lettera b), della Legge della Regione Veneto n. 56/94) o, negli altri casi, direttamente con il direttore coordinatore dell'Area di appartenenza. Quanto detto vale anche per quanto concerne la definizione e la valutazione degli obiettivi di budget. Le figure dirigenziali, se previste, all'interno delle Unità operative non possono quindi avere incarichi di natura gestionale; laddove risulti opportuno, può essere individuato un referente di unità, anche non dirigente, con valenza prettamente operativa e tecnica, ovvero una figura che, per esperienza professionale o particolare attitudine o qualifica posseduta, costituisce il riferimento tecnico sia per il personale del servizio che per quello delle altre strutture. Nell'ambito dell'Istituto le unità operative dell'area amministrativa sono anche dette "uffici", mentre quelle dell'area sanitaria sono anche dette "reparti". Nel presente regolamento non viene data evidenza analitica delle unità operative esistenti all'interno delle strutture semplici/complesse dell'Istituto."*

Benché quindi il campo di applicazione della metodica di budget si rivolga normalmente ai centri di responsabilità produttivi, identificabili nell'ambito dell'organizzazione di un Ente, in genere, con le strutture semplici e quelle complesse che erogano servizi all'utenza finale, in questo contesto si ritiene che data la valenza

trasversale rispetto all'organizzazione dell'azienda di molti obiettivi strategici, le strutture tecnico-amministrative e quelle ausiliarie tecnico-sanitarie, pur non fornendo servizi all'utenza finale, vadano anch'esse inserite tra le strutture coinvolte nell'assegnazione di obiettivi di budget.

Coerentemente con quanto disposto dal citato Regolamento, la presente metodica trova perciò applicazione a tutti i Centri di responsabilità di budget dell'Istituto dallo stesso individuati.

Al fine di coinvolgere tutte le strutture dell'Istituto nel perseguimento degli obiettivi di budget, si ritiene anche opportuno estendere la presente metodologia anche alle unità operative che afferiscono direttamente ai Direttori di area, per le quali non è previsto, in genere, personale dirigenziale e che quindi, in caso contrario, rimarrebbero fuori dall'assegnazione di obiettivi.

Al Controllo di Gestione è delegato il compito di supportare il fabbisogno informativo dell'intero processo e di monitorare sia il rispetto delle regole di funzionamento del modello gestionale sia la loro eventuale modifica.

### 3. DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI

**Budget dei Centri di Responsabilità di Approvvigionamento:** strumento annuale di programmazione e controllo dell'ammontare e dell'allocazione delle risorse. L'impostazione del modello adottato deriva direttamente dal bilancio d'esercizio ma, rispetto a questo, presenta un maggior livello di dettaglio, necessario per sviluppare analisi mirate e comparazioni più significative sull'andamento dei diversi fattori di costo e di ricavo. Per un'analisi dettagliata si rimanda alla "Metodica di definizione del budget dei centri di responsabilità dell'approvvigionamento" adottata dall'Istituto.

**Budget dei Centri di Responsabilità:** strumento annuale di programmazione e controllo dell'attività di produzione ed erogazione delle prestazioni mediante la definizione del Piano degli Obiettivi e relativi indicatori di risultato, al fine di perseguire gli obiettivi strategici fissati dalla Direzione. Il budget dei CdR Produttivi viene articolato per Centri di Responsabilità con responsabilità di budget così come individuati nel "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche" vigente.

**Centro di Responsabilità di Approvvigionamento:** gli uffici/servizi che gestiscono la spesa relativa ad una certa categoria di beni/servizi nella sua fase di acquisizione e/o di controllo della fatturazione. Per un'analisi dettagliata si rimanda alla "Metodica di definizione del budget dei centri di responsabilità dell'approvvigionamento".

**Centro di Responsabilità di budget:** tutte le strutture semplici e complesse (compresi i dipartimenti) dell'Istituto con responsabilità di budget, così come definite nel "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche" vigente.

**Documento di Direttive Aziendale:** è il documento, collegato alla relazione programmatica annuale prevista dalla normativa vigente (L.R.V. n.34/93) approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto e dagli Enti cogeneranti, di raccordo tra strumenti di programmazione strategica ed il budget Centri di Responsabilità Produttivi annuale. Viene elaborato dalla Direzione, sulla base del Piano Strategico Pluriennale e contiene indicazioni riguardanti obiettivi, linee guida, criteri, vincoli e parametri per la formulazione del budget per CdR. Il Documento delle Direttive è di norma organizzato secondo le strutture fondamentali dell'Istituto individuate nelle Aree (Area Tecnico Sanitaria, Area Tecnico-Amministrativa e Area della Direzione Strategica); pertanto ogni Direttore dovrà recepire le linee di indirizzo strategico e formulare il proprio Documento di Direttive per la propria Area di competenza.

**Servizio di Controllo Interno o Nucleo di Valutazione:** è l'organo interno, dotato di autonomia, preposto alla valutazione e controllo strategico in ottemperanza di quanto previsto dal D.Lgs. 286/99 (art. 6.3). Così come definito da questo Istituto, il Nucleo di Valutazione assume un ruolo di supporto nel processo di definizione e di valutazione degli obiettivi di budget.

**CdC:** Centro di Costo

**CdG:** Servizio Controllo di Gestione

**CdR:** Centro di Responsabilità a cui è attribuita responsabilità di budget

**CdA:** Centro di Approvvigionamento

**DDSS:** Direzione Strategica (formata dai tre Direttori)

**DD:** Documento di Direttive Aziendali



**NdV:** Nucleo di Valutazione  
**PSP:** Piano Strategico Pluriennale  
**rCdR:** responsabile del Centro di Responsabilità.

## 4. RESPONSABILITA' E MODALITA' OPERATIVE

### 4.1 GENERALITA'

La formulazione del budget dei CdR Produttivi risulta essere la fase cruciale del processo gestionale adottato dall'azienda, in quanto strumento finalizzato a perseguire in modo efficiente ed efficace gli obiettivi strategici del breve e medio termine dell'azienda e, quindi, anche ad influenzare i livelli qualitativi e quantitativi dell'attività istituzionale, per la quale ogni ente pubblico è nato e retto.

Il budget è un programma operativo collegato agli obiettivi strategici, alle risorse disponibili ed alle responsabilità attribuite. Tra il processo di pianificazione strategica pluriennale ed il processo di budget deve esistere una stretta integrazione e congruenza cosicché quest'ultimo risulti pienamente coerente con gli obiettivi strategici aziendali.

