



ARPAV
Agenzia Regionale
per la Prevenzione e
Protezione Ambientale
del Veneto



REGIONE DEL VENETO

MANUALE OPERATIVO PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

REVISIONE 2021

approvata con deliberazione n. 145 del 20/12/2021

**Direttore Generale**

Loris Tomiato

Direttore Area Tecnica e Gestionale f.f

Vincenzo Restaino

Direttore Area Giuridica ed Organizzativa

Anna Toro

Direttore Area Innovazione e Sviluppo

--

Riferimenti del documento

Redazione a cura dell'Area Giuridica ed Organizzativa di ARPAV, con il supporto del U.O. Amministrazione Risorse Umane e della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance, e su indirizzi dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Riferimenti normativi:

Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D. Lgs 25 maggio 2017, n. 74.

Sommario

OBIETTIVI E CONTENUTI	1
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ANNUALI	1
ALTRE VALUTAZIONI	1
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ANNUALI	2
1. LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE	2
2. LE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI	2
2.1. La Performance Organizzativa	2
2.2. La Performance Individuale	3
2.3. I soggetti competenti del sistema di valutazione	3
3. I FATTORI DI PRESTAZIONE	4
4. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	5
5. GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	6
6. LE TEMPISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	7
fase A: assegnazione degli obiettivi di performance	7
fase B: valutazione intermedia	7
fase C: valutazione di obiettivi e fattori	7
fase D: valutazione finale	8
7. IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO	11
8. SISTEMI DI CONCILIAZIONE	11
9. LE VALUTAZIONI SULL'ALTA DIRIGENZA	11
ALTRE VALUTAZIONI	13
ITER PROCEDURALE PER LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ PROFESSIONALI SVOLTE E DEI RISULTATI RAGGIUNTI A FINE INCARICO, PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI REQUISITI PER L'INDENNITÀ DI ESCLUSIVITÀ, AL TERMINE DEL PRIMO QUINQUENNIO DI SERVIZIO	13
Il Collegio Tecnico	14
Le schede di valutazione	15

OBIETTIVI E CONTENUTI

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ANNUALI

Il presente documento illustra gli elementi e le modalità di funzionamento del Sistema di Valutazione della Performance dei Dirigenti secondo quanto fissato dalla normativa di riferimento - D. Lgs. n. 150/2009 - che prevede l'introduzione del ciclo della performance e cioè di un processo triennale con aggiornamenti annuali che colleghi la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance, declinata con riferimento all'Agenzia nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente.

Il documento rappresenta un supporto alla compilazione delle schede di valutazione del personale Dirigente alla luce delle novità introdotte.

ALTRE VALUTAZIONI

Concerne alcuni procedimenti valutativi in carico ai dirigenti, previsti dai contratti in essere, il cui esito positivo è condizione per successivi incarichi dirigenziali:

- delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti a fine incarico;
- al raggiungimento dei requisiti per l'indennità di esclusività;
- al termine del primo quinquennio di servizio.

Le metodologie definite in questo manuale, per i procedimenti sopra indicati, sono in continuità con quelle disciplinate nel precedente *"regolamento sulla valutazione permanente delle prestazioni individuali e dei risultati del personale delle aree dirigenziali"*, approvato con deliberazione del Direttore generale di ARPAV n. 763 del 29 dicembre 2008.

NOTA BENE: il presente manuale, per poter correttamente riportare eventuali modifiche o integrazioni atte a raccogliere le esperienze in fase applicativa, sarà sottoposto a revisioni, generalmente su base annuale, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009.

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ANNUALI

1. LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance costituisce un momento centrale della gestione finalizzato a:

- ✓ Misurare e valutare la performance con riferimento all'Agenzia nel suo complesso, alle strutture direzionali in cui si articola e ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle strutture e dai singoli.
- ✓ Dare un peso prevalente alla performance organizzativa (di agenzia e di struttura) per legare maggiormente ciascun dirigente all'andamento organizzativo e gestionale di ARPAV nel suo complesso.
- ✓ Promuovere l'identificazione degli obiettivi di maggiore rilievo da perseguire in relazione alle priorità dell'Agenzia.
- ✓ Orientare l'azione individuale dei Dirigenti ai risultati (di consolidamento, mantenimento, razionalizzazione o sviluppo) attesi dalla gestione.
- ✓ Promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale.
- ✓ Favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili.
- ✓ Favorire la creazione di una logica di *team* e promuovere l'integrazione tra le diverse aree di responsabilità.
- ✓ Fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi ed al sistema retributivo della dirigenza.

2. LE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI

Sono individuate tre tipologie di obiettivi, così articolati:

performance organizzativa

- Obiettivi di performance organizzativa agenziale: da 1 a 4
- Obiettivi di performance organizzativa di struttura: da 1 a 2

performance individuale

- Obiettivi di performance individuale di ciascun Dirigente: da 1 a 2

2.1. La Performance Organizzativa

In generale, la Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti:

- l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni della collettività e il grado di soddisfazione dell'utenza;
- il grado di realizzazione della programmazione tecnico operativa e la relativa riduzione dei costi e dei tempi, nel rispetto delle linee guida operative interne;
- il grado di innovazione nelle modalità di erogazione dei servizi ai cittadini;

- lo sviluppo degli strumenti offerti dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione e lo sviluppo organizzativo;
- la partecipazione e l'omogeneizzazione procedurale al Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (Legge n. 132/2016).

La Performance Organizzativa dell'Agenzia è definita dal vertice dell'Amministrazione, con il supporto metodologico dell'OIV, e trova riferimento nella pianificazione strategica triennale di ARPAV. Incide per il 40% della scheda di valutazione.

Gli obiettivi di performance organizzativa di struttura potranno essere omogeneizzati per strutture simili sul territorio, nonché essere specifici per diversi profili dirigenziali, anche in modo aggiuntivo e differenziato per i vari profili e con specifiche quote economiche correlate.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ARPAV	incidenza %
Da 1 a 4 obiettivi di performance organizzativa agenziale	20%
Da 1 a 2 obiettivi di performance organizzativa di struttura	20%
totale obiettivi di performance organizzativa	40%

2.2. La performance individuale

Gli obiettivi individuali possono essere proposti da ciascun Dirigente e condivisi con il proprio Dirigente valutatore, che a sua volta li sottopone alla Direzione che li verifica e approva, con il supporto metodologico dell'OIV.

