

**ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE  
DELLA LOMBARDIA E DELL'EMILIA ROMAGNA**  
**"BRUNO UBERTINI"**  
ENTE SANITARIO DI DIRITTO PUBBLICO

## **"IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO 2022"**

**Istituto Zooprofilattico Sperimentale  
della Lombardia e dell'Emilia-Romagna**  
***"B. Ubertini"***



Adottato con Decreto del Direttore Generale n. 124 del 19.04.2022

## Sommario

|   |    |
|---|----|
| Premessa.....   | 3  |
| 1. Quadro normativo e documentale di riferimento .....                                    | 4  |
| 2. Principi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....              | 5  |
| 3. Finalità ed oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....    | 5  |
| 4. Ciclo di Gestione della Performance .....  | 6  |
| 5. La misurazione e valutazione della Performance individuale .....                       | 9  |
| 6. Procedura di Misurazione e Valutazione della Performance annuale della Dirigenza ..... | 10 |
| 7. Procedura di Misurazione e Valutazione della Performance annuale del Comparto .....    | 13 |
| 8. Istruzioni operative per la rinegoziazione degli obiettivi di performance.....         | 14 |
| 9. Processo di valutazione annuale di prima istanza .....                                 | 16 |
| 10. Procedura di riesame in seconda istanza della valutazione.....                        | 16 |
| 11. Il sistema premiante.....   | 17 |
| 12. La valutazione insufficiente e negativa del personale.....                            | 18 |
| 13. Procedura di conciliazione.....   | 18 |
| 14. Istruzioni operative per una corretta gestione di casi particolari.....               | 19 |
| 15. Disposizioni finali e transitorie .....   | 19 |
| Schede di valutazione del personale dell'IZSLER.....                                      | 20 |

## Premessa

Il D. Lgs.150/2009, attuativo della Legge n. 15 del 4 marzo 2009, così come modificato dal D. Lgs. 141/2011 e dal D. Lgs. 74/2017 definisce il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Ai sensi della suddetta normativa, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle strutture in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità del sistema di misurazione e valutazione è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale, entrambe strettamente connesse ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

A tal fine, ciascuna amministrazione adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) od organismo analogo, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), quale strumento deputato alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

In tale contesto, l'aggiornamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance dell'IZSLER costituisce un importante tassello del processo di crescita e miglioramento avviato, finalizzato, da un lato, a dare concreta attuazione al principio della meritocrazia e della trasparenza e dall'altro a favorire processi di innalzamento quali-quantitativo dei livelli prestazionali da erogare.

La misurazione della performance, così codificata, è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi erogati, poiché, se opportunamente adottato, può rendere l'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppo e individuali;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il Sistema che si intende attuare tiene conto delle principali modifiche organizzative che hanno riguardato l'IZSLER con l'attivazione dell'organizzazione dipartimentale e con i conseguenti impatti sulle attività correlate alla misurazione e valutazione della performance, e si pone l'obiettivo di adeguarsi alle novità introdotte dalla riforma della pubblica amministrazione.

## Scopo del documento

Il presente documento si prefigge lo scopo di disciplinare le attività e le modalità di monitoraggio, verifica dei risultati e valutazione del personale dell'IZSLER, nel rispetto dei vigenti CC.CC.NN.LL. e della normativa di riferimento.

Nel presente documento si definiscono:

- il contesto normativo di riferimento;
- i principi ed i criteri sottostanti al sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le finalità e l'oggetto al sistema di misurazione e valutazione della performance;
- la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa;
- la misurazione e valutazione della Performance Individuale;
- l'aggiornamento, il monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio;
- il raccordo con il sistema premiante.

A questo documento sono allegate, quale parte integrante e sostanziale, le schede di valutazione relative al personale dipendente, opportunamente differenziate tra comparto e dirigenza distinte per ciascun livello di responsabilità organizzativa.

Per garantire la massima efficacia dell'applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, il presente SMVP verrà pubblicato sul sito dell'Istituto, nella sezione Amministrazione Trasparente e data preventiva informazione a tutti i dipendenti.

## 1. Quadro normativo e documentale di riferimento

Il Sistema è stato elaborato sulla base degli indirizzi metodologici e delle indicazioni di carattere generale contenute nella legislazione vigente.

Nello specifico i riferimenti normativi e documentali sono i seguenti:

- il D. Lgs 502/1992 e s.m.i.;
- D. Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- Contratti Collettivi nazionale per il personale della dirigenza dell'Area Sanità triennio 2016-2018, del personale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2016-2018 (Dirigenti PTA) e per il personale del comparto sanitario triennio 2016-2018;
- D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, di attuazione della L. 4 marzo 2009 n. 15 recante "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti";
- D. Lgs. n. 141 del 01 agosto 2011 "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15";

- D. lgs n. 74 del 25 maggio 2017 recante “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”;
- “Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde “(anno 2011) predisposto dal OIVRL.

## **2. Principi del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

I principi fondamentali del sistema di misurazione e valutazione della performance, in materia di valutazione, sono i seguenti:

- le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- il rispetto delle suddette disposizioni normative, è condizione necessaria per l’erogazione dei premi legati al merito e alla performance.

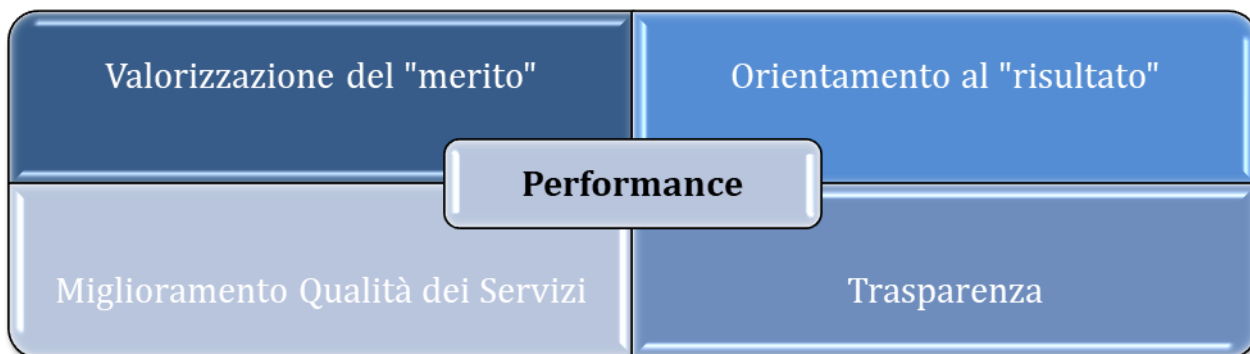
La declinazione di questi principi prevede, una corretta applicazione degli istituti contrattuali e delle relative risorse economiche, erogate in coerenza rispetto al raggiungimento degli obiettivi del S.S.R. ed aziendali, escludendo logiche di automatismo e distribuzione generalizzata.

Il sistema di valutazione della performance dell’IZSLER viene codificata attraverso le seguenti azioni:

- imparzialità;
- celerità;
- puntualità;
- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- diretta conoscenza dell’attività del valutato/a da parte del soggetto proponente (valutatore);
- verifica e valutazione della performance;
- adeguata informazione e partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e l’eventuale contraddittorio.