Il budget viene articolato per CdR proprio per poter assicurare una maggiore responsabilizzazione dell'attività svolta. Pertanto gli obiettivi attribuiti ad ogni CdR sono il risultato di un processo di negoziazione che coinvolge a cascata tutti i diversi livelli di responsabilità: Consiglio di Amministrazione, Direzione Strategica e Collegio di Direzione, Direttori di area, Responsabili di Dipartimento, di struttura complessa e struttura semplice a valenza di area, fino ad arrivare a tutto il personale del CdR che concorrerà direttamente o indirettamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Le criticità del processo di negoziazione degli obiettivi di budget gestionale si snodano nell'organizzazione rispettivamente verticalmente e orizzontalmente e sono individuabili nei seguenti due fattori:

- congruenza: la definizione degli obiettivi di budget specifici per i singoli CdR deve essere coerente con la pianificazione strategica aziendale e con la programmazione della struttura di appartenenza
- assegnazione e quantificazione : gli obiettivi devono essere assegnati e quindi quantificati ai diversi CdR considerando le peculiarità delle diverse Aree e le specificità dei singoli CdR.

Così concepito, il budget per CdR Produttivo si dimostra uno strumento di gestione capace di garantire un giusto equilibrio tra responsabilità ed autonomia dei singoli professionisti e di promuovere il diretto ed attivo coinvolgimento di tutto il personale.

### 4.2 PROCEDURA DI DEFINIZIONE DEL BUDGET DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' PRODUTTIVI

#### FASE 1:

La Direzione Strategica nell'ambito del Collegio di Direzione, in coerenza con i documenti di pianificazione strategica pluriennale (PSP), derivanti anche dalle disposizioni della programmazione Ministeriale e degli Enti co-gerenti (Regioni e Province Autonome) e del Consiglio di Amministrazione, formula il Documento di Direttive Aziendale di durata annuale. Responsabilità della DDSS è di diffondere e spiegare il contenuto del documento ai singoli rCdR affinché possano individuare idonee linee di intervento.

Il Documento di Direttive (DD) indica:

- gli obiettivi strategici ed il relativo programma di attività, articolati per Area, che si intende perseguire nel periodo di riferimento;
- il valore atteso degli eventuali indicatori di risultato;
- le linee-guida a cui devono attenersi i responsabili di struttura nella formulazione del budget: tali linee-guida possono specificare vincoli di risorse e di bilancio nonché criteri di forma e contenuto della negoziazione;

#### FASE 2:

Il DD viene presentato, spiegato e distribuito dai responsabili di Area, ognuno per la struttura di propria competenza, ai singoli titolari di CdR i quali devono utilizzarlo come riferimento per la definizione delle proprie proposte di budget.

### **FASE 3:**

Il processo di elaborazione degli obiettivi consiste nella negoziazione tra Direttori di Area e responsabili di CdR per la definizione delle azioni di intervento ritenute necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda.

Per ogni obiettivo, nell'apposita SCHEDA-OBIETTIVO (vedi Mod. 1 allegato alla presente Appendice), il rCdR deve raccogliere le seguenti informazioni:

1. descrizione sintetica dell'obiettivo e delle finalità dello stesso (qualora necessario ad una migliore comprensione dell'obiettivo negoziato potrà essere allegata alla scheda una relazione analitica sul contenuto e sugli scopi dello stesso);
2. individuazione della struttura o delle strutture referenti, ovvero di quelle strutture che fanno parte del CdR e sono coinvolte direttamente nella realizzazione delle azioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo in parola;
3. individuazione (a discrezione del rCdR) del/dei dirigente/i referente dell'obiettivo (es. responsabile della struttura semplice referente dell'obiettivo);
4. individuazione dell'indicatore di risultato in grado di valutare lo stato di realizzazione dell'obiettivo (l'indicatore deve essere di norma misurabile attraverso variabili quantitative o comunque anche qualitative ma oggettivamente valutabili);
5. individuazione del valore attuale e del valore atteso delle variabili collegate all'indicatore di risultato.
6. peso relativo dell'obiettivo espresso in valore da 0,01 a 1 (la somma totale dei pesi degli obiettivi assegnati al CdR deve dare sempre uno);
7. eventuale termine entro il quale l'obiettivo deve essere portato a raggiungimento (normalmente è il 31/12 ma potrebbe essere necessario definire scadenze diverse);
8. individuazione di eventuali altri CdR coinvolti e, anche se non obbligatorio, individuazione di un dirigente responsabile del raggiungimento dell'obiettivo;
9. il riferimento alla strategia aziendale generale (specificata di norma nella Relazione Programmatica Annuale o nel Piano Strategico Pluriennale) a cui l'obiettivo è associato.

La scheda obiettivo deve essere firmata dal responsabile del CdR (nel caso in cui il posto di responsabile non sia coperto o per le unità operative che non hanno un dirigente responsabile, la scheda verrà firmata dal referente tecnico della struttura) e dal direttore di Area.

In accordo con la logica del continuo miglioramento, i singoli CdR potranno anche definire obiettivi specifici non strettamente correlati alle strategie generali, ma piuttosto finalizzati alla riorganizzazione della propria realtà operativa.

Nella fase di definizione degli obiettivi al Servizio Controllo di Gestione è affidato il compito di dare supporto operativo sia di carattere metodologico che informativo.

Al fine di garantire la massima diffusione del contenuto degli obiettivi negoziati tra i dipendenti della struttura è fatto obbligo a ciascun rCdR di esporre gli stessi a tutto il personale della propria struttura nel corso di una riunione all'uopo indetta.

Di tale riunione dovrà essere compilato sintetico verbale sottoscritto dai partecipanti che verrà allegato al piano degli obiettivi di cui alla Fase 5.

### **FASE 4:**

Correttamente la fase di definizione degli obiettivi di budget dei centri produttivi dovrebbe venire prima di quella di definizione del budget dei centri di responsabilità di approvvigionamento, in quanto le azioni concordate costituiscono la base per la quantificazione del fabbisogno di fattori produttivi. In questa prospettiva la presente fase non avrebbe ragione di esistere. Nella realtà, come spesso accade il processo di negoziazione degli obiettivi si trascina ben oltre i tempi nei quali è necessario predisporre il bilancio economico preventivo, con la conseguenza che i tempi di predisposizione dei due documenti risultano invertiti.

Per questo motivo, al fine di garantire il necessario fabbisogno di risorse per il raggiungimento di determinati obiettivi, senza condizionare il processo di definizione del budget dei Centri di Responsabilità dell'Approvvigionamento ai tempi della negoziazione del budget dei CdR, la Direzione Strategica quantifica un fondo economico destinato alla copertura di tale fabbisogno nel rispetto dei vincoli di bilancio.