PERFORMANCE INDIVIDUALE	incidenza %
Da 1 a 2 obiettivi di performance individuale	30%
totale obiettivi di performance individuale	30%

2.3. I soggetti competenti del sistema di valutazione

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal Direttore Generale che approva il Piano della Performance e individua gli obiettivi strategici dell'Agenzia, con la collaborazione del Direttore dell'Area Giuridica ed Organizzativa, del Direttore dell'Area Tecnica e Gestionale e del Direttore dell'Area Innovazione e Sviluppo;
- dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che assicura il supporto metodologico in tutte le fasi e gli aspetti del ciclo della performance e verifica la performance relativa al raggiungimento degli obiettivi;
- dai Dirigenti valutatori di ogni articolazione organizzativa dell'Agenzia, che valutano le performance individuali dei Dirigenti a loro assegnati.

3. I FATTORI DI PRESTAZIONE

I fattori di prestazione servono a verificare l'adeguatezza del Dirigente in merito alle capacità di presidiare una serie di elementi di tipo professionale e comportamentale quali:

FATTORI DI PRESTAZIONE		incidenza %
1	gestione delle risorse umane	6%
2	gestione delle risorse economiche	5%
3	rispetto dei tempi e delle scadenze	5%
4	soluzione dei problemi	10%
5	gestione strumenti di valutazione dipendenti	2%
6	rispetto dei tempi del processo di valutazione	2%
totale dei fattori di prestazione		30%

I fattori sono pesati percentualmente a priori in termini di incidenza e la somma dei pesi ha valore 30%. Ognuno dei 6 fattori di prestazione individuati ha una specifica descrizione:

➤ **FP1: GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Si considera la capacità del valutato nella gestione complessiva della risorsa umana affidatagli. Ciò comporta la valutazione rispetto al saper creare un adeguato clima partecipativo, al fine di ottenere prestazioni qualitativamente coerenti con le esigenze dell'Agenzia, attraverso una reale motivazione dei collaboratori e una loro effettiva assunzione di responsabilità; all'assegnazione dei lavori e dei compiti in relazione alle professionalità presenti e al favorire lo sviluppo professionale dei collaboratori; al rispetto delle pari opportunità, al saper gestire coerentemente il sistema premiante meritocratico intervenendo adeguatamente, secondo le previsioni contrattuali, anche nei casi di prestazione non in linea con gli standard operativi attesi.

➤ **FP2: GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE**

La valutazione deve avvenire considerando le azioni finalizzate alla riduzione dei "tempi di attraversamento" dei procedimenti dell'Agenzia, privilegiando, in particolar modo, l'attenzione alla gestione del lavoro straordinario, alla riduzione dei residui e del recupero delle entrate.

➤ **FP3: RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE**

Il fattore esamina l'attenzione del valutato al rispetto del tempo disponibile per la realizzazione delle varie attività da gestire. Altresì, è verificata la capacità di razionalizzare, verificare e monitorare il sistema di scadenze che quotidianamente regolano le funzioni e le attività di propria competenza.

➤ **FP4: SOLUZIONE DEI PROBLEMI.**

Il parametro vuole evidenziare l'abilità del valutato nell'affrontare i problemi e le possibili criticità connesse allo svolgimento della propria attività; ciò comporta la capacità di capire i problemi relativi all'articolazione organizzativa assegnata, analizzare correttamente i problemi e fare diagnosi delle cause, individuare soluzioni, anche innovative, adeguate alle esigenze dell'Agenzia ed infine garantire il superamento di criticità e l'adozione di soluzioni tempestive.

➤ **FP5: GESTIONE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DIPENDENTI**

Questo fattore, richiesto anche dalla normativa vigente, ha lo scopo di considerare la qualità della valutazione dei dipendenti, espressa dal Dirigente valutatore. A conclusione del percorso, sarà assegnato un punteggio che terrà conto del livello di differenziazione delle valutazioni effettuate (maggiore sarà la differenziazione e quindi la distribuzione degli esiti

valutativi, maggiore sarà il punteggio assegnato, al contrario più gli esiti risulteranno concentrati attorno ad un valore, minore sarà il punteggio attribuito). Il punteggio è assegnato, per i Dirigenti che hanno un numero di dipendenti superiore a cinque (maggiore o uguale di sei), basandosi sul calcolo della differenziazione delle valutazioni. La modalità di attribuzione dei punti per questo fattore è basata sui “range” espressi nella tabella sotto indicata:

<i>variabilità nelle valutazioni del comparto</i>	<i>punti</i>
variabilità inferiore o uguale a 0,49	0
variabilità tra 2,49 e 0,50	1
variabilità tra 4,99 e 2,5	2
variabilità tra 7,49 e 5,0	3
variabilità tra 9,99 e 7,50	4
variabilità maggiore o uguale a 10	5

➤ FP6: RISPETTO DEI TEMPI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Questo fattore di prestazione valuta la piena rispondenza del rispetto dei tempi del ciclo della performance da parte del dirigente valutato. Tale indicatore verrà calcolato automaticamente alla fine del processo valutativo e assegnerà un punteggio correlato alla data di conclusione della valutazione di tutti i dipendenti in carico a ciascun Dirigente valutatore. La valutazione massima si raggiungerà rispettando i termini stabiliti, per ogni settimana di ritardo sarà applicata una penalità di un punto percentuale (fino a tre settimane).

Vi sono alcune variabilità sulla valutazione dei fattori di prestazione per i dirigenti professionali (con delega di gestione di risorse umane o meno) e per i dirigenti con incarico gestionale con meno di 6 dipendenti (valore misurato al 31 dicembre dell’anno valutato):

- * per i dirigenti professionali i fattori di prestazione considerati saranno esclusivamente FP2, FP3, e FP4 con un’incidenza percentuale ciascuno del 10%;
- * per i dirigenti professionali con delega di gestione di personale e per i dirigenti con incarico gestionale di articolazioni organizzative con meno di 6 dipendenti, i fattori di prestazione considerati saranno tutti tranne FP5 con le seguenti incidenze percentuali: FP1 al 8%, FP2 ed FP3 al 5%, FP4 al 10% e FP6 al 2%.

4. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della performance è rivolto a tutti i Dirigenti con incarico che abbiano svolto in corso d’anno un’attività di almeno sei mesi.

In caso di servizio o incarico di durata inferiore, il dirigente è valutato solamente qualora gli siano stati preventivamente affidati alcuni obiettivi per il periodo in questione, con il raggiungimento di specifici indicatori di performance; la retribuzione di risultato sarà rapportata alla durata del periodo.

La responsabilità sul processo e sulla metodologia di valutazione compete direttamente all’Organismo Indipendente di Valutazione; le valutazioni individuali sono in capo al Dirigente Valutatore. I Direttori di Dipartimento (Regionale e Provinciale) promuovono la coerenza delle performance fra strutture omologhe su diversi territori di competenza e assicurano il monitoraggio del processo valutativo nell’ambito della propria struttura.