## **3. Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance**

L’IZSLER, al pari di ogni Amministrazione pubblica è tenuta a valutare annualmente la performance organizzativa ed individuale di tutti i dipendenti, secondo il seguente schema:



Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance adottato dall'Istituto si sviluppa su 2 distinte fasi operative mediante la misurazione e valutazione della:

- Performance complessive dell'Ente rilevabile attraverso il documento programmatico denominato Piano delle Performance, strettamente collegato alle strategie aziendali;
- Performance relativa alle unità organizzative dell'Istituto/Dipartimento/Unità Operative/reparti e sedi territoriali in cui è articolato l'Istituto.

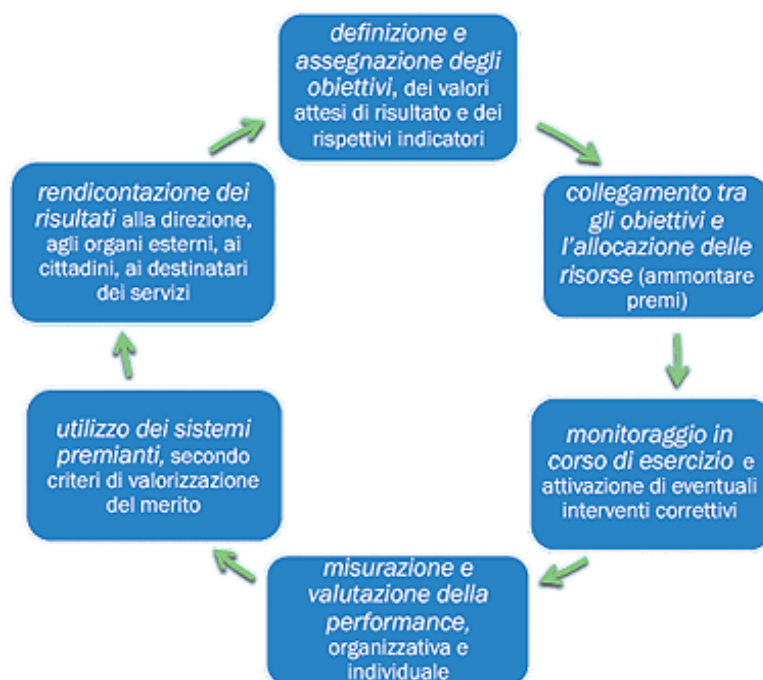
Le performance individuale è declinata secondo tre dimensioni:

- Contributo individuale relativo ai risultati della gestione da esplicitare e misurare attraverso obiettivi individuali o obiettivi di gruppo;
- Comportamenti, conoscenze e abilità attuate attraverso percorsi formativi e/o di sviluppo professionale;
- Competenze tecnico - professionali, che caratterizzano ciascuna dipendente, da mantenere e sviluppare;
- per i Direttori di Dipartimento, per i Dirigenti Responsabile di struttura complessa o semplice e per gli incarichi di funzione del comparto, è prevista la valutazione delle capacità di governo e di gestione delle risorse assegnate anche in funzione degli obiettivi da perseguire.

La misurazione e valutazione della performance, è attuata dai seguenti organismi o soggetti:

- a. Nucleo di Valutazione delle Prestazioni cui compete la validazione del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto nel suo complesso;
- b. Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo cui compete la valutazione dei Direttori di Dipartimento per le aree di rispettiva competenza e delle articolazioni organizzative che afferiscono alle predette Direzioni;
- c. Direttore di Dipartimento cui compete la valutazione dei Direttori di Struttura Complessa e Struttura Semplice direttamente afferenti al proprio Dipartimento;
- d. i Dirigenti con incarico di responsabilità gestionale e, nello specifico, Direttori di Struttura Complessa e Struttura Semplice cui compete la valutazione dei Dirigenti e personale di Comparto assegnati alla propria struttura, qualora non sia presente un dipendente del comparto con incarico di funzione di natura gestionale;
- e. il Controllo di Gestione e Performance (COGEP) che gestisce il sistema di misurazione e attua un puntuale monitoraggio.

#### 4. Ciclo di Gestione della Performance



Le fasi del processo previsto dal presente sistema si articolano, nel **Ciclo di gestione della performance**, come segue:

### 1 **Definizione indirizzi strategici e redazione del Piano della Performance**

In questa fase la Direzione Strategica procede alla individuazione delle priorità e degli obiettivi strategici sui quali fondare le proprie scelte programmatiche, le aree di intervento, con i corrispondenti indicatori e target e viene adottato il Piano performance con deliberazione del Consiglio di Amministrazione **entro il 31 gennaio** di ogni anno.

Prima dell'adozione viene trasmesso al Nucleo di Valutazione, per una valutazione, con particolare riferimento alla significatività dei singoli indicatori e al livello dei relativi target.

### 2 **Negoziatura e assegnazione degli obiettivi di Performance. Compilazione schede di assegnazione obiettivi.**

In questa fase, al fine di dare attuazione alle linee strategiche ed alla programmazione sopra definita, gli obiettivi vengono declinati all'interno del "Piano delle Azioni", a seguito di un processo di negoziazione e condivisione con i Direttori di Dipartimento e Dirigenti Responsabili di Strutture Complesse/Semplici da attuarsi **entro il 28 febbraio**. Il COGEP predispose le proposte "schede di budget" per ogni singola articolazione organizzativa aziendale.

Le suddette proposte, contenenti gli obiettivi assegnati alle articolazioni organizzative aziendali, con i relativi obiettivi pesati ai fini della premialità e i valori attesi, sono adottate dal Direttore Generale con proprio decreto.

Preferibilmente entro il 31 marzo e **comunque non oltre il 30 aprile**, gli obiettivi vengono assegnati a tutti il personale delle strutture attraverso la compilazione delle schede di assegnazione.

### **3 Monitoraggio in itinere avanzamento obiettivi. Compilazione schede valutazione intermedie**

Il COGEP effettua, **entro il 31 luglio**, la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi tesa anche a verificare le cause di eventuali scostamenti approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi. La riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire secondo la stessa procedura di approvazione indicata alle precedenti fasi.

In questa fase si procede alla validazione/verifica della componente quantitativa dei risultati, da parte dei Direttori di Dipartimento per le strutture afferenti e dalla Direzione Generale e Sanitaria per le strutture in staff.

A seguito della rendicontazione e validazione degli obiettivi si procede alla compilazione delle schede di valutazione intermedia, **entro il 31 agosto**, per consentire un costante e continuo confronto tra valutato e valutatore.

Fra la valutazione intermedia e la valutazione finale è data facoltà a ciascun valutato di richiedere un ulteriore momento di confronto formale con il proprio valutatore.

Questi incontri hanno anche lo scopo di orientare il valutatore verso una corretta calibrazione della valutazione.

### **4 Rendicontazione finale. Compilazione schede Valutazione finale**

**Entro il 15 gennaio** dell'anno successivo, si procede alla rendicontazione di tutti gli obiettivi, inseriti all'interno dell'applicativo Obiettivi strategici.

Il COGEP effettua la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi entro il 31 gennaio. I risultati vengono poi sottoposti per la validazione/verifica alla Direzione Generale e Sanitaria e ai Direttori di Dipartimento, durante la quale verranno esaminate tutte le rendicontazioni, inserite nell'applicativo degli obiettivi strategici, a supporto delle attività concluse, attestando le attività svolte. Entro il 15 febbraio, si procede alla compilazione delle schede di valutazione individuale finale di tutto il personale.