In sede di negoziazione degli obiettivi tra Direttori di Area e rCdR, nel caso in cui la realizzazione dell'obiettivo sia vincolata alla disponibilità di risorse aggiuntive, il Direttore di Area prima di approvare l'obiettivo dovrà verificare la disponibilità delle stesse con i rispettivi Centri di Responsabilità dell'Approvvigionamento, nell'ambito delle previsioni economiche formulate o, in alternativa, nell'ambito del fondo all'uopo predisposto.

In sintesi, a fronte di un fabbisogno di risorse necessario al raggiungimento di un particolare obiettivo, il Direttore di Area, prima di approvare quest'ultimo, dovrà:

- a. qualora il Budget dei Centri di Responsabilità dell'Approvvigionamento non sia stato approvato, segnalare a questi ultimi la necessità di tali risorse aggiuntive. In questo modo, il responsabile di CdA può quantificare correttamente la sua previsione di spesa;
- b. qualora il Budget dei Centri di Responsabilità dell'Approvvigionamento sia già stato approvato, verificare con l'ausilio del Controllo di Gestione la disponibilità di risorse nell'ambito dello specifico fondo previsto dalla Direzione Strategica.

Per tutti gli altri obiettivi negoziati il Controllo di Gestione valuterà il possibile impatto economico trasmettendo i risultati ai Centri di Responsabilità dell'Approvvigionamento.

In questa fase risulta, pertanto, fondamentale l'azione di cooperazione-integrazione tra i Direttori di Area, i Centri di Responsabilità dell'Approvvigionamento ed il Controllo di Gestione al fine di garantire la congruenza tra le scelte gestionali di pianificazione dell'attività (Budget dei CdR Produttivi) con le scelte gestionali di pianificazione economico-finanziaria (Budget dei Centri di Responsabilità dell'Approvvigionamento).

#### **FASE 5:**

I Direttori di Area, con il supporto metodologico-operativo del Servizio Controllo di Gestione, consolidano gli obiettivi della propria struttura; successivamente il Servizio Controllo di Gestione predispone il Piano degli Obiettivi complessivo dell'Ente suddiviso per Area.

#### **FASE 6:**

In questa fase del processo, il Piano degli Obiettivi viene sottoposto alla verifica del Nucleo di Valutazione. Tale verifica consiste, da un lato, nella valutazione della complessiva coerenza tra i contenuti del Documento di Direttive e gli obiettivi negoziati con i CdR, dall'altro nel rispetto dei principi metodologici con particolare riferimento alla corretta compilazione delle schede obiettivo e corretto bilanciamento degli stessi.

La verifica non prevede, di norma, che il NdV modifichi gli obiettivi individuati dal Direttore di Area e condivisi con il rCdR, ma si esplica essenzialmente con richieste di chiarimenti, di documentazione aggiuntiva e nel fornire pareri e suggerimenti che possono indurre il Direttore di Area a rivedere e modificare gli obiettivi.

La fase si conclude quando il NdV appone il proprio visto di approvazione su ciascuna scheda obiettivo.

#### **FASE 7:**

Questa procedura si conclude con l'avvio delle attività di realizzazione degli obiettivi e la conseguente procedura di monitoraggio, nel quale i responsabili di CdR, coordinati dai Direttori di Area, e con il supporto del Servizio Controllo di Gestione, hanno il compito di monitorare durante l'esercizio lo stato di avanzamento degli obiettivi di budget loro assegnati, in modo da segnalare tempestivamente eventuali scostamenti ed avviare le opportune azioni correttive.

### **4.3 PROCEDURA DI MONITORAGGIO DEL BUDGET GESTIONALE**

Il processo di monitoraggio consiste nel controllo periodico dello stato di realizzazione degli obiettivi di budget, finalizzato ad evidenziare gli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto e ad analizzarne le cause, producendo le necessarie azioni correttive. Qualora lo scostamento sia imputabile a mutate condizioni rispetto a quelle in essere al momento della negoziazione degli obiettivi, le azioni correttive possono comportare anche una ridefinizione del valore atteso degli indicatori collegati all'obiettivo o dell'obiettivo stesso.

Le fasi di questo processo devono garantire:

- la continua interazione tra Direttori di Area e rCdR nella valutazione dei risultati raggiunti, secondo un approccio focalizzato sul problema e sulla sua soluzione, piuttosto che su una valutazione di tipo ispettivo;

- la validazione di tale processo operata da parte di un organo esterno super-parte, quale il Nucleo di Valutazione, composto da esperti del settore che possono contribuire a correggere eventuali distorsioni nel sistema di definizione e di controllo degli obiettivi.

#### **FASE 1:**

In questa fase, qualora il rCdR lo ritenga necessario, potranno anche essere richieste modifiche agli obiettivi assegnati inizialmente (cancellazione, spostamento, ridefinizione parametri, ecc.), indicando la motivazione delle stesse.

La richiesta di modifica è formalizzata con la compilazione di una nuova scheda Mod. 1 (vedi a fine Appendice), che oltre alle modifiche indica i nuovi parametri dell'obiettivo e nella parte note la motivazione e gli effetti delle modifiche (es. obiettivo cancellato e relativo peso assegnato ad altri obiettivi).

Le schede contenenti le modifiche, opportunamente sottoscritte dal rCdR, dovranno essere vagliate, approvate e sottoscritte dal Direttore di Area e quindi inviate al NdV per la presa d'atto.

#### **FASE 2:**

Al momento di effettuare la valutazione dello stato di realizzazione degli obiettivi il Direttore di Area, avvalendosi del supporto del Servizio Controllo di Gestione, invia le "Schede di verifica degli obiettivi" (vedi Mod. 2 allegato alla presente Appendice) ai singoli CdR affinché effettuino una prima autovalutazione.

L'utilizzo dell'autovalutazione quale sistema di verifica favorisce la percezione della valutazione non come attività ispettiva esterna ed impositiva, ma piuttosto come momento di analisi critica e costruttiva dei risultati conseguiti e della qualità ed efficacia degli obiettivi negoziati, anche in relazione alle risorse effettivamente disponibili.

Qualora l'obiettivo sia associato ad indicatori quantitativi oggettivamente rilevabili attraverso il sistema informativo aziendale (es. numero di esami), le schede saranno compilate dal Servizio Controllo di Gestione con i relativi dati di consuntivo; in questo caso l'autovalutazione si trasforma in un'analisi del risultato raggiunto in relazione all'obiettivo prefissato da parte del titolare del CdR.

In caso contrario, è delegato al CdR inserire il valore dell'indicatore degli obiettivi assegnati e produrre l'eventuale documentazione richiesta a supporto di quanto riportato.

Qualora durante la valutazione intermedia il rCdR giudichi impossibile garantire nei tempi previsti la realizzazione dell'obiettivo, lo stesso dovrà indicare la percentuale presunta di scostamento del risultato finale e relazionare in merito alle motivazioni che hanno causato lo scostamento.

Ugualmente avverrà nella fase di valutazione finale.