L’Organismo Indipendente di Valutazione della performance:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell’integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Direttore Generale, nonché alla Corte dei Conti ed al Dipartimento per la Funzione Pubblica;

- c) valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell’Agenzia;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone al Direttore Generale, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, le risultanze della valutazione annuale dei Dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi.
- f) I premi saranno erogati nella prima mensilità utile dopo la validazione da parte dell’OIV della Relazione sulla performance dell’anno precedente.

5. GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un Dirigente è convenzionalmente fissato in **500 punti** dei quali:

- **350 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (70%);**
- **150 alla valutazione su fattori di prestazione (30%).**

Dei 350 punti attribuibili alla valutazione su obiettivi: 200 punti (40% sul totale) sono legati al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, mentre i rimanenti 150 (30% sul totale) sono correlati al raggiungimento degli obiettivi di performance individuale.

Gli obiettivi assegnati devono essere rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione del Dirigente nel periodo di riferimento, riferiti sia ad attività istituzionali sia a eventuali progetti di natura straordinaria comunque di rilievo per l’Agenzia, in grado di rappresentare nell’insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione. Inoltre devono poter essere raggiungibili e sfidanti, legati a indicatori non discrezionali.

QUADRO TEORICO DELL’ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI PER LE VALUTAZIONI ANNUALI DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI DI ARPAV

<i>performance / fattori</i>	<i>obiettivi/fattori</i>	<i>incidenza %</i>	<i>punteggio massimo</i>
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	obiettivi organizzativi agenziali	20%	100 punti
	obiettivi organizzativi di struttura	20%	100 punti
PERFORMANCE INDIVIDUALE	obiettivi individuali	30%	150 punti
FATTORI DI PRESTAZIONE	gestione delle risorse umane	6%	30 punti
	gestione delle risorse economiche	5%	25 punti
	rispetto dei tempi e delle scadenze	5%	25 punti
	soluzione dei problemi	10%	50 punti
	gestione strumenti di valutazione dipendenti	2%	10 punti
	rispetto dei tempi del processo di valutazione	2%	10 punti
		100%	500 punti

6. LE TEMPISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il percorso di valutazione prevede quattro fasi, dalla A alla D:

fase A: assegnazione degli obiettivi di performance

L'aggiornamento annuale del piano della performance è approvato con atto del Direttore Generale entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. Esso contiene per ciascun dirigente la scheda degli obiettivi di performance organizzativi e individuali di riferimento. Tale atto è, di fatto, l'assegnazione degli obiettivi per ciascun dirigente per l'anno di riferimento.

Gli obiettivi si misurano tramite INDICATORI che identificano un TARGET, valore migliore e valore peggiore.

Scheda tipo degli obiettivi di performance

STRUTTURA SOVRA-ORDINATA	INCARICO	VALUTATO	TIPO OBIETTIVO	OBIETTIVO	Rif. PIANO o altro0	PESO	INDICATORE	VALORE PEGGIORE	VALORE MIGLIORE	MODALITÀ DI VERIFICA INDICATORE

fase B: valutazione intermedia

Viene effettuata una verifica intermedia, tramite apposito confronto individuale tra valutatore e valutato, relativa al primo semestre (risultati raggiunti al 30 giugno).

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, da tenersi nel mese di luglio (fra 1 e 31 luglio), valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione, sia riguardo al raggiungimento degli obiettivi, sia dei fattori, indicando un giudizio sintetico per ciascun obiettivo:

valutazione intermedia per ciascun obiettivo	–	<i>sotto le attese</i>
	=	<i>in linea con le attese</i>
	+	<i>sopra le attese</i>

ARPAV, sulla base della valutazione intermedia, provvederà ad una erogazione intermedia della retribuzione di risultato, pari al 50% delle massime quote attribuibili per l'incarico in questione, previa verifica metodologica da parte dell'OIV (art. 11, comma 4, del CCNL Economico 2004/2005 e art. 62, comma 8, del CCNL Normativo 1994-1997, Economico 1994-1995).

L'erogazione intermedia della retribuzione di risultato sarà corrisposta solo nel caso la valutazione intermedia di tutti gli obiettivi assegnati sia o "*in linea con le attese*" (=) o "*sopra le attese*" (+). Se anche solo un obiettivo presenta una valutazione intermedia "*sotto le attese*" (-) al dirigente non sarà corrisposta alcuna erogazione intermedia della retribuzione di risultato e l'intera retribuzione di risultato maturata sarà erogata a saldo.

A consuntivo (sotto riportata fase C), per i dirigenti che sono stati oggetto dell'erogazione intermedia della retribuzione di risultato, sarà erogata la quota residua per il totale della fascia di retribuzione di risultato raggiunta. Nel caso la quota residua sia un valore negativo, ARPAV provvederà a recuperare la differenza dal dirigente in questione.

fase C: valutazione di obiettivi e fattori

Il percorso di valutazione della performance, dettagliato nell'ambito del Piano della Performance, sia avvia a febbraio e, in genere, si conclude entro il mese di aprile dell'anno successivo. A valle di detto percorso si determina il grado di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione dei fattori di prestazione.

Il **grado di raggiungimento degli obiettivi** viene individuato confrontando il valore finale dell'indicatore con i valori minimi e massimi predeterminati, attraverso la seguente scala esemplificativa:

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTI
Non raggiunto	0
Parzialmente raggiunto	1 o 2
Raggiunto in modo sufficiente	3
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	4
Raggiunto completamente	5

Gli obiettivi raggiunti e/o superati con particolare qualità documentata vanno in ogni caso motivati. I punteggi effettivi si ottengono moltiplicando i punti raggiunti relativi al singolo obiettivo per il peso attribuito allo stesso. Il punteggio effettivo finale è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi per l'incidenza globale attribuita agli stessi.

La valutazione sui fattori di prestazione, salvo dove diversamente indicato, avviene attribuendo un punteggio, come evidenziato dalla seguente tabella:

VALUTAZIONE FATTORE	PUNTI
Inadeguato	0
Parzialmente adeguato	1 o 2
Adeguato	3
Pienamente soddisfacente	4
Eccellente	5

Il livello di assoluta mancanza di adesione alle attese dell'Agenzia è rappresentato dal valore 0, mentre quello di prestazione, decisamente e manifestamente superiore alle attese dell'Agenzia, è rappresentato dal valore 5. Tutti i valori devono essere obbligatoriamente motivati e rappresentano per il valutatore l'opportunità di evidenziare sia situazioni di particolare carenza rispetto alla posizione occupata, sia situazioni di eccellenza nello svolgimento delle attività.

fase D: valutazione finale

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi personali e dei fattori di prestazione, da parte del Dirigente valutatore, non porterà immediatamente alla definizione del punteggio finale del Dirigente valutato, in quanto:

- un fattore di prestazione del Dirigente valutato è legato al rispetto dei tempi previsti per la valutazione dei dipendenti;
- un fattore di prestazione del Dirigente valutato è legato al grado di differenziazione delle valutazioni espresse dal Dirigente medesimo nei confronti dei propri collaboratori.