La valutazione della performance organizzativa e individuale avviene nel rispetto delle indicazioni e modalità fornite dal presente SMVP.

### **5 Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito**

Strettamente connesso ai risultati della Performance è il Sistema Premiante, che ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale attraverso il riconoscimento del merito individuale. L'erogazione della retribuzione di risultato/produttività avviene **entro il 30 giugno**.

### **6 Approvazione della relazione sulla Performance (Art. 10 D. Lgs 150/2009)**

Documento chiave per la rendicontazione della Performance è la redazione della Relazione sulla Performance, da attuarsi **entro il 30 giugno**, adottata dal Consiglio di Amministrazione, validata dal NVP e pubblicata sul sito dell'Istituto, nella sezione Amministrazione Trasparente, in un'ottica di completa trasparenza verso i cittadini e gli stakeholder.

Ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009, la relazione sulla performance evidenzia i risultati raggiunti dall'Istituto rispetto all'anno precedente.



La proposta di relazione sulla performance è inviata al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni al fine di consentirne una prima valutazione, successivamente, il Direttore Generale trasmette al Consiglio di Amministrazione la relazione sulla performance per l'approvazione ed al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni per la successiva validazione ai sensi dell'art. 14 comma 4 lett. c) del D. Lgs. n. 150/2009.

#### 4.1 I soggetti e le responsabilità del processo di valutazione

Il processo di valutazione è un processo a “cascata” che coinvolge una serie di soggetti con posizione di Valutatore e/o Valutato secondo il seguente schema:

| VALUTATO   | ELEMENTO DI VALUTAZIONE                     | VALUTATORE  |
|--|---|---|
| <b>Direttore di Dipartimento</b>   | Valutazione Risultati A.1 – A. 2            | Direttore Aziendale di riferimento  |
|  | Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2 |   |
| <b>Dirigente di Struttura Complessa e Struttura semplice -dipartimentale</b>           | Valutazione Risultati A.1 – A. 2            | Direttore di Dipartimento   |
|  | Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2 |   |
| <b>Dirigente di Struttura Semplice afferente a Struttura Complessa o Area di Staff</b> | Valutazione Risultati A.1 – A. 2            | Dirigente di Struttura Complessa o Direttore Aziendale di riferimento                                   |
|  | Valutazione Contributo e Capacità B.1 – B.2 |   |
| <b>Professional</b>  | Valutazione Risultati A.1 – A. 2            | Dirigente di Struttura Complessa o Semplice o Direttore Aziendale di riferimento (per le aree di Staff) |
|  | Valutazione Contributo e Capacità B.1       |   |
| <b>Comparto</b>  | Valutazione Risultati A                     | Dirigente di Struttura Complessa o Semplice o Direttore Aziendale di riferimento (per le aree di Staff) |
|  | Valutazione Contributo e Capacità           |   |

#### 5. La misurazione e valutazione della Performance individuale

Il Sistema di Misurazione della performance individuale è, infatti, orientato ad evidenziare l'importanza del contributo individuale, premiando i risultati ottenuti mediante la misurazione e valutazione della performance individuale, con le seguenti finalità principali:

- individuare obiettivi attuati e assegnati in coerenza con la programmazione dell'Ente;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale di ciascuno;
- supportare i singoli individui al miglioramento della performance attraverso un puntuale monitoraggio;
- contribuire a creare un clima organizzativo “favorevole”;

- premiare la performance secondo principi di “meritocrazia”;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

## 5.1 Gli ambiti della valutazione – La Performance e la Qualità del Contributo

La performance individuale viene misurata in maniera differenziata a seconda che si tratti di personale Dirigente o del Comparto mediante l'apposita scheda, quale strumento di rilevazione e valutazione, che raccoglie elementi di valorizzazione per codificare il contributo offerto dal singolo.

La valutazione della performance individuale si concretizza con l'erogazione del trattamento economico accessorio definito in sede di contrattazione integrativa, corrispondente alla retribuzione correlata al risultato per i Dirigenti, ed a quella connessa alla premialità per quanto riguarda il personale del Comparto.

La certificazione del risultato raggiunto può avvenire mediante l'esibizione di documenti oggettivi.

L'IZSLER, con la scheda di valutazione individuale, valuta l'apporto specifico del singolo dipendente secondo la seguente duplice dimensione:

**A.Valutazione Quantitativa dei Risultati:** avviene attraverso la valutazione quantitativa degli indicatori di performance, collegati agli obiettivi di struttura, con i relativi target e i pesi;

**B.Valutazione Qualitativa:** relativa alla qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

I criteri di valutazione sono differenziati tra personale della Dirigenza e del comparto, ed all'interno della Dirigenza, tra Dirigenti responsabili di struttura e non.

## 6. Procedura di Misurazione e Valutazione della performance annuale della Dirigenza dell'IZSLER

La misurazione e la valutazione della performance della Dirigenza si articola, nella valutazione annuale individuale con le seguenti modalità:

**A.Valutazione Quantitativa dei Risultati** viene attuata con la scheda strutturata in:

**A1) - Obiettivi di Performance Organizzativa (ENTE).** Si tratta di indicatori che monitorano la Performance dell'Istituto e collegati agli Obiettivi Strategici;

**A2) - Obiettivi Individuali/di Team.** Gli indicatori sono individuati tra gli Obiettivi Operativi della Struttura, che possono essere obiettivi di gruppo con apporti differenziati od obiettivi individuali.

All'atto di consegna della scheda di valutazione al dirigente valutato il valutatore procede a:

- assegnare un punteggio teorico all'elemento **A1)**;
- per quanto riguarda l'elemento **A2)** individuare tra gli obiettivi assegnati alla struttura quelli più coerenti con il profilo professionale del Valutato attribuendo a ciascuno un punteggio teorico.

**B.Valutazione Qualitativa** relativa al contributo e capacità dimostrati. Tale sezione è a sua volta differenziata nel caso in cui sia assegnata a dirigenti di struttura rispetto a quella destinata a dirigenti professional.

**Direttori di Dipartimento, Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice**

La valutazione qualitativa viene suddivisa tra:

**B 1)** – Qualità del contributo dato e dall’impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (A1 e A2);

**B 2)** – Capacità di valutare in modo mirato e oggettivo e differenziato i propri collaboratori.

**Dirigenti professional**

La valutazione qualitativa è prevista solamente per l’elemento:

**B 1)** – Qualità del contributo dato e dall’impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (A1 e A2);

La componente **B 1)** della valutazione qualitativa che è comune a tutti i dirigenti, si declina nelle sottoindicate aree di attenzione:

| <b>Aree di attenzione (minimo 3 massimo 5 aree)</b>  |
|--|
| Rispetto dell’orario di servizio e dell’impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento |
| Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio                                  |
| Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento   |
| Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi  |
| Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura   |
| Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca  |
| Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi                            |
| Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi  |

Alle aree di attenzione di cui sopra ne è stata inserita:

- una specifica per i Direttori di Dipartimento e i Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice:

|  |
|--|
| Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi |
|--|

- una destinata ai soli Dirigenti Professional

|   |
|---|
| Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività * |
|---|

\* non sono intese come deleghe di funzioni ma di attività

Alla valutazione qualitativa del contributo dato e dell’impegno assicurato (componente B1), ad ogni Dirigente sono assegnate da 3 a 5 aree di attenzione scelte tra quelle elencate nella scheda di

assegnazione corredate da una breve descrizione del contributo atteso in relazione ad ognuna delle aree stesse. Per la valutazione complessiva è richiesto un giudizio complessivo.