#### **FASE 3:**

Le schede di verifica degli obiettivi (autovalutate) vengono inviate al Direttore di Area attraverso il Servizio Controllo di Gestione.

I Direttori di Area, attraverso gli elementi in loro possesso, verificano le schede di autovalutazione dei CdR sulla base di evidenze oggettive che confermino lo stato di realizzazione degli obiettivi dichiarati.

A supporto di questa verifica i Direttori di Area possono chiedere ulteriori chiarimenti al rCdR o avvalersi del sistema informativo messo a disposizione dal Servizio Controllo di Gestione.

I Direttori di Area provvedono quindi ad effettuare una propria valutazione sullo stato di realizzazione degli obiettivi di budget di ciascuna struttura; valutazione che può confermare quanto esposto dal rCdR o rettificare in più o in meno l'esito dell'autovalutazione.

Modifiche apportate all'autovalutazione dal Direttore di Area dovranno comunque sempre essere accompagnate dall'esposizione delle relative motivazioni.

#### **FASE 4:**

Qualora i risultati della valutazione operata dal Direttore di Area si discostino da quelli dell'autovalutazione effettuata dal rCdR, gli stessi vanno inviati anche a quest'ultimo, al fine di dare trasparenza al processo di valutazione e permettere l'eventuale apertura di un contraddittorio tra il rCdR e il Direttore di Area.

Nell'ambito dell'eventuale contraddittorio, che in questa fase dovrà essere espressamente richiesto dal rCdR, prima dell'invio formale delle schede di valutazione al NdV, le due parti proveranno a trovare una valutazione condivisa. In caso contrario le due valutazioni ed i relativi scostamenti, opportunamente motivati, verranno inviati al

NdV che in qualità di organismo super parte dovrà formulare il giudizio finale, previa convocazione delle parti per uno o più colloqui o relazioni scritte (contraddittorio).

#### **FASE 5:**

Nel caso di coerenza tra autovalutazione e valutazione del Direttore di Area, spetta comunque al NdV verificare i risultati del processo di monitoraggio degli obiettivi, attraverso un'analisi critica delle valutazioni espresse in relazione alla metodologia applicata e alla documentazione prodotta.

La verifica non prevede, di norma, che il NdV modifichi le valutazioni operate dal Direttore di Area e condivise con il rCdR, ma si esplica essenzialmente con richieste di chiarimenti, di documentazione aggiuntiva e nel fornire pareri e suggerimenti che possono indurre il Direttore di Area a rivedere e modificare la valutazione fatta.

Ugualmente avviene per le richieste di modifica degli obiettivi.

La fase di verifica si conclude con l'apposizione da parte del NdV del visto di approvazione sulle schede di valutazione di tutti gli obiettivi di budget.

### **4.4 VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET GESTIONALE ASSEGNATI AI SINGOLI CdR**

Il processo di valutazione si conclude con la valutazione annuale complessiva degli obiettivi di budget assegnati ad un determinato CdR.

A ciascun obiettivo, valutato secondo le modalità espresse nei precedenti paragrafi, viene attribuita una percentuale di raggiungimento da zero a cento.

La media ponderata sul peso attribuito inizialmente a ciascun obiettivo delle percentuali di raggiungimento costituisce la misura finale del grado di realizzazione degli obiettivi negoziati con ciascun CdR.

Tale valore costituisce il parametro utilizzato dall'Amministrazione per l'individuazione delle quote di retribuzione di produttività collettiva, per il personale del comparto, e di retribuzione di risultato, per il personale dirigente.

I criteri di riconoscimento delle quote incentivanti al personale devono essere negoziate con le organizzazioni sindacali.

Lo stesso valore viene, inoltre, utilizzato nell'ambito della valutazione annuale dei dirigenti con incarico di direzione di struttura semplice/complessa.

Le valutazioni sul grado di raggiungimento dei singoli obiettivi possono invece essere utilizzate nell'ambito della valutazione annuale dei dirigenti con incarico professionale/alta specializzazione ai quali erano state affidate attività collegate alla realizzazione di uno o più obiettivi.

Allegato: Mod. 1 SCHEDA OBIETTIVO BUDGET

Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie - Legnaro	<b>SCHEDA OBIETTIVO BUDGET</b>	Mod. 1
	<b>ANNO</b>	

Area di competenza

CdR: <sup>1</sup>

Obiettivo n.: **1**

Resp./Ref. dell'Ob. (se diverso dal rCdR)  Struttura referente

Scadenza:

Indicatore di risultato	Valore attuale	Valore atteso	Peso

**Note del Responsabile**

Rif. R.P.A. o D.D. o P.S.P.:   
(Relazione Programmatica Annuale o Documento Direttive o Piano Strategico Pluriennale)

altri CdR coinvolti nell'obiettivo:

Rif. Dipartimento (se Ob. Dipartimentale):

Dirigente CdR<sup>2</sup>  
\_\_\_\_\_

Direttore di Area  
\_\_\_\_\_

Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> CdR = Centro di Responsabilità. (Dipartimenti - Strutture Complesse - Strutture Semplici a valenza di area) Servizio Controllo di Gestione  
<sup>2</sup> In assenza del Dirigente apporrà la firma il Referente tecnico di struttura

Allegato: Mod. 2 SCHEDA VERIFICA OBIETTIVO BUDGET

Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie - Legnaro	<b>SCHEDA VERIFICA OBIETTIVO</b>	Mod. 2
	<b>BUDGET ANNO _____</b>	

Area di competenza

Area Tecnico-Amm./Area Tecnico-Sanit./Area Dir.Strat.

CdR: <sup>1</sup>

DIP/S.C./S.S. A VALENZA DI AREA

Obiettivo n.:

1

Descrizione sintetica dell'obiettivo

Resp/Ref dell'Ob. (se  
diverso dal rCdR)

Struttura Referente

Scadenza:

Indicatore di risultato	Valore attuale	Valore atteso	Risultato raggiunto	Peso

Relazione del Responsabile

% Raggiungimento

altri CdR coinvolti nell'obiettivo:

Rif. Dipartimento (se Ob. Dipartimentale):

Dirigente CdR<sup>2</sup>

Direttore di Area

Nucleo di Valutazione

<sup>1</sup> CdR = Centro di Responsabilità. (Dipartimenti - Strutture Complesse - Strutture Semplici a valenza di area).

<sup>2</sup> In assenza del Dirigente apporrà la firma il Referente tecnico di struttura

## Appendice B: Regolamento per la costituzione ed il funzionamento dei Collegi Tecnici

### 1.0 Premessa

Il Collegio tecnico, in relazione a quanto previsto dai CC.NN.LL. 3 novembre 2005 per l'Area della Dirigenza del S.S.N., sia Medica e veterinaria che Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa, è competente per la Valutazione di tutti i Dirigenti assunti a tempo indeterminato, alla scadenza dei primi cinque anni di servizio, alla scadenza degli incarichi conferiti, alla maturazione dei requisiti di anzianità di servizio ultraquinquennale, in relazione all'erogazione della retribuzione di esclusività.