Pertanto il punteggio da attribuire all'obiettivo e al fattore, legati alla valutazione dei dipendenti, sarà determinato solo alla fine del processo di valutazione dei dipendenti. Solo alla conclusione del ciclo quindi sarà calcolato il punteggio finale del Dirigente valutato e da quel momento sarà possibile firmare (o siglare sulla specifica procedura informatica) l'accettazione del punteggio riportato sulla scheda da parte del Dirigente valutato.

Il punteggio effettivo finale è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli fattori per l'incidenza globale attribuita agli stessi (30%). La valutazione finale complessiva, quindi, si ottiene come descritto nella tabella che segue.

La comunicazione degli esiti valutativi costituisce un'importante occasione di confronto, che, adeguatamente gestito, diventa un significativo momento motivante. Il valutatore, inoltre, deve assumere correttamente le eventuali contro deduzioni del valutato, incanalandole in un confronto costruttivo, esaminando congiuntamente anche le possibili azioni per uno stimolo al miglioramento continuo.

**QUADRO FINALE DELL'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI
PER LE VALUTAZIONI ANNUALI DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI DI ARPAV**

<i>performance / fattori</i>	<i>obiettivi/fattori</i>		<i>incidenza %</i>	<i>punteggio</i>
<i>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</i>	OOA: obiettivi organizzativi agenziali	<i>non raggiunto</i>	0	0
		<i>parzialmente raggiunto</i>	1 o 2	da 20 a 40
		<i>raggiunto in modo sufficiente</i>	3	60
		<i>raggiunto in gran parte, ma non completamente</i>	4	80
		<i>raggiunto completamente</i>	5	100 punti
	OOS: obiettivi organizzativi di struttura	<i>non raggiunto</i>	0	0
		<i>parzialmente raggiunto</i>	1 o 2	da 20 a 40
		<i>raggiunto in modo sufficiente</i>	3	60
		<i>raggiunto in gran parte, ma non completamente</i>	4	80
		<i>raggiunto completamente</i>	5	100 punti
<i>PERFORMANCE INDIVIDUALE</i>	OIN: obiettivi individuali	<i>non raggiunto</i>	0	0
		<i>parzialmente raggiunto</i>	1 o 2	da 30 a 60
		<i>raggiunto in modo sufficiente</i>	3	90
		<i>raggiunto in gran parte, ma non completamente</i>	4	120
		<i>raggiunto completamente</i>	5	150 punti
<i>FATTORI DI PRESTAZIONE</i>	FP1: gestione delle risorse umane (*)	<i>Inadeguato</i>	0	0
		<i>Parzialmente adeguato</i>	1 o 2	da 7 a 15
		<i>Adeguato</i>	3	20
		<i>Pienamente soddisfacente</i>	4	25
		<i>Eccellente</i>	5	30 punti
	FP2: gestione delle risorse economiche	<i>Inadeguato</i>	0	0
		<i>Parzialmente adeguato</i>	1 o 2	da 5 a 10
		<i>Adeguato</i>	3	15
		<i>Pienamente soddisfacente</i>	4	20
		<i>Eccellente</i>	5	25 punti
	FP3: rispetto dei tempi e delle scadenze	<i>Inadeguato</i>	0	0
		<i>Parzialmente adeguato</i>	1 o 2	da 5 a 10
		<i>Adeguato</i>	3	15
		<i>Pienamente soddisfacente</i>	4	20
		<i>Eccellente</i>	5	25 punti
	FP4: soluzione dei problemi	<i>Inadeguato</i>	0	0
		<i>Parzialmente adeguato</i>	1 o 2	da 10 a 20
		<i>Adeguato</i>	3	25
		<i>Pienamente soddisfacente</i>	4	40
		<i>Eccellente</i>	5	50 punti
	FP5: gestione strumenti di valutazione dipendenti (*)	<i>variabilità inferiore o uguale a 0,49</i>	0	0
		<i>variabilità tra 2,49 e 0,50</i>	1	2
		<i>variabilità tra 4,99 e 2,5</i>	2	4
		<i>variabilità tra 7,49 e 5,0</i>	3	6
		<i>variabilità tra 9,99 e 7,50</i>	4	8
		<i>variabilità maggiore o uguale a 10</i>	5	10 punti
	FP6: rispetto dei tempi del processo di valutazione (*)	<i>rispetto dei tempi stabiliti</i>	5	10 punti
		<i>ritardo uguale o inferiore ad una settimana</i>	4	8
		<i>ritardo uguale o inferiore a due settimane</i>	3	4
		<i>ritardo uguale o inferiore a tre settimane</i>	2	2
<i>ritardo superiore a tre settimane</i>		0	0	

(*) Per i dirigenti Professional (P) i fattori di prestazione considerati saranno esclusivamente FP2, FP3, e FP4 con un'incidenza percentuale ciascuno del 10%.

Per i dirigenti Professional (P) con delega di gestione di personale e per i dirigenti con incarico gestionale di strutture con meno di 6 dipendenti (valore al 31 dicembre dell'anno valutato) i fattori di prestazione considerati saranno tutti tranne FP5 con le seguenti incidenze percentuali: FP1 al 8%, FP2 e FP3 al 5%, FP4 al 10% e FP6 al 2%.

7. IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

L'Agenzia stabilisce la retribuzione di risultato potenziale per ciascuna posizione dirigenziale.

Tale retribuzione viene successivamente erogata in relazione al punteggio effettivamente conseguito attraverso il sottostante sistema di distribuzione per fasce di punteggio.

<i>fascia</i>	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 4	Fascia 5	Fascia 6	Fascia 7
<i>punti</i>	500 - 470	469 - 450	449 - 400	399 - 300	299 - 200	199 - 125	124 - 0
<i>percentuale della retribuzione di risultato</i>	100%	90%	80%	60%	40%	20%	0%

8. SISTEMI DI CONCILIAZIONE

Sono previsti anche degli specifici sistemi di conciliazione nei casi in cui il Dirigente valutato rilevasse delle difformità o criticità metodologiche nel processo valutativo.