Si precisa che le componenti citate, a seconda del profilo professionale di riferimento, troveranno diversa articolazione e differente peso nella valutazione complessiva come evidenziato nella sotto riportata tabella riassuntiva, fermo restando che il totale dei punteggi teorici assegnati a ciascun dirigente deve essere uguale a 100.

Tabella riportante elementi contenuti nella scheda del personale dirigente.

| Componente  | Elemento di valutazione   | Applicazione  | Profilo professionale  |                |               |                   |
|---|---|---|------------------------|----------------|---------------|-------------------|
|   |   |   | Direttore Dipartimento | Dir. Complessa | Dir. Semplice | Dir. Professional |
| A. Valutazione Quantitativa dei Risultati         | A.1) Obiettivi di Performance organizzativa   | Derivante da Cruscotto Strategico di Ente in termini % realizzazione  | 25/100                 | 20/100         | 10/100        | 5/100             |
|   | A.2) Obiettivi di Performance individuale/team  | Derivante da Cruscotto Operativo di Struttura Complessa (obiettivi di struttura/team/individuali ) in termini % realizzazione                             | 45/100                 | 50/100         | 60/100        | 65/100            |
| B. Valutazione Qualitativa: Contributo e capacità | B.1) Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato nel raggiungimento dei risultati di Ente e struttura (SC)            | Valutazione discrezionale del Responsabile di Struttura secondo tabella di valutazione  | 15/100                 | 15/100         | 15/100        | 30/100            |
|   | B.2) Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori rispetto ai risultati raggiunti ed alle competenze | Evidenza della differenziazione della componente B.1 per i collaboratori ed evidenza di chiare indicazioni di un percorso di miglioramento per gli stessi | 15/100                 | 15/100         | 15/100        | *                 |

\* non è prevista la valutazione della capacità di valutare, componente B2, ai sensi dell'art.9 comma 2, D Lgs 150/2009 e s.m.i..

### Valutazione del Direttore di Dipartimento

La valutazione annuale del Direttore di Dipartimento, ai fini dell'attribuzione del compenso incentivante, sarà effettuata con riferimento all'incarico di Direttore di Struttura Complessa.

Si procederà ad una valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi assegnati complessivamente alla struttura dipartimentale, secondo le stesse procedure sopra illustrate, al fine della determinazione degli elementi connessi alla successiva conferma o revoca di incarico.

### Schede di valutazione del personale dirigente

Le schede di valutazione dei Dirigenti sono distinte come sotto indicato:

- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa/Direttore di Dipartimento (di seguito allegate);
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Responsabili di Struttura Semplice (di seguito allegate);
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Professional (di seguito allegate);

Le succitate schede sono differenziate tra quelle relative all'assegnazione degli obiettivi, di valutazione intermedie e di valutazione finale.

## 7. Procedura di Misurazione e Valutazione della performance annuale del Comparto dell'IZSLER

La misurazione e la valutazione della performance del Comparto si articola in:

**A.Valutazione Quantitativa dei Risultati** relativa agli Obiettivi Individuali/di Team. Gli indicatori sono individuati tra gli Obiettivi Operativi della struttura. Possono essere anche obiettivi di gruppo con apporti differenziati.

**B.La valutazione qualitativa** è relativa alla Qualità del contributo dato e dall'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi.

Tale elemento è differenziato rispetto alle diverse categorie di appartenenza del personale come sotto specificato:

| Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente)   | Categorie               |
|---|-------------------------|
| Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza | A – B – BS – C – D - DS |
| Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza   | A – B – BS – C – D - DS |
| Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza                                 | D - DS                  |
| Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura   | DS                      |

Il Valutatore deve inserire all'interno della scheda di assegnazione, nella parte relativa alla valutazione qualitativa, una **“descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione finale”** che costituiranno l'oggetto della valutazione per l'anno di riferimento.

Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE |                                    |                                     |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| CAT A – B –Bs – C<br>(n° 2 aree di attenzione)                | CAT D<br>(n° 3 aree di attenzione) | CAT Ds<br>(n° 4 aree di attenzione) |

Anche per quanto riguarda il personale di Comparto la somma dei punteggi teorici assegnati a ciascun componente deve essere pari a 100.

| Componente  | Elemento di valutazione   | Applicazione   | Comparto |
|---|---|--|----------|
| A. Valutazione Quantitativa dei Risultati         | Obiettivi di Performance individuale/team   | Derivante da Cruscotto Operativo di Struttura Complessa (obiettivi di struttura/team/individuali) in termini % realizzazione | 85/100   |
| B. Valutazione Qualitativa: Contributo e capacità | Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato nel raggiungimento dei risultati di struttura | Valutazione discrezionale del Responsabile di Struttura secondo tabella di valutazione                                       | 15/100   |

Di seguito al testo si allega la scheda di valutazione del Personale del Comparto.

## 8. Istruzioni operative per la rinegoziazione degli obiettivi di performance

Gli obiettivi/indicatori assegnati con i relativi target possono essere **rinegoziati** nel corso dell'esercizio, per sopraggiunte cause che non potevano essere previste nel momento della loro definizione o durante l'assegnazione del budget.

La rinegoziazione può prevedere:

- la sostituzione di un obiettivo/indicatore con un altro;
- l'annullamento dell'obiettivo/indicatore;
- variazione obiettivo/indicatore e target.

Le **cause** della rinegoziazione possono rientrare nelle seguenti fattispecie:

- mutato contesto normativo/istituzionale;
- sopravvenuta carenza di risorse umane, finanziarie e strumentali;
- criticità emerse o integrazioni determinate dal recepimento di eventuali disposizioni nazionali/regionali;
- sopraggiunte e imprevedibili cause esterne;
- variazione di riprogrammazione da parte degli organi di indirizzo politico e della Direzione Generale.

In relazione alla richiesta di rinegoziazione, si possono avere le seguenti **ricadute**, che devono essere

sempre valutate per l'accoglimento o meno della richiesta:

- una diversa distribuzione delle risorse umane e finanziarie assegnate, con conseguente modifica dell'attribuzione degli FTE;
- una diversa attribuzione delle pesature ai fini della premialità;
- se l'obiettivo è di gruppo/equipe si deve tenere in considerazione l'impatto che la richiesta di modifica in questione può avere sulle altre strutture (ad es. per le altre strutture è un obiettivo pesato o uno step importante per il raggiungimento di un altro obiettivo ad esso associato);
- verificare l'impatto che la rinegoziazione può avere sulla performance dell'Ente; (se ad es. comporta la modifica di una attività considerata strategica per l'ente);
- considerare una eventuale riprogrammazione dell'obiettivo all'intero del Piano Performance dell'anno successivo.

### **I Tempi della rinegoziazione**

La rinegoziazione deve avvenire in tempi congrui per permettere il perseguimento del nuovo obiettivo rinegoziato e di norma non sono accettate dopo il **31 ottobre**. Istanze di negoziazione pervenute dopo tale data non saranno tenute in considerazione o solo quando le stesse saranno corroborate da solide ragioni oggettive emerse successivamente e previo parere favorevole della Direzione Generale. Non possono essere accettate modifiche dopo la scadenza dell'indicatore.