### 2.0 Composizione del Collegio Tecnico

In relazione a quanto previsto dalle linee guida regionali di cui alla DGRV n. 3415/2002, la composizione del Collegio Tecnico deve tenere conto della tipologia dell'incarico attribuito ed i suoi partecipanti, al fine di evitare sovrapposizione di giudizi, non devono avere svolto il ruolo di Valutatore di 1<sup>a</sup> istanza nel processo di valutazione di fine incarico ovvero nel processo di valutazione annuale, nell'ultimo anno, del Dirigente oggetto della valutazione.

Il Collegio è individuato con riferimento al ruolo di appartenenza del valutato/i.

Il Collegio è composto da:

#### Presidente

- Direttore dell'Area a cui afferisce la struttura di appartenenza del Dirigente valutato o di cui ha l'incarico. Per l'area della Direzione Strategica il Direttore Generale potrà delegare alla funzione di Presidente il Direttore Sanitario o il Direttore Amministrativo, a seconda dell'area di competenza del Dirigente valutato. Nel caso in cui il Direttore di area sia valutatore di 1<sup>a</sup> istanza, tale funzione verrà ricoperta da un dirigente/direttore anche esterno, appartenente ad un Ente del SSN o al Ministero della Salute o all'Istituto superiore di Sanità, con incarico di pari grado o superiore al valutato.

#### Componenti

Minimo 2 massimo 4, in relazione al numero e alla tipologia degli incarichi da valutare.

- I componenti devono essere dirigenti anche esterni appartenente ad un Ente del SSN o al Ministero della Salute o all'Istituto superiore di Sanità, con incarico di pari grado o superiore al valutato. Per i soli componenti, l'incarico di direttore di Dipartimento è considerato al pari di quello di responsabile di Struttura Complessa

#### Segretario

- Dipendente di ruolo amministrativo con inquadramento non inferiore alla categoria C.

Per lo svolgimento delle attività previste dal presente Regolamento, ai membri del Collegio Tecnico è corrisposto un gettone di presenza, oltre al rimborso delle spese. La misura del gettone è stabilita dal Direttore Generale contestualmente al provvedimento di nomina del medesimo Collegio.



### **3.0 Svolgimento processo di valutazione**

Il Direttore Generale provvede con proprio provvedimento deliberativo alla nomina dei componenti del Collegio Tecnico secondo le modalità stabilite al punto precedente.

Il Servizio Gestione Risorse umane, dopo la comunicazione della nomina agli interessati, provvede alla convocazione formale del Collegio tecnico secondo il calendario e le modalità definite dalla Direzione dell'Istituto.

Il Servizio Gestione Risorse Umane predispone, per ciascun dirigente da valutare specifico fascicolo inserendo le schede delle valutazioni annuali precedenti, validate dal Nucleo di Valutazione, e la scheda di valutazione di scadenza incarico predisposta dal valutatore di 1<sup>a</sup> istanza.

In tale fascicolo sono contenute altresì eventuali osservazioni, note o relazioni del valutato predisposte in occasione dei precedenti processi nonché, qualora la valutazione 1<sup>a</sup> istanza non sia condivisa dal valutato, le eventuali controdeduzioni dello stesso contenenti le motivazioni della mancata condivisione.

In ogni caso è sempre facoltà del Dirigente valutato produrre una relazione in cui riepilogare le attività di rilievo svolte nel periodo oggetto di valutazione correlate all'incarico svolto; anche questa relazione sarà inserita agli atti della documentazione consegnata al Collegio Tecnico.

Il Collegio Tecnico, regolarmente costituito, si riunisce esaminando dapprima le schede ed i fascicoli dei dirigenti sottoposti a valutazione e può richiedere al Servizio Gestione Risorse Umane documentazione integrativa o altri elementi ritenuti utili per la valutazione e la formulazione del giudizio.

Qualora dall'esame della documentazione presentata e della scheda di valutazione specifica, non emergano fatti, circostanze o altri elementi che possano condizionare la propria valutazione, il Collegio Tecnico provvede all'emanazione delle conclusioni ed alla sottoscrizione del giudizio.

Il Collegio Tecnico predispone il calendario di incontri con i Dirigenti e con i rispettivi valutatori, per i casi in cui, in relazione alla documentazione del fascicolo, ritenga si debba procedere a formale contraddittorio, fissando tempi e modalità per la produzione di eventuali ulteriori elementi ritenuti necessari per la formulazione del giudizio.

Il calendario di incontri e la richiesta di eventuali elementi integrativi, sono comunicati al valutato ed al valutatore di 1<sup>a</sup> istanza, per il tramite del Servizio Gestione Risorse Umane.

Di tutto il processo di valutazione e distintamente per ciascun dirigente valutato, viene redatto a cura del Segretario e per ogni seduta del Collegio, specifico verbale sottoscritto da tutti i componenti il Collegio Tecnico e dagli eventuali dirigenti convocati; copia dei verbali viene trasmessa alla Direzione Generale dell'Istituto, mentre la documentazione originale viene inserita nel fascicolo personale del Dirigente valutato.

L'esito del processo di valutazione viene comunicato formalmente al Dirigente interessato a cura del Servizio Gestione Risorse Umane.

Avverso il giudizio del Collegio Tecnico il Dirigente può ricorrere all'autorità giudiziaria competente.



## Appendice C:

### Accordi sindacali su: modalità di gestione ed erogazione della retribuzione di risultato. Area medico veterinaria e Area SPTA.

#### Modalità di gestione ed erogazione della retribuzione di risultato dell'area della dirigenza medico veterinaria

Il presente accordo si applica alla gestione dei fondi di risultato dell'esercizio 2007 e successivi.

Il fondo di risultato è gestito per area contrattuale nelle seguenti distinzioni:

- Fondo di risultato per i dirigenti veterinari;

Ciascuno dei seguenti fondi è gestito con le modalità di seguito esposte.

Il Fondo di risultato si divide annualmente in:

1. Fondo di risultato storico (FRS);
2. Residui e altre quote derivanti da altri fondi (FRR).

Il FRS è quantificato annualmente in base alle regole di calcolo del fondo storico fissate dal C.C.N.L. e dagli accordi decentrati. I valori del FRS sono stabili e non transitori per l'anno in corso.