In particolare:

- ✓ il Dirigente valutato, entro 10 giorni dalla consegna della scheda, può presentare **una istanza di revisione della valutazione**, indirizzandola al Presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per il tramite della struttura che gestisce le Risorse Umane e, per conoscenza, al Dirigente valutatore.
- ✓ l'articolazione organizzativa che provvede all'amministrazione delle Risorse Umane, raccolta la documentazione, trasmette il fascicolo all'OIV che, nel termine massimo di 45 giorni, provvede all'analisi della stessa documentazione e, qualora lo ritenga necessario, a sentire il Dirigente valutato, il Dirigente valutatore e anche la Direzione dell'Agenzia.
- ✓ l'OIV, al termine dell'istruttoria, qualora rilevi anomalie nel procedimento di valutazione, discrasie metodologiche o altre situazioni particolari, potrà convocare (anche separatamente) il valutato e il valutatore e proporre una revisione della valutazione.
- ✓ L'OIV non entra nel merito della valutazione e, pertanto, tutte le istanze di riesame proposte sul merito della valutazione devono essere rigettate.
- ✓ Qualora l'OIV, nell'ambito di tali funzioni, venisse a conoscenza di situazioni di particolare criticità, deve necessariamente segnalarle al Direttore Generale dell'Agenzia.

9. LE VALUTAZIONI SULL'ALTA DIRIGENZA

L'Agenzia, da Legge istitutiva, prevede nel proprio organico anche la presenza di figure di alta dirigenza, che seguono un percorso di nomina diverso rispetto ai dirigenti.

Sono le figure del Direttore Generale, attualmente nominato dal Consiglio Regionale su proposta della Giunta Regionale, e dei Direttori delle Aree in cui si articola la Direzione Generale (Area Giuridica ed Organizzativa, Area Tecnica e Gestionale ed Area Innovazione e Sviluppo), nominati direttamente dal Direttore Generale.

In particolare il Direttore Generale è valutato direttamente dalla Giunta Regionale e, salvo diverse indicazioni dalla stessa Giunta, trasmette una relazione, validata dall'Organismo indipendente di Valutazione, al Presidente della Giunta Regionale e/o ad una o più strutture di riferimento indicate dalla stessa Giunta. La relazione verterà sugli obiettivi assegnati dalla Giunta Regionale e su quanto realizzato nell'anno di riferimento.

I Direttori di Area (Area Giuridica ed Organizzativa, Area Tecnica e Gestionale ed Area Innovazione e Sviluppo), per la loro valutazione annuale, dovranno trasmettere al Direttore Generale una relazione, validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Salvo diverse e specifiche indicazioni, sono obiettivi dei Direttori di Area (Area Giuridica ed Organizzativa, Area Tecnica e Gestionale ed Area Innovazione e Sviluppo) gli obiettivi organizzativi aziendali assegnati ai dirigenti ARPAV nonché il supporto agli obiettivi del Direttore Generale, con i seguenti pesi:

**QUADRO TEORICO PER LE VALUTAZIONI ANNUALI
DELLE PERFORMANCE DEI DIRETTORI DI AREA**

<i>performance</i>	<i>obiettivi/fattori</i>	<i>incidenza %</i>
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	obiettivi organizzativi agenziali (da 1 a 4)	60%
PERFORMANCE INDIVIDUALE	obiettivi individuali (da 1 a 2) finalizzati alla realizzazione degli obiettivi assegnati dalla Giunta Regionale al Direttore Generale nell'ambito della pianificazione triennale e della programmazione annuale	40%
		100%

Gli obiettivi dei Direttori di Area (Area Giuridica ed Organizzativa, Area Tecnica e Gestionale ed Area Innovazione e Sviluppo) sono rappresentati nel Piano della Performance dell'Agenzia.

ALTRE VALUTAZIONI

ITER PROCEDURALE PER LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ PROFESSIONALI SVOLTE E DEI RISULTATI RAGGIUNTI A FINE INCARICO, PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI REQUISITI PER L'INDENNITÀ DI ESCLUSIVITÀ, AL TERMINE DEL PRIMO QUINQUENNIO DI SERVIZIO

Il primo momento del procedimento di valutazione delle attività professionali svolte, o dei risultati raggiunti a fine incarico, o al raggiungimento dei requisiti per l'indennità di esclusività (per i Dirigenti del ruolo sanitario), o al termine del primo quinquennio di servizio, risiede in un'analisi della mappatura, costantemente aggiornata, della durata degli incarichi dirigenziali al fine dell'individuazione dei dirigenti da sottoporre a valutazione.

Il passaggio successivo è la richiesta di informazioni e documentazione ai servizi interessati in relazione ai criteri di valutazione. Una volta in possesso della documentazione, si procede con l'attivazione della valutazione di prima istanza e in seguito di seconda istanza.

I passaggi di questa fase sono i seguenti:

- ✓ Il valutato fornisce gli elementi relativi ai criteri di valutazione con apposita e sintetica relazione descrittiva accompagnata dal materiale documentale di riferimento.
- ✓ Il valutatore di prima istanza (responsabile sovraordinato) attesta l'appropriatezza e la veridicità degli elementi di verifica ed esprime le proprie valutazioni attuando il confronto con il valutato.
- ✓ Vengono attivati dei Collegi Tecnici (nominati con deliberazione del Direttore Generale), di diversa composizione in merito alla natura tecnica o gestionale dell'incarico da valutare, al fine della valutazione di seconda istanza.
- ✓ Ai Collegi tecnici viene trasmesso il materiale relativo alla valutazione di 1^a istanza.
- ✓ Qualora un Collegio Tecnico riscontri irregolarità procedurali o rilevi comunque elementi discordanti rispetto alla documentazione fornita, gli atti vengono rimessi al valutatore di prima istanza affinché provveda al riesame della verifica effettuata.
- ✓ Il risultato dell'attività prestata nel periodo soggetto a verifica potrà essere considerato positivo o negativo.
- ✓ Per la valutazione di fine incarico dei Dirigenti è utilizzata una scheda di valutazione, diversa ed articolata a seconda dei destinatari e delle finalità/oggetto di valutazione. Diverse sono infatti le competenze da valutare a seconda dell'incarico del dirigente valutato.
- ✓ A ciascuna area di valutazione indicata nelle schede è stato assegnato un peso, funzionale alla strategia valutativa che la Direzione Generale si è data in merito sia agli obiettivi indicati a livello regionale sia quelli individuati a livello agenziale. La somma delle percentuali dei pesi assegnati darà una percentuale pari al 100%.
- ✓ Per ogni elemento di valutazione descritto nella scheda, il valutatore di prima istanza dovrà assegnare un punteggio da 1 a 5, a cui corrispondono dei giudizi, e precisamente:

5	Eccellente
4	Buono
3	Sufficiente
2	Insufficiente
1	Gravemente insufficiente

- ✓ Successivamente, per ciascuna area di valutazione, sarà calcolato il totale parziale dei punti conseguiti.
- ✓ Tale valore sarà calcolato come la somma della valutazione di ogni elemento ponderata con il peso dello stesso elemento e della relativa area, ovvero:

$$\Sigma \text{ punteggio elemento} \times \text{ peso elemento} \times \text{ peso area}$$

- ✓ Il risultato finale della verifica sarà dato dalla somma dei totali ponderati.
- ✓ Sulla base di tale procedimento metodologico di valutazione, avrà superato la verifica il dirigente la cui attività sarà stata valutata sufficiente in ciascuna delle aree previste dalle schede ed abbia quindi conseguito complessivamente un punteggio non inferiore ad un valore di 60/100.
- ✓ Pertanto, il Dirigente che avrà superato positivamente la valutazione in una sola area, pur conseguendo un punteggio complessivamente sufficiente o superiore, non avrà superato la verifica.
- ✓ La scheda deve essere compilata e sottoscritta dal valutato e dal valutatore e trasmessa, da quest'ultimo, alla struttura che gestisce le Risorse Umane, che segue la gestione del procedimento.

Il Collegio Tecnico

Il Collegio Tecnico è un organismo a composizione variabile e deve essere articolato di volta in volta in relazione alla Struttura di appartenenza del dirigente da valutare. La funzione di verbalizzazione è svolta da un collaboratore afferente alla struttura che gestisce le Risorse Umane. Il Collegio Tecnico al termine dei lavori redige un verbale per ogni dirigente valutato, esprimendo e motivando l'esito della valutazione. Viene infine data comunicazione formale a ciascun Dirigente interessato.

Pertanto, relativamente alle valutazioni di fine incarico, alla scadenza del primo quinquennio di servizio e per i dirigenti del ruolo sanitario in relazione all'indennità di esclusività, i soggetti coinvolti nel procedimento di valutazione sono:

Valutato	Valutatore di prima istanza	Valutatore di seconda istanza
Dirigente con incarico di Direzione dei Dipartimenti Regionali e Provinciali	Direttore Generale	Collegio Tecnico presieduto da componente Consiglio SNPA e composto da due esperti designati dal Direttore Generale tra professionisti di pari qualifica e del medesimo ruolo.
Dirigente con incarico di Responsabile di Unità Organizzativa Complessa	Direttore Generale o Direttore di Area o Direttore di Dipartimento	Collegio Tecnico presieduto da un Direttore della medesima Area di afferenza (scelto fra Direttori di ARPAV) e composto da due esperti designati dal Direttore Generale tra professionisti di pari qualifica e del medesimo ruolo.

Dirigente con incarico di Responsabile di Unità Organizzativa Semplice	Direttore Generale o Direttore di Dipartimento o Responsabile di Unità Organizzativa Complessa	Collegio Tecnico presieduto da un Direttore della medesima Area di afferenza (scelto fra Direttori di ARPAV) e composto da due esperti designati dal Direttore Generale tra professionisti di pari qualifica e del medesimo ruolo.
Dirigente con incarico Professionale di Altissima Professionalità o di Alta Specializzazione	Direttore Generale o Direttore di Area o Direttore di Dipartimento o Responsabile di Unità Organizzativa Complessa	Collegio Tecnico presieduto da un Direttore della medesima Area di afferenza (scelto fra Direttori di ARPAV) e composto da due esperti designati dal Direttore Generale tra professionisti di pari qualifica e del medesimo ruolo.
Dirigente con incarico Professionale	Direttore Generale o Direttore di Area o Direttore di Dipartimento o Responsabile di Unità Organizzativa Complessa	Collegio Tecnico presieduto da un Direttore della medesima Area di afferenza (scelto fra Direttori di ARPAV) e composto da due esperti designati dal Direttore Generale tra professionisti di pari qualifica e del medesimo ruolo.

In relazione all'incarico, la valutazione positiva del Collegio Tecnico determina il realizzarsi, a seconda della posizione di provenienza, delle condizioni necessarie per la conferma o il conferimento di incarichi di pari o maggior rilievo gestionale ed economico. La valutazione negativa del Collegio Tecnico determina invece la mancata conferma dell'incarico ed il conseguente affidamento di un incarico di minor valore.

Il Collegio Tecnico risponde direttamente al Direttore Generale della propria attività. La valutazione del Collegio Tecnico deve tener conto:

- della collaborazione interna e del livello di partecipazione nell'organizzazione dipartimentale;
- del livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e della qualità dell'apporto specifico;
- dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza ed alla qualità delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
- 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;
- 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;
- del rispetto del codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni e di ARPAV in particolare, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici ove previsti.

Le schede di valutazione

Gli strumenti di valutazione dei risultati raggiunti a fine incarico, di indennità di esclusività e al termine del primo quinquennio di servizio sono le schede di valutazione.

Le schede di valutazione sono diverse a seconda della tipologia di incarico da valutare e sono distinte in:

- scheda di valutazione per Dirigente con incarico di Direzione di Dipartimento (Regionale o Provinciale);
- scheda di valutazione per Dirigente con incarico di Responsabile di Unità Organizzativa Complessa o di Unità Organizzativa Semplice;

- scheda di valutazione per Dirigente con incarico di natura Professionale anche di Altissima Professionalità (esclusivamente per i Dirigenti del ruolo sanitario) o di Alta Specializzazione;
- scheda di valutazione per Dirigente al termine del primo quinquennio di servizio (per tutti i Dirigenti) e per l'indennità di esclusività (esclusivamente per i Dirigenti del ruolo sanitario).