In sede di monitoraggio è sempre opportuno valutare l'andamento degli obiettivi, effettuando un'analisi per verificarne la realizzabilità o la necessità di attivare eventuali interventi correttivi atti a rimodulare i contenuti della programmazione.

### **ITER per la richiesta**

La modifica degli obiettivi rappresenta un elemento di salvaguardia sia per l'Amministrazione sia per il personale cui sono stati assegnati. È tuttavia necessario che la modifica di un obiettivo sia gestito secondo delle logiche ed un iter predefinito al fine di contemperare le garanzie del valutato con quelle di efficacia del sistema di direzione.

Di seguito viene descritto l'**iter necessario** per la variazione di un obiettivo.

- **I Dirigenti delle strutture in staff alla Direzione Sanitaria e Generale** possono richiedere la variazione degli obiettivi con richiesta motivata in forma scritta alle Direzioni di Riferimento, per conoscenza al COGEP. Le Direzioni di riferimento dovranno rispondere entro 20 giorni, tramite il COGEP. Tali richieste devono essere formalmente documentate.
- **I Dirigenti di Struttura Complessa/Dirigente Struttura Semplice afferente ai Dipartimenti** possono richiedere la variazione degli obiettivi con richiesta motivata in forma scritta ai Direttori di Dipartimento, per conoscenza alle Direzioni di riferimento (Direttore Sanitario - Direttore Amministrativo) e al COGEP. I Direttori di Dipartimento dovranno rispondere entro 20 giorni, previa validazione da parte delle Direzioni di riferimento, tramite il COGEP. Tali richieste devono essere formalmente documentate.
- **I Direttori di Dipartimento** possono richiedere la variazione degli obiettivi individuali di performance con richiesta motivata in forma scritta alle Direzioni di Riferimento, per conoscenza al COGEP. Le direzioni di riferimento, dovranno rispondere entro 20 giorni,

tramite il COGEP, previa validazione della Direzione Generale. Tali revisioni devono essere formalmente documentate.

## **9. Il processo di valutazione annuale di prima istanza**

Il processo di valutazione deve essere inteso come un processo costante e continuo che si costituisce attraverso un monitoraggio attento e continuo da parte dei dirigenti preposti nel corso dell'anno e non limitato alle fasi di verifica intermedia finale. Il Dirigente di Struttura che verifica che il comportamento del proprio Dirigente non consente di raggiungere il target deve intervenire prontamente senza attendere la scadenza prefissata. In questo modo consente al Valutato di modificare il suo comportamento in tempi utili al raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

La valutazione del personale è effettuata in prima istanza dai rispettivi responsabili sovraordinati. Il colloquio di valutazione acquisisce il ruolo centrale nel processo di valutazione.

Ai valutatori è richiesto di:

- conoscere a fondo i comportamenti professionali e relazionali/organizzativi dei propri collaboratori nell'ambito lavorativo;
- di differenziare le valutazioni, ricorrendo a valutazioni massime solo nei casi di performance eccellenti. E' bene ricordare che, in base al D. Lgs. 150/09, l'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi. Ciò significa che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo.
- di assegnare efficacemente indicazioni costruttive superando la naturale tensione emotiva propria dei momenti valutativi e di identificare piani di sviluppo individuali per un continuo miglioramento monitorando costantemente l'evoluzione.

### **9.1 Capacità di differenziazione dei giudizi**

La capacità di differenziare i giudizi è un aspetto molto importante dell'intero processo di valutazione della performance individuale. Per assicurare una corretta differenziazione dei giudizi è necessario che vengano garantiti i presupposti necessari per la corretta applicazione del sistema (elementi di misurazione e valutazione chiari e definiti, fonte dati oggettive e attendibili, trasparenza e condivisione nella conduzione dell'intero processo, adeguata cultura manageriale per l'utilizzo corretto degli strumenti).

## **10. Procedura di riesame in seconda istanza della valutazione**

Nel caso di mancata condivisione degli esiti di una valutazione, ancorché positiva, il Valutato può attivare la procedura di riesame in seconda istanza. Questa procedura deve sempre essere attivata nel caso di valutazione negativa, che contrattualmente deve essere preceduta da un contraddittorio



nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia.

La richiesta di riesame in seconda istanza è presentata entro 10 giorni lavorativi dalla data del colloquio finale di valutazione della performance e di sottoscrizione della scheda individuale di valutazione annuale.

La suddetta richiesta, diretta e indirizzata al dirigente – direttore superiore gerarchico rispetto a quello che ha eseguito la valutazione di prima istanza per il tramite della Segreteria del Dipartimento, deve essere motivata ed eventualmente corredata dai documenti a sostegno. Per i dirigenti Direttori di dipartimento l'istanza va presentata alla Direzione strategica.

Il dirigente – direttore di seconda istanza informa della richiesta di riesame il soggetto che ha effettuato la valutazione di prima istanza assegnandogli 5 giorni lavorativi per produrre le proprie controdeduzioni; contestualmente procede alla convocazione di apposita riunione per la valutazione di riesame in seconda istanza.

Qualora il dirigente – direttore di seconda istanza non sia in grado di decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare in contraddittorio il Valutatore di prima istanza e il Valutato richiedente, con facoltà per quest'ultimo di farsi assistere da persona di fiducia, al fine di acquisire chiarimenti.

Questa procedura di contraddittorio e la presenza di persona di fiducia del valutato è sempre prevista nel caso di valutazione negativa (art.60 CCNL 2016-2018 AREA SANITA' – art. 79 CCNL 2016-2018 AREA FUNZIONI LOCALI).

Il dirigente – direttore di seconda istanza, entro 30 giorni dalla data di conclusione della valutazione di prima istanza, si esprime sul riesame della valutazione comunicando le proprie determinazioni al Valutato richiedente, al Valutatore di prima istanza e alla Direzione Strategica.

Il valutatore di prima istanza procederà, sulla scorta delle osservazioni ricevute, a confermare la valutazione o a proporle una nuova, redigendo apposito verbale conclusivo.

## **11. Il sistema premiante**

Strettamente connesso ai risultati della Performance è il Sistema Premiante, che ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale attraverso il riconoscimento del merito individuale.

Il Sistema Premiante si articola nel seguente modo:

- Per il Comparto: erogazione della retribuzione di produttività;
- Per la Dirigenza: erogazione della retribuzione di risultato.

Per premiare il merito, l'Istituto, utilizza i seguenti strumenti di incentivazione:

- a) Retribuzione di risultato/produttività;
- b) Bonus annuale delle eccellenze;
- c) Progressioni di carriera e attribuzione incarichi di responsabilità.

a)La retribuzione di risultato/produttività ha la finalità di riconoscere il merito del dipendente in ordine al livello di performance conseguita nell'anno. Viene attribuita, a seguito di valutazione positiva della performance annuale individuale complessiva.