Tutto ciò che è transitorio ovvero tutti gli importi che vanno ad incremento del FRS solo per l'anno corrente e non sono quindi storicizzati sono considerati FRR. Rientrano nel FRR anche i residui per somme di retribuzione di risultato non attribuite a seguito del mancato raggiungimento degli obiettivi di miglioramento da parte di una struttura, nonché i residui dello stesso anno non spesi di tutti gli altri fondi.

#### Ripartizione del FRS

Il FRS è suddiviso in budget di struttura annuali; il budget di struttura è costituito dalla somma delle quote individuali dei dirigenti che fanno parte della struttura, secondo il relativo peso.

Per strutture si intendono tutte le Strutture complesse (compresi i dipartimenti) e le Strutture semplici a valenza di area, così come individuate dal "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche" vigente.

Con riferimento ai pesi di ciascun dirigente – di ruolo, a tempo determinato o 15 septies – essi si differenziano in base all'anzianità ed alla tipologia di incarico conferito, secondo la seguente tabella:

	Peso Dir. Veterinaria
<b>Tipologia di incarico (compresi incarichi ad interim)</b>	
Dirigente con contratto a tempo determinato ai sensi del D.Lgs. n. 368 ..	0,7
Dirigente con anzianità di servizio post assunzione c/o l'Istituto minore di 5 anni o assunto con contratto a tempo determinato ai sensi dell'ex art. 15 septies del D.Lgs. n. 502/92 e smi	1
Dirigente con più di cinque anni e incarico professionale	1,2
Dirigente con più di cinque anni e incarico di alta specializzazione	1,5
Dirigente con incarico di struttura semplice	1,8
Dirigente con incarico di struttura complessa/dipartimento	2,2

La pesatura dell'incarico è rapportata, inoltre, alla effettiva permanenza in servizio del dirigente nel corso dell'anno. I casi di assenza che determinano la riduzione della retribuzione di risultato sono i seguenti:

1. malattia;
2. permessi non retribuiti;
3. aspettativa per maternità" in "astensione facoltativa L. 1204/71 e s.m.i.;
4. ogni altra assenza che comporti abbattimento intero o parziale dello stipendio.

La retribuzione di risultato, nei casi suddetti, viene decurtata di 1/365 per ogni giorno di assenza superiore a 40 giorni lavorativi nell'arco dell'anno solare.

Peso della struttura = somma dei pesi di ciascun dirigente appartenente alla struttura

Budget di struttura = Peso della struttura \* ( FRS / Somma dei pesi di tutte le strutture)

Il budget di ogni struttura è strettamente collegato alla realizzazione degli obiettivi di budget gestionale assegnati alla struttura.

Il budget viene decurtato in base alla percentuale complessiva di realizzazione degli obiettivi così come individuata dalla metodologia di budget gestionale di cui all'Appendice A del presente documento.

La decurtazione viene effettuata in base alla seguente tabella:

Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di budget gestionale assegnati alla struttura	Percentuale di abbattimento del budget di struttura
Dal 90% al 100%	Nessun abbattimento
Dal 80% al 89%	10% di abbattimento
Dal 60% al 79%	% di abbattimento pari alla % di mancata realizzazione degli obiettivi
Dal 50% al 59%	50% di abbattimento
Dal 0% al 49%	100% abbattimento

La percentuale di abbattimento del budget di struttura è anche collegata alla valutazione annuale del dirigente della struttura in esame. Come previsto dal sistema di valutazione, una valutazione annuale negativa del dirigente di struttura potrebbe, su indicazione del Nucleo di Valutazione, comportare il solo abbattimento della quota di retribuzione di risultato del dirigente responsabile della struttura, lasciando inalterate le quote degli altri dirigenti.

Su richiesta formulata al NdV da parte del rCdR o del Direttore di Area, qualora la percentuale complessiva di mancato raggiungimento degli obiettivi sia imputabile all'operato di un'unica struttura semplice interna al CdR, il NdV può valutare la possibilità di applicare la decurtazione del budget di struttura soltanto ai dirigenti di quest'ultima struttura semplice.

In questo caso andranno distinti gli obiettivi specifici di questa struttura semplice che andrà trattata come fosse un CdR a sé stante. Al rCdR andrà in questo caso decurtata una quota della retribuzione di risultato comunque pari alla percentuale complessiva di raggiungimento dell'intero CdR.

Tutte le quote di decurtazione in applicazione della precedente tabella vengono assegnate al FRR e distribuite secondo quella logica.

Le quote individuali derivanti dal FRS rideterminate in base al budget della struttura sono anche legate all'esito della valutazione annuale individuale operata su ciascun dirigente della struttura.

Nelle more dell'introduzione del nuovo sistema di valutazione (anni 2007 e 2008) della dirigenza una valutazione non positiva del dirigente comporta nel primo anno, l'esclusione del dirigente dall'erogazione di quote di retribuzione di risultato derivanti dal FRR; nel caso di seconda valutazione annuale negativa dello stesso dirigente nell'anno precedente, oltre all'esclusione dalla distribuzione del FRR, al dirigente verrà abbattuta anche l'intera quota di retribuzione di risultato derivante dal FRS.

Una volta applicato il nuovo sistema di valutazione (dal 2009 in poi) e nel rispetto della logica di progressività delle sanzioni che lo stesso introduce, una valutazione del dirigente rientrante nell'area della criticità comporta:

- per valutazioni molto negative (prima casella a sinistra nella scala dei giudizi): esclusione dalla erogazione delle quote del FRS e del FRR;
- per valutazioni negative (seconda casella da sinistra nella scala dei giudizi): nel primo anno, l'esclusione del dirigente dall'erogazione di quote di retribuzione di risultato derivanti dal FRR. Nel caso di seconda valutazione annuale negativa dello stesso dirigente nell'anno precedente, oltre all'esclusione dalla distribuzione del FRR, al dirigente verrà abbattuta anche l'intera quota di retribuzione di risultato derivante dal FRS.

Nel caso a) e nella seconda parte del caso b), qualora al dirigente fossero state erogate delle somme a titolo di acconto della retribuzione di risultato, le stesse dovranno essere oggetto di recupero secondo le modalità previste dal contratto e dalla normativa vigente in materia.

Tutte le quote del FRS decurtate per effetto di valutazioni annuali negative del singolo dirigente rimangono all'interno del budget di struttura e vengono ripartite tra gli altri dirigenti della struttura che hanno avuto valutazione positiva, in modo proporzionale. Qualora non vi siano altri dirigenti nella struttura in esame, le quote decurtate vengono passate al FRR.

Le quote individuali derivanti dal FRS vengono erogate in forma di acconto, subordinatamente alla periodica verifica dello stato di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura.

In particolare, il 50% della quota teorica individuale, viene erogata con cadenza mensile (1/13 per mese).

Nel mese di gennaio dell'anno successivo viene erogata una quota pari al 30% della quota teorica individuale.