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRETTORE DI DIPARTIMENTO (REGIONALE O PROVINCIALE)			
A) Competenze Professionali		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>
A1	Livello di adesione agli obiettivi generali dell'Agenzia e conseguimento degli obiettivi specifici, definiti nel conferimento dell'incarico. Capacità di integrazione tra le diverse strutture agenziali e servizi e adattamento alle modifiche del contesto. Capacità di rapportarsi con la direzione strategica.	40%	25%
A2	Capacità nel promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedurali curando gli adeguati processi formativi, di progettare l'evoluzione e lo sviluppo del Dipartimento.		25%
A3	Partecipazione e promozione di attività di aggiornamento in sede locale, promozione di gruppi di studio, partecipazione alle attività direzionali e alle necessità di integrazione Agenzia/territorio.		15%
A4	Attività scientifica e di aggiornamento (partecipazione a Società Scientifiche ed a Convegni di aggiornamento specifici).		15%
A5	Capacità di promuovere e programmare la qualità delle prestazioni.		20%
<i>sub Risultato Competenze Professionali (sufficienza 24 punti)</i>			100%
B) Competenze organizzativo/gestionali		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>
B1	Pianifica ed ottimizza la gestione delle risorse umane strutturali e strumentali assegnate al dipartimento in un'ottica di massima efficienza e utilizzo flessibile delle risorse.	60%	30%
B2	Capacità di indirizzo del personale dirigente in relazione agli indirizzi dipartimentali. Competenza nell'utilizzo degli strumenti di controllo definiti a livello aziendale, nella valorizzazione delle responsabilità e nella crescita professionale dei Dirigenti.		20%
B3	Capacità di delega e di effettiva gestione della stessa.		20%
B4	Livello di informazione e di diffusione alle strutture operative ed al pubblico delle normative vigenti e/o regolamenti aziendali, degli indirizzi aziendali, dei programmi ed obiettivi del Dipartimento.		10%
B5	Capacità di coordinamento effettivo e di contributo alla integrazione delle diverse Strutture del Dipartimento. Capacità di riconoscere e sviluppare soluzioni operative nella risoluzione di un problema complesso.		20%
<i>sub Risultato Competenze organizzativo/gestionali (sufficienza 36 punti)</i>			100%
RISULTATO TOTALE			

INDICATORI DI VERIFICA

A) Competenze professionali	
A1	<i>grado di conseguimento degli obiettivi specifici, rispetto degli obiettivi prestazionali assegnati (media attività budget nel periodo dell'incarico)</i> <i>grado di partecipazione ai processi trasversali</i> <i>grado di appartenenza all'Azienda</i> <i>grado di sviluppo delle dinamiche di squadra</i>
A2	<i>governo ed uso delle strumentazioni</i> <i>governo ed uso delle novità normative</i> <i>grado di innovazione nella propria organizzazione</i> <i>grado di sistematicità nelle progettazioni</i> <i>grado di promozione della formazione propria e dei colleghi</i>
A3	<i>relazione dell'interessato</i>
A4	<i>grado di produzione scientifica e/o iniziative di aggiornamento</i> <i>valutazione pesata per le attività di organizzatore, moderatore, relatore o semplice partecipazione</i>
A5	<i>contributo al miglioramento della qualità</i> <i>protocolli, programmi, procedure, linee guida</i>
B) Competenze organizzativo/gestionali	
B1	<i>piani e programmi</i> <i>monitoraggio e valutazione dello svolgimento delle attività programmate</i> <i>rispetto dei tempi fissati per la trasmissione dei dati</i>
B2	<i>grado raggiungimento obiettivi di budget</i> <i>analisi motivata degli scostamenti di budget</i>
B3	<i>relazione deleghe assegnate</i>
B4	<i>n. riunioni, verbali, ecc.</i>
B5	<i>livello raggiunto nella funzione: relazione Direttore di Area</i>

SCHEDA DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA O DI UNITA' ORGANIZZATIVA SEMPLICE				
A) Competenze Professionali		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>	<i>Punteggio massimo</i>
A1	Conoscenze specialistiche e competenze professionali acquisite e praticate nell'espletamento dell'incarico.	50%	20%	
A2	Livello di conseguimento di obiettivi professionali specifici, definiti nel conferimento dell'incarico.		20%	
A3	Capacità di gestione e di innovazione delle tecnologie, nonché di progettazione dell'evoluzione e sviluppo della struttura, nella promozione e nel rispetto dell'organizzazione dipartimentale.		30%	
A4	Attività scientifica e di aggiornamento. Partecipazione all'attività professionale della specializzazione e del ruolo.		10%	
A5	Partecipazione fattiva e costante alle attività direzionali, quali: processi di budget, iniziative formative, gruppi di lavoro ove richiesto.		20%	
<i>sub Risultato Competenze Professionali (sufficienza 30 punti)</i>			100%	
B) Competenze organizzativo/gestionali		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>	<i>Punteggio massimo</i>
B1	Competenza nell'attività di controllo della struttura, nell'integrazione con l'organizzazione dell'Agenzia ed in relazione ai processi di gestione e di assegnazione delle risorse.	50%	25%	
B2.	Capacità di pianificare ed ottimizzare una gestione efficiente e flessibile del personale, in accordo con l'indirizzo dell'Agenzia. Competenza nell'utilizzo degli strumenti contrattuali definiti a livello aziendale.		25%	
B3.	Capacità di delega e di effettiva gestione della stessa. Atteggiamento favorevole alla motivazione ed alla crescita professionale dei collaboratori, promuovendone l'opportuno aggiornamento.		20%	
B4	Livello di informazione e di diffusione al personale ed al pubblico delle normative vigenti e/o regolamenti aziendali, dei programmi ed obiettivi della struttura.		15%	
B5.	Livello di qualità del servizio, anche attraverso la costruzione e gestione attiva di un sistema di qualità.		15%	
<i>sub Risultato Competenze organizzativo/gestionali (sufficienza 30 punti)</i>			100%	
RISULTATO TOTALE				

INDICATORI DI VERIFICA

A) Competenze professionali	
A1	<i>livello produttività individuale grado di aggiornamento tecnico-scientifico</i>
A2	<i>valutazione casistica, qualità delle prestazioni e/o parametri definiti con gli obiettivi</i>
A3	<i>governo ed uso delle strumentazioni grado di innovazione nella propria organizzazione grado di sistematicità nelle progettazioni</i>
A4	<i>grado di produzione scientifica e/o iniziative di aggiornamento valutazione pesata per le attività di organizzatore, moderatore, relatore o semplice partecipazione</i>
A5	<i>grado di partecipazione ai processi trasversali relazione del responsabile sovraordinato</i>
B) Competenze organizzativo/gestionali	
B1	<i>risultati di budget analisi e motivazione documentata degli scostamenti</i>
B2	<i>governo ed uso delle novità normative ed organizzative grado di favorire la produttività degli altri</i>
B3	<i>livello di guida e decisione grado di delega grado di mediazione valutazione dei propri collaboratori</i>
B4	<i>n. riunioni, verbali e altra documentazione probante</i>
B5	<i>grado di completezza del governo della Struttura contributo al miglioramento della qualità (protocolli, procedure, ecc)</i>