La disciplina delle premialità è definita a livello di contrattazione integrativa aziendale e secondo i criteri generali stabiliti dalla legge e dai CC.CC.NN.LL.

b) E' istituito il bonus annuale delle eccellenze, rivolto al personale che abbia ottenuto il punteggio massimo di performance. Tale forma di incentivazione che ha l'obiettivo di premiare le performance migliori si aggiunge alla retribuzione di risultato. L'assegnazione del bonus avviene, secondo criteri e modalità da definirsi in sede di contrattazione integrativa.

c) La valutazione annuale della performance costituisce elemento imprescindibile per la valutazione degli incarichi assegnati e per i percorsi di sviluppo di carriera, così come disciplinato dai CC.CC.NN.LL. L'istituto favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

## **12. La valutazione insufficiente e negativa del personale**

Al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, esiste una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa).

In particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*. Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di *“insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009”*.

La valutazione si intende insufficiente in corrispondenza di un punteggio INFERIORE a 60 punti e tale condizione implica la non erogazione della premialità.

La valutazione si intende negativa in corrispondenza di un punteggio INFERIORE a 50 punti.

Per gli effetti della valutazione negativa, relativi alla revoca degli incarichi della dirigenza, si rinvia a quanto previsto dalla norma di natura contrattuale.

## **13. Procedura di conciliazione**

I dipendenti che hanno ricevuto una valutazione negativa, possono accedere alle procedure di conciliazione.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance attesa, è prevista apposita procedura di conciliazione chiamata a valutare esclusivamente la correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, senza entrare nel merito della valutazione qualitativa.

In particolare, in caso di valutazione negativa, il valutato può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, all'Ufficio personale, entro 10 giorni dalla data di ricezione e sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione.

Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina di un'apposita "Commissione di conciliazione", nominata con decreto dal Direttore Generale, composta dal Direttore Generale, Direttore Sanitario o Amministrativo di riferimento e dal Direttore di Dipartimento, la quale sarà chiamata a pronunciarsi, entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza di riesame, sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo e/o acquisire ulteriori documenti ed informazioni. Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione evidenzierà gli aspetti correttivi affinché la procedura sia attuata in modo corretto ed il valutatore procederà ad una nuova valutazione, redigendo verbale conclusivo.

## **14. Istruzioni operative per corretta gestione casi particolari**

### **1) Trasferimenti interni in corso d'anno**

Qualora nel corso dell'anno un dipendente operi in due diverse strutture, la valutazione è in carico al dirigente presso la cui struttura il dipendente presta la propria attività nel momento della valutazione. La valutazione sarà effettuata sentendo i dirigenti delle Strutture interessate per i periodi di rispettiva competenza.

### **2) Cessazioni a qualsiasi titolo**

Nel caso di cessazioni a qualsiasi titolo nel corso dell'anno (pensionamento, mobilità verso altro ente ecc.) la valutazione dovrà essere effettuata comunque a fine anno, solo se il dipendente ha prestato almeno 3 mesi di servizio.

### **3) Cambio di qualifica in corso d'anno**

Nel caso in cui il dipendente cambi qualifica in corso d'anno per un periodo superiore a 3 mesi e questo comporti una diversa assegnazione delle aree di attenzione, ancorché rimanendo nella medesima Struttura, gli dovranno essere compilate due distinte schede, una per ciascuna qualifica, specificando nella scheda che il dipendente ha cambiato qualifica.

## **15. Disposizioni finali e transitorie**

Per quanto non espressamente riportato nel presente documento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.



**SCHEDA OBIETTIVI**  
**DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA**

**ASSEGNAZIONE OBIETTIVI**

**Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....**

|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>Valutato - Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... |                                       | <b>Struttura Complessa:</b><br>.....   |
| <b>Valutatore</b>                                | <b>Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... | <b>Posizione</b> [Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:<br>..... |

**A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)**

| Componente   | Indicatore   | Target | Punti assegnati |
|--|--------------|--------|-----------------|
| <b>A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)</b>  | Indicatore 1 |        | ___/100         |
|  | Indicatore 2 |        | ___/100         |
| <b>A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team</b>  | Indicatore 1 |        | ___/100         |
|  | Indicatore 2 |        | ___/100         |
| <b>Totale obiettivi di performance organizzativa A.1 e di performance individuale e/o team A.2</b> |              |        | <b>70/100</b>   |



## B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

| Componente   | Aree di attenzione   | Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione |
|--|--|--|
| <b>B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi</b> | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento |  |
|  | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)      |  |
|  | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento   |  |
|  | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi  |  |
|  | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura   |  |
|  | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca  |  |
|  | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi                            |  |
|  | Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi                         |  |
| Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi                |  |  |
| <b>Totale componente B.1</b>   |  | <b>15/100</b>  |



| Componente  | Descrizione   |                |
|---|---|----------------|
| B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori | Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo |                |
| <b>Totale componente B.2</b>  |   | <b>15/100</b>  |
| <b>TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1+B.2)</b>                         |   | <b>100/100</b> |

**Osservazioni del Valutato:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Osservazioni del Valutatore:**

|  |
|--|
|  |
|--|

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma:   | Firma:     |

**Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:**

|  |
|--|
|  |
|--|



**SCHEDA OBIETTIVI – DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA**

**VALUTAZIONE INTERMEDIA**

**Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....**

|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>Valutato - Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... |                                       | <b>Struttura Complessa:</b><br>.....   |
| <b>Valutatore</b>                                | <b>Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... | <b>Posizione</b> [Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:<br>..... |

**A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)**

| Componente  | Indicatore  | Target | Punteggio iniziale assegnato | Situazione al ____  | Realizzazione (%) | Punteggio raggiunto |
|---|---|--------|------------------------------|---|-------------------|---------------------|
| <b>A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)</b> | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|   | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
| <b>A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team</b> | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|   | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|   | <b>Totale Performance organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team assegnate A.2</b> |        | <b>70/100</b>                | <b>Totale Performance organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team A.2 raggiunte</b> |                   | <b>___/100</b>      |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)  |   |  |
|---|---|--|
| Componente  | Aree di attenzione  | Osservazioni sulla qualità del contributo al _____           |
| <b>B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)</b> | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento                            |  |
|   | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)                                 |  |
|   | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento  |  |
|   | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi   |  |
|   | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura  |  |
|   | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca   |  |
|   | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi   |  |
|   | Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi  |  |
|   | Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori  |  |
| <b>B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA</b>                 |   | <b>Punteggio raggiunto al _____ (max 15 punti)</b>           |
|   |   | <b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO</b> |
|   |   | <b>____punti</b>   |
| Componente  | Descrizione   |  |
| <b>B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max 15 punti)</b>                 | Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo |  |
|   |   | <b>Non si procede a valutazione intermedia del B.2</b>       |





**Osservazioni del Valutato:**

**Osservazioni del Valutatore:**

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma    | Firma      |

**Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:**



**SCHEDA OBIETTIVI – DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA**

**VALUTAZIONE FINALE**

**Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....**

|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>Valutato - Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... |                                       | <b>Struttura Complessa:</b><br>.....   |
| <b>Valutatore</b>                                | <b>Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... | <b>Posizione [Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:</b><br>..... |

**A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)**

| Componente  | Indicatore  | Target | Punteggio iniziale assegnato | Situazione al 31 dicembre   | Realizzazione (%) | Punteggio finale raggiunto |
|---|---|--------|------------------------------|---|-------------------|----------------------------|
| <b>A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa</b>        | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|   | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
| <b>A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team</b> | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|   | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|   | <b>Totale Performance Organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team assegnata A.2</b> |        | <b>70/100</b>                | <b>Totale Performance Organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team A.2 raggiunta</b> |                   | <b>___/100</b>             |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)  |   |   |
|---|---|---|
| Componente  | Aree di attenzione  | Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre ____ |
| <b>B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)</b> | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento                            |   |
|   | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)                                 |   |
|   | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento  |   |
|   | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi   |   |
|   | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura  |   |
|   | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca   |   |
|   | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi   |   |
|   | Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi  |   |
|   | Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori  |   |
| <b>B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA</b>                  |   | <b>Punteggio finale raggiunto (max 15 punti)</b>              |
|   |   | ____punti   |
| <b>B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA</b>                  |   | <b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO</b>  |
|   |   |   |
| <b>B.1 - Valutazione finale</b>   |   | <b>____/100</b>   |
| Componente  | Descrizione   | Punteggio raggiunto al 31 dicembre ____                       |
| <b>B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)</b>                 | Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo |   |
| <b>Valutazione finale componente B.2</b>  |   | <b>____/100</b>   |



TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1+B.2)

\_\_\_/100

Osservazioni del Valutato:

|  |
|--|
|  |
|--|

Osservazioni del Valutatore:

|  |
|--|
|  |
|--|

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma    | Firma      |

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

|  |
|--|
|  |
|--|



**SCHEDA OBIETTIVI  
RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE**

**ASSEGNAZIONE OBIETTIVI**

**Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....**

|  |                                       |   |  |
|--|---------------------------------------|---|--|
| <b>Valutato - Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... | <b>Struttura Semplice:</b><br>.....   | <b>Struttura Complessa:</b><br>.....  |  |
| <b>Valutatore</b>                                | <b>Dott. (Nome Cognome):</b><br>..... | <b>Posizione</b> [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:<br>..... |  |

**A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)**

| Componente  | Indicatore   | Target | Punti assegnati |
|---|--------------|--------|-----------------|
| <b>A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)</b> | Indicatore 1 |        | ___/100         |
|   | Indicatore 2 |        | ___/100         |
| <b>A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team</b> | Indicatore 1 |        | ___/100         |
|   | Indicatore 2 |        | ___/100         |

**Totale performance organizzativa A.1 e performance individuale e/o team A.2** **70/100**



## B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

| Componente   | Aree di attenzione   | Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione |
|--|--|--|
| <b>B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi</b> | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento |  |
|  | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)      |  |
|  | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento   |  |
|  | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi  |  |
|  | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura   |  |
|  | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca  |  |
|  | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi                            |  |
|  | Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi                         |  |
| Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi                |  |  |
| <b>Totale componente B.1</b>   |  | <b>15/100</b>  |



| Componente  | Descrizione   |                |
|---|---|----------------|
| B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori | Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo |                |
| <b>Totale componente B.2</b>  |   | <b>15/100</b>  |
| <b>TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1+B.2)</b>                         |   | <b>100/100</b> |

**Osservazioni del Valutato:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Osservazioni del Valutatore:**

|  |
|--|
|  |
|--|

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma:   | Firma:     |

**Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:**

|  |
|--|
|  |
|--|



### SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

#### VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....

|   |                                |  |                               |  |
|---|--------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Valutato - Dott. (Nome Cognome):<br>..... |                                | Struttura Semplice:<br>.....   | Struttura Complessa:<br>..... |  |
| Valutatore                                | Dott. (Nome Cognome):<br>..... | Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:<br>..... |                               |  |

#### A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

| Componente                                       | Indicatore  | Target | Punteggio iniziale assegnato | Situazione al   | Realizzazione (%) | Punteggio raggiunto |
|--|---|--------|------------------------------|---|-------------------|---------------------|
| A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente) | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
| A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|  | Totale Performance organizzativa A.1 e performance individuale e/o team assegnata A.2 |        | 70/100                       | Totale Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2 |                   | ___/100             |





| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)  |  |  |
|---|--|--|
| Componente  | Aree di attenzione   | Osservazioni sulla qualità del contributo al _____           |
| <b>B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)</b> | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento |  |
|   | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)      |  |
|   | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento   |  |
|   | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi  |  |
|   | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura   |  |
|   | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca  |  |
|   | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi                            |  |
|   | Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi                         |  |
|   | Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori   |  |
| <b>B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA</b>                 | <b>Punteggio raggiunto al _____ (max 15 punti)</b>   | <b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO</b> |
|   | <b>_____punti</b>  |  |



| Componente  | Descrizione   |   |
|---|---|---|
| <b>B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)</b> | Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo | <b>Non si procede alla valutazione intermedia del B.2</b> |

Osservazioni del Valutato:

|  |
|--|
|  |
|--|

Osservazioni del Valutatore:

|  |
|--|
|  |
|--|

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma    | Firma      |

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

|  |
|--|
|  |
|--|



### SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

#### VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....

|   |                                |  |                               |  |
|---|--------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Valutato - Dott. (Nome Cognome):<br>..... |                                | Struttura Semplice:<br>.....   | Struttura Complessa:<br>..... |  |
| Valutatore                                | Dott. (Nome Cognome):<br>..... | Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)];<br>..... |                               |  |

#### A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

| Componente                                       | Indicatore  | Target | Punteggio iniziale assegnato | Situazione al 31 dicembre   | Realizzazione (%) | Punteggio finale raggiunto |
|--|---|--------|------------------------------|---|-------------------|----------------------------|
| A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa        | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
| A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|  | Totale Performance organizzativa A.1 e Performance individuale e/o team assegnata A.2 |        | 70/100                       | Totale Performance organizzativa A.1 e Performance individuale e/o team raggiunta A.2 |                   | ___/100                    |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)   |   |  |
|--|---|--|
| Componente   | Aree di attenzione  | Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre |
| B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti) | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento                            |  |
|  | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)                                 |  |
|  | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento  |  |
|  | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi   |  |
|  | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura  |  |
|  | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca   |  |
|  | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi   |  |
|  | Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi  |  |
| Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori                                 |   |  |
| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA                  |   | Punteggio finale raggiunto (max 15 punti)                |
|  |   | VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO    |
|  |   | _____ punti  |
| B.1 - Valutazione finale   |   | ___/100  |
| Componente   | Descrizione   | Punteggio raggiunto al 31 dicembre                       |
| B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)                 | Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo |  |
| Valutazione finale componente B.2  |   | ___/100  |



TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1+B.2)

\_\_\_/100

Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma    | Firma      |

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:



| SCHEMA OBIETTIVI<br>DIRIGENTE PROFESSIONAL                                    |                                |  |                 |
|---|--------------------------------|--|-----------------|
| ASSEGNAZIONE OBIETTIVI  |                                |  |                 |
| Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): ..... |                                |  |                 |
| Valutato - Dott. (Nome Cognome):<br>.....                                     | Struttura Semplice:<br>.....   | Struttura Complessa:<br>.....  |                 |
| Valutatore  | Dott. (Nome Cognome):<br>..... | Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) / Responsabile Struttura Semplice (SS) Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:<br>..... |                 |
| A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)                      |                                |  |                 |
| Componente  | Indicatore                     | Target   | Punti assegnati |
| A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)                              | Indicatore 1                   |  | ___/100         |
|   | Indicatore 2                   |  | ___/100         |
| A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team                              | Indicatore 1                   |  | ___/100         |
|   | Indicatore 2                   |  | ___/100         |
| Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team A.2   |                                |  | 70/100          |



## B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

| Componente   | Aree di attenzione   | Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione |
|--|--|--|
| <b>B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi</b> | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento |  |
|  | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)      |  |
|  | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento   |  |
|  | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi  |  |
|  | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura   |  |
|  | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca  |  |
|  | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi                            |  |
|  | Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività  |  |
| Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi                |  |  |
| <b>Totale componente B.1</b>   |  | <b>30/100</b>  |



TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1)

100/100

**Osservazioni del Valutato:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Osservazioni del Valutatore:**

|  |
|--|
|  |
|--|

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma:   | Firma:     |

**Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:**

|  |
|--|
|  |
|--|





### SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

#### VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....

|   |                                |  |                               |  |
|---|--------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Valutato - Dott. (Nome Cognome):<br>..... |                                | Struttura Semplice:<br>.....   | Struttura Complessa:<br>..... |  |
| Valutatore                                | Dott. (Nome Cognome):<br>..... | Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Responsabile di Struttura Semplice (SS)/Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:<br>..... |                               |  |

#### A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

| Componente                                       | Indicatore  | Target | Punteggio iniziale assegnato | Situazione al   | Realizzazione (%) | Punteggio raggiunto |
|--|---|--------|------------------------------|---|-------------------|---------------------|
| A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente) | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
| A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100             |
|  | Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team assegnata A.2 |        | 70/100                       | Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2 |                   | ___/100             |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)  |  |  |
|---|--|--|
| Componente  | Aree di attenzione   | Osservazioni sulla qualità del contributo al _____           |
| <b>B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 30 punti)</b> | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento |  |
|   | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)      |  |
|   | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento   |  |
|   | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi  |  |
|   | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura   |  |
|   | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca  |  |
|   | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi                            |  |
|   | Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività  |  |
|   | Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori   |  |
| <b>B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA</b>                 | <b>Punteggio raggiunto al _____ (max 30 punti)</b><br>_____punti   | <b>Valutazione complessiva sezione: giudizio complessivo</b> |
|   |  |  |



**Osservazioni del Valutato:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Osservazioni del Valutatore:**

|  |
|--|
|  |
|--|

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma    | Firma      |

**Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:**

|  |
|--|
|  |
|--|



### SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

#### VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....

|   |                                |  |                               |  |
|---|--------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Valutato - Dott. (Nome Cognome):<br>..... |                                | Struttura Semplice:<br>.....   | Struttura Complessa:<br>..... |  |
| Valutatore                                | Dott. (Nome Cognome):<br>..... | Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Responsabile di Struttura Semplice (SS)/Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:<br>..... |                               |  |

#### A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

| Componente                                       | Indicatore  | Target | Punteggio iniziale assegnato | Situazione al 31 dicembre   | Realizzazione (%) | Punteggio finale raggiunto |
|--|---|--------|------------------------------|---|-------------------|----------------------------|
| A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa        | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
| A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team | Indicatore 1  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|  | Indicatore 2  |        | ___/100                      |   |                   | ___/100                    |
|  | Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team assegnata A.2 |        | 70/100                       | Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2 |                   | ___/100                    |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)   |  |  |
|--|--|--|
| Componente   | Aree di attenzione   | Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre     |
| B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 30 punti) | Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento |  |
|  | Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)      |  |
|  | Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento   |  |
|  | Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi  |  |
|  | Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura   |  |
|  | Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca  |  |
|  | Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi                            |  |
|  | Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività  |  |
|  | Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori   |  |
| <b>B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA</b>           | <b>Punteggio finale raggiunto (max 30 punti)</b>   | <b>Valutazione complessiva sezione: giudizio complessivo</b> |
|  | _____ punti  |  |
| <b>B.1 - Valutazione finale</b>  |  | ____/100   |
| <b>TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1)</b>   |  | ____/100   |

Osservazioni del Valutato:



|  |
|--|
|  |
|--|

**Osservazioni del Valutatore:**

|  |
|--|
|  |
|--|

|      | Valutato | Valutatore |
|------|----------|------------|
| Data | Firma    | Firma      |

**Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:**

|  |
|--|
|  |
|--|



### SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO

#### ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

|                     |              |                       |  |
|---------------------|--------------|-----------------------|--|
| Soggetto Valutato   | Nome Cognome | Profilo professionale | Categoria  |
|                     |              | Struttura             | Reparto  |
| Soggetto Valutatore | Nome Cognome | Ruolo                 | Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore Dipartimento |

#### A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)

| Componente  | Indicatore   | Target | Punti assegnati |
|---|--------------|--------|-----------------|
| A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura | Indicatore 1 |        | ___/100         |
|   | Indicatore 2 |        | ___/100         |
| Totale Performance Organizzativa – struttura A      |              |        | 85/100          |

#### B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA, CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100)

| Componente  | Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)  | Categorie               | Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione finale |
|---|---|-------------------------|---|
| B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi | Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza | A – B – BS – C – D - DS |   |
|   | Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza   | A – B – BS – C – D - DS |   |
|   | Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza                                 | D - DS                  |   |
|   | Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura   | DS                      |   |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE |                                    |                                     |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| CAT A – B –Bs – C<br>(n° 2 aree di attenzione)                | CAT D<br>(n° 3 aree di attenzione) | CAT Ds<br>(n° 4 aree di attenzione) |

\*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna area di attenzione è demandato al Dirigente Valutatore.

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A+B) | 100/100 |
|----------------------------------|---------|

Osservazioni del Valutato:

|  |
|--|
|  |
|--|

Osservazioni del Valutatore:

|  |
|--|
|  |
|--|

| Assegnazione | Valutato     | Valutatore   |
|--------------|--------------|--------------|
| <u>Data</u>  | <u>Firma</u> | <u>Firma</u> |





**SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO**  
**VALUTAZIONE INTERMEDIA**

|                     |              |                       |   |
|---------------------|--------------|-----------------------|---|
| Soggetto Valutato   | Nome Cognome | Profilo professionale | Categoria   |
|                     |              | Struttura             | Reparto   |
| Soggetto Valutatore | Nome Cognome | Ruolo                 | Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore di Dipartimento |

**A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)**

| Componente  | Indicatore  | Target | Punti assegnati | situazione al ____   | Realizzazione (%) | Punteggio raggiunto |
|---|---|--------|-----------------|--|-------------------|---------------------|
| A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura | Indicatore 1  |        | ___/100         |  |                   |                     |
|   | Indicatore 2  |        | ___/100         |  |                   |                     |
|   | <b>Totale Performance Organizzativa - struttura A</b> |        | <b>85/100</b>   | <b>A- Punteggio intermedio Performance Organizzativa -struttura-</b> |                   | <b>___/100</b>      |

**B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA , CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100 – PUNTEGGIO DA 1 A 15)**

| Componente  | Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)  | Categorie                  | Osservazioni sulla qualità del contributo al ____ | PUNTI DA 1 A 15 PER OGNI AREA DI ATTENZIONE |
|---|---|----------------------------|---|---|
| B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi | Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza | A – B – BS – C<br>– D - DS |   |   |
|   | Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza   | A – B – BS – C<br>– D - DS