Nel mese di marzo dell'anno successivo, a conclusione della valutazione degli obiettivi di budget e delle valutazioni annuali dei dirigenti, viene erogato il saldo della quota individuale (20%).

In ogni momento di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi di budget l'Amministrazione ha la facoltà di sospendere l'erogazione delle quote di acconto qualora rilevi evidenti scostamenti tra quanto concordato e quanto realizzato da ciascuna struttura.

### **Ripartizione del FRR**

Il FRR è costituito da tutte le somme che non rientrano nel fondo storico ma che per vari motivi vanno ad incremento del fondo di risultato per il solo anno in corso.

Il FRR complessivo distribuito tra tutti i dirigenti in proporzione alle quote ricevute del FRS. Fanno eccezione: i dirigenti che hanno subito una valutazione negativa (rientrante nell'area della criticità), che non percepiscono alcuna quota di questo fondo; i dirigenti che hanno ricevuto una valutazione rientrante nell'area dell'eccellenza aumentano il peso della propria quota individuale del 10% (es. se un dirigente ha ricevuto 100 € del FRS e la sua valutazione annuale è eccellente, lo stesso peserà come se avesse ricevuto 110 € nella distribuzione di questa parte del FRR). La quota aggiuntiva del 10% attribuita a seguito di valutazione di eccellenza è prevista sperimentalmente per il primo anno di applicazione del nuovo sistema di valutazione della dirigenza e sarà oggetto di verifica sul tavolo sindacale al termine di detto periodo.

Una quota massima pari al 20% del FRR può essere, su proposta dell'Amministrazione o delle OO.SS. destinata a premiare particolari strutture che sono risultate più meritevoli o più impegnate nell'anno in corso.

L'individuazione e le modalità di tale eventuale distribuzione dovranno di anno in anno essere oggetto di contrattazione separata con le OO.SS. di categoria.

La distribuzione delle quote relative al FRR viene fatta in un'unica trincea a consuntivo, una volta terminata la valutazione degli obiettivi di budget e delle valutazioni individuali, previa quantificazione dei residui di tutti i fondi contrattuali.

In considerazione della scarsa capienza dei fondi aziendali per i Ruoli della Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa, con il presente accordo le parti concordano di assegnare temporaneamente e soltanto fino all'approvazione della riorganizzazione dell'Area Tecnico Amministrativa con conseguente rideterminazione dei relativi fondi, l'importo di €5.000 dal fondo di risultato della Dirigenza Veterinaria ai suddetti fondi. Resta inteso che una volta rideterminati i fondi in parola l'importo fissato verrà riportato sul fondo originario.

## **Modalità di gestione ed erogazione della retribuzione di risultato dell'area della dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa (SPTA)**

Il presente accordo si applica alla gestione dei fondi di risultato dell'esercizio 2007 e successivi.

Il fondo di risultato è gestito per area contrattuale nelle seguenti distinzioni:

- Fondo di risultato per i dirigenti di ruolo sanitari;
- Fondo di risultato per i dirigenti di ruolo professionale, tecnico e amministrativo (PTA).

Ciascuno dei seguenti fondi è gestito con le modalità di seguito esposte.

Il Fondo di risultato si divide annualmente in:

3. Fondo di risultato storico (FRS);
4. Residui e altre quote derivanti da altri fondi (FRR).

Il FRS è quantificato annualmente in base alle regole di calcolo del fondo storico fissate dal C.C.N.L. e dagli accordi decentrati. I valori del FRS sono stabili e non transitori per l'anno in corso.

Tutto ciò che è transitorio ovvero tutti gli importi che vanno ad incremento del FRS solo per l'anno corrente e non sono quindi storicizzati sono considerati FRR. Rientrano nel FRR anche i residui per somme di retribuzione di risultato non attribuite a seguito del mancato raggiungimento degli obiettivi di miglioramento da parte di una struttura, nonché i residui dello stesso anno non spesi di tutti gli altri fondi.

### **Ripartizione del FRS**

Il FRS è suddiviso in budget di struttura annuali; il budget di struttura è costituito dalla somma delle quote individuali dei dirigenti che fanno parte della struttura, secondo il relativo peso.

Per strutture si intendono tutte le Strutture complesse (compresi i dipartimenti) e le Strutture semplici a valenza di area, così come individuate dal "Regolamento per l'ordinamento interno dei Servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche" vigente.

Con riferimento ai pesi di ciascun dirigente – di ruolo, a tempo determinato o 15 septies – essi si differenziano in base all'anzianità ed alla tipologia di incarico conferito, secondo la seguente tabella:

	Peso Dir. Sanitaria
<b>Tipologia di incarico (compresi incarichi ad interim)</b>	
Dirigente con contratto a tempo determinato ai sensi del D.Lgs. n. 368/01 o assunto con contratto a tempo determinato ai sensi dell'ex art. 15 septies del D.Lgs. n. 502/92 e smi	0,5
Dirigente con anzianità di servizio post assunzione c/o l'Istituto minore di 5 anni	1,0
Dirigente con più di cinque anni e incarico professionale	1,2
Dirigente con più di cinque anni e incarico di alta specializzazione	1,5
Dirigente con incarico di struttura semplice	1,6
Dirigente con incarico di struttura complessa/dipartimento	2

	Peso Dir. PTA
<b>Tipologia di incarico (compresi incarichi ad interim)</b>	
Dirigente a tempo determinato o indeterminato	1,0
Dirigente a tempo determinato o indeterminato con incarico di struttura semplice	1,5
Dirigente a tempo determinato o indeterminato con incarico di struttura complessa/dipartimento	2

La pesatura dell'incarico è rapportata, inoltre, alla effettiva permanenza in servizio del dirigente nel corso dell'anno. I casi di assenza che determinano la riduzione della retribuzione di risultato sono i seguenti:

5. malattia;
6. permessi non retribuiti;
7. aspettativa per maternità in "astensione facoltativa L. 1204/71 e s.m.i.;
8. ogni altra assenza che comporti abbattimento intero o parziale dello stipendio.

La retribuzione di risultato, nei casi suddetti, viene decurtata di 1/365 per ogni giorno di assenza superiore a 40 giorni lavorativi nell'arco dell'anno solare.

Peso della struttura = somma dei pesi di ciascun dirigente appartenente alla struttura

Budget di struttura = Peso della struttura \* (FRS / Somma dei pesi di tutte le strutture)

Il budget di ogni struttura è strettamente collegato alla realizzazione degli obiettivi di budget gestionale assegnati alla struttura.

Il budget viene decurtato in base alla percentuale complessiva di realizzazione degli obiettivi così come individuata dalla metodologia di budget gestionale di cui all'Appendice A del presente documento.

La decurtazione viene effettuata in base alla seguente tabella:

<b>Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di budget gestionale assegnati alla struttura</b>	<b>Percentuale di abbattimento del budget di struttura</b>
Dal 90% al 100%	Nessun abbattimento
Dal 80% al 89%	10% di abbattimento
Dal 60% al 79%	% di abbattimento pari alla % di mancata realizzazione degli obiettivi
Dal 50% al 59%	50% di abbattimento
Dal 0% al 49%	100% abbattimento

La percentuale di abbattimento del budget di struttura è anche collegata alla valutazione annuale del dirigente della struttura in esame. Come previsto dal sistema di valutazione, una valutazione annuale negativa del dirigente di struttura potrebbe, su indicazione del Nucleo di Valutazione, comportare il solo abbattimento della quota di retribuzione di risultato del dirigente responsabile della struttura, lasciando inalterate le quote degli altri dirigenti.

Su richiesta formulata al NdV da parte del rCdR o del Direttore di Area, qualora la percentuale complessiva di mancato raggiungimento degli obiettivi sia imputabile all'operato di un'unica struttura semplice interna al CdR, il NdV può valutare la possibilità di applicare la decurtazione del budget di struttura soltanto ai dirigenti di quest'ultima struttura semplice.

In questo caso andranno distinti gli obiettivi specifici di questa struttura semplice che andrà trattata come fosse un CdR a sé stante. Al rCdR andrà in questo caso decurtata una quota della retribuzione di risultato comunque pari alla percentuale complessiva di raggiungimento dell'intero CdR.

Tutte le quote di decurtazione in applicazione della precedente tabella vengono assegnate al FRR e distribuite secondo quella logica.

Le quote individuali derivanti dal FRS rideterminate in base al budget della struttura sono anche legate all'esito della valutazione annuale individuale operata su ciascun dirigente della struttura.

Nelle more dell'introduzione del nuovo sistema di valutazione (anni 2007 e 2008) della dirigenza una valutazione non positiva del dirigente comporta nel primo anno, l'esclusione del dirigente dall'erogazione di quote di retribuzione di risultato derivanti dal FRR; nel caso di seconda valutazione annuale negativa dello stesso dirigente nell'anno precedente, oltre all'esclusione dalla distribuzione del FRR, al dirigente verrà abbattuta anche l'intera quota di retribuzione di risultato derivante dal FRS.

Una volta applicato il nuovo sistema di valutazione (dal 2009 in poi) e nel rispetto della logica di progressività delle sanzioni che lo stesso introduce, una valutazione del dirigente rientrante nell'area della criticità comporta:

- c) per valutazioni molto negative (prima casella a sinistra nella scala dei giudizi): esclusione dalla erogazione delle quote del FRS e del FRR;
- d) per valutazioni negative (seconda casella da sinistra nella scala dei giudizi): nel primo anno, l'esclusione del dirigente dall'erogazione di quote di retribuzione di risultato derivanti dal FRR. Nel caso di seconda valutazione annuale negativa dello stesso dirigente nell'anno precedente, oltre all'esclusione dalla distribuzione del FRR, al dirigente verrà abbattuta anche l'intera quota di retribuzione di risultato derivante dal FRS.

Nel caso a) e nella seconda parte del caso b), qualora al dirigente fossero state erogate delle somme a titolo di acconto della retribuzione di risultato, le stesse dovranno essere oggetto di recupero secondo le modalità previste dal contratto e dalla normativa vigente in materia.

Tutte le quote del FRS decurtate per effetto di valutazioni annuali negative del singolo dirigente rimangono all'interno del budget di struttura e vengono ripartite tra gli altri dirigenti della struttura che hanno avuto valutazione positiva, in modo proporzionale. Qualora non vi siano altri dirigenti nella struttura in esame, le quote decurtate vengono passate al FRR.

Le quote individuali derivanti dal FRS vengono erogate in forma di acconto, subordinatamente alla periodica verifica dello stato di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alla struttura.

In particolare, il 50% della quota teorica individuale, viene erogata con cadenza mensile (1/13 per mese).

Nel mese di gennaio dell'anno successivo viene erogata una quota pari al 30% della quota teorica individuale.

Nel mese di marzo dell'anno successivo, a conclusione della valutazione degli obiettivi di budget e delle valutazioni annuali dei dirigenti, viene erogato il saldo della quota individuale (20%).

In ogni momento di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi di budget l'Amministrazione ha la facoltà di sospendere l'erogazione delle quote di acconto qualora rilevi evidenti scostamenti tra quanto concordato e quanto realizzato da ciascuna struttura.

### **Ripartizione del FRR**

Il FRR è costituito da tutte le somme che non rientrano nel fondo storico ma che per vari motivi vanno ad incremento del fondo di risultato per il solo anno in corso.

Il FRR complessivo distribuito tra tutti i dirigenti in proporzione alle quote ricevute del FRS. Fanno eccezione: i dirigenti che hanno subito una valutazione negativa (rientrante nell'area della criticità), che non percepiscono alcuna quota di questo fondo; i dirigenti che hanno ricevuto una valutazione rientrante nell'area dell'eccellenza, ad esclusione del Ruolo Sanitario, aumentano il peso della propria quota individuale del 10% (es. se un dirigente ha ricevuto 100 € del FRS e la sua valutazione annuale è eccellente, lo stesso peserà come se avesse ricevuto 110 € nella distribuzione di questa parte del FRR). La quota aggiuntiva del 10% attribuita a seguito di valutazione di eccellenza è prevista sperimentalmente per il primo anno di applicazione del nuovo sistema di valutazione della dirigenza e sarà oggetto di verifica sul tavolo sindacale al termine di detto periodo.

Una quota massima pari al 20% del FRR può essere, su proposta dell'Amministrazione o delle OO.SS. destinata a premiare particolari strutture che sono risultate più meritevoli o più impegnate nell'anno in corso.

L'individuazione e le modalità di tale eventuale distribuzione dovranno di anno in anno essere oggetto di contrattazione separata con le OO.SS. di categoria.

La distribuzione delle quote relative al FRR viene fatta in un'unica trincea a consuntivo, una volta terminata la valutazione degli obiettivi di budget e delle valutazioni individuali, previa quantificazione dei residui di tutti i fondi contrattuali.

In considerazione della scarsa capienza dei fondi aziendali per i Ruoli della Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa, con il presente accordo le parti concordano di assegnare temporaneamente e soltanto fino all'approvazione della riorganizzazione dell'Area Tecnico Amministrativa, con conseguente rideterminazione dei relativi fondi, l'importo di €5.000 dal fondo di risultato della Dirigenza Veterinaria ai suddetti fondi. Resta inteso che una volta rideterminati i fondi in parola l'importo fissato verrà riportato sul fondo originario.