SCHEDA DI VALUTAZIONE			
DIRIGENTE CON INCARICO PROFESSIONALE (ANCHE DI ALTISSIMA PROFESSIONALITA' - SOLO PER DIRIGENTI DEL RUOLO SANITARIO - O DI ALTA SPECIALIZZAZIONE)			
A) Competenze Professionali		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>
A1	Opera nel rispetto dei protocolli e linee guida concordati nell'ambito della struttura o nel rispetto dei comportamenti previsti e/o disciplinati da specifiche normative di settore.	60%	15%
A2	Capacità di svolgere le funzioni affidate contribuendo ad elevare il livello qualitativo delle prestazioni.		15%
A3	Osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati e/o contributo al raggiungimento degli obiettivi di budget.		20%
A4	Aumento della capacità di svolgere i compiti e le funzioni assegnate con autonomia professionale.		25%
A5	Grado di conoscenze/competenze professionali acquisite e praticate nell'espletamento dell'incarico professionale.		25%
<i>sub Risultato Competenze Professionali (sufficienza 36 punti)</i>			100%
B) Competenze organizzative		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>
B1	Interagisce con i dirigenti sovra ordinati, i colleghi ed il restante personale della struttura, contribuendo all'organizzazione operativa e al raggiungimento dei risultati.	40%	30%
B2	Rispetta le disposizioni, le regole, i piani di lavoro definiti dal Responsabile di Unità Operativa, o previsti e/o disciplinati da specifiche normative di settore, dimostrando partecipazione ed interesse ai processi di reparto.		20%
B3	Capacità di definire e/o sviluppare procedure di controllo con particolare riferimento alla qualità delle prestazioni e dei servizi.		20%
B4	Partecipazione ai percorsi formativi.		15%
B5	Partecipazione alla formazione facoltativa volontaria.		15%
<i>sub Risultato Competenze organizzative (sufficienza 24 punti)</i>			100%
RISULTATO TOTALE			

INDICATORI DI VERIFICA

A) Competenze professionali	
A1	<i>relazione del responsabile di Struttura, eventuale documentazione in senso negativo</i>
A2	<i>grado di accuratezza rapidità livello di puntualità nell'esecuzione contributo al miglioramento della qualità</i>
A3	<i>grado di osservanza dell'orario e della puntualità rispetto degli obiettivi prestazionali assegnati livello di contributo alla produttività dell'equipe</i>
A4	<i>livello della capacità di prendere decisioni chiare e precise nel tempo</i>
A5	<i>grado di innovatività grado di interscambiabilità operativa grado di governo ed uso delle tecnologie in dotazione contributo alla revisione dei processi e alla definizione di nuove procedure</i>
B) Competenze organizzative	
B1	<i>grado di collaborazione con i colleghi conseguimento obiettivi prestazionali assegnati apporto del dirigente per il conseguimento dei risultati collegati agli obiettivi di budget grado di partecipazione alle attività della struttura di appartenenza grado di integrazione multidisciplinare</i>
B2	<i>relazione e valutazione quali - quantitativa a cura del responsabile di Struttura impegno e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al raggiungimento degli obiettivi</i>
B3	<i>grado di appropriatezza degli interventi e delle prestazioni apporto al miglioramento dell'accoglienza contributo al miglioramento della qualità</i>
B4	<i>relazione e valutazione quali - quantitativa a cura del responsabile di Struttura</i>
B5	<i>relazione e valutazione quali - quantitativa a cura del responsabile di Struttura</i>

SCHEDA DI VALUTAZIONE			
DIRIGENTE DI NUOVA ASSUNZIONE (AL TERMINE DEI PRIMI 5 ANNI DI INCARICO) E PER L'INDENNITA' DI ESCLUSIVITA' (SOLO PER DIRIGENTI DEL RUOLO SANITARIO)			
A) Competenze Professionali		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>
A1	Opera nel rispetto dei protocolli e linee guida concordati nell'ambito della struttura o nel rispetto dei comportamenti previsti e/o disciplinati da specifiche normative di settore.	70%	15%
A2	Capacità di svolgere le funzioni affidate contribuendo ad elevare il livello qualitativo delle prestazioni.		15%
A3	. Osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati e/o contributo al raggiungimento degli obiettivi di budget.		20%
A4	Aumento della capacità di svolgere i compiti e le funzioni assegnate con autonomia professionale.		25%
A5	. Grado di conoscenze/competenze professionali acquisite e praticate nell'espletamento del servizio.		25%
<i>sub Risultato Competenze Professionali (sufficienza 42 punti)</i>			100%
B) Competenze organizzative		<i>Peso area</i>	<i>Peso Competenze Professionali</i>
B1	Interagisce con i dirigenti sovra ordinati, i colleghi ed il restante personale della struttura, contribuendo all'organizzazione operativa e al raggiungimento dei risultati.	30%	30%
B2	Rispetta le disposizioni, le regole, i piani di lavoro definiti dal Responsabile di Unità Operativa, o previsti e/o disciplinati da specifiche normative di settore, dimostrando partecipazione ed interesse ai processi di struttura.		20%
B3	Capacità di definire e/o sviluppare procedure di controllo con particolare riferimento alla qualità delle prestazioni e dei servizi.		20%
B4	Partecipazione ai percorsi formativi.		15%
B5	. Partecipazione alla formazione facoltativa volontaria.		15%
<i>sub Risultato Competenze organizzative (sufficienza 18 punti)</i>			100%
RISULTATO TOTALE			

INDICATORI DI VERIFICA

A) Competenze professionali	
A1	<i>relazione del responsabile di struttura, eventuale documentazione in senso negativo</i>
A2	<i>grado di accuratezza rapidità livello di puntualità nell'esecuzione contributo al miglioramento della qualità</i>
A3	<i>grado di osservanza dell'orario e della puntualità rispetto degli obiettivi prestazionali assegnati livello di contributo alla produttività dell'equipe</i>
A4	<i>livello della capacità di prendere decisioni chiare e precise nel tempo</i>
A5	<i>grado di innovatività grado di interscambiabilità operativa grado di governo ed uso delle tecnologie in dotazione contributo alla revisione dei processi e alla definizione di nuove procedure</i>
B) Competenze organizzative	
B1	<i>grado di collaborazione con i colleghi conseguimento obiettivi prestazionali assegnati apporto del dirigente per il conseguimento dei risultati collegati agli obiettivi di budget grado di partecipazione alle attività della struttura di appartenenza grado di integrazione multidisciplinare</i>
B2	<i>relazione e valutazione quali - quantitativa a cura del responsabile di struttura impegno e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario rispetto al raggiungimento degli obiettivi</i>
B3	<i>grado di appropriatezza degli interventi e delle prestazioni apporto al miglioramento dell'accoglienza contributo al miglioramento della qualità</i>
B4	<i>relazione e valutazione quali - quantitativa a cura del responsabile di struttura</i>
B5	<i>relazione e valutazione quali - quantitativa a cura del responsabile di struttura</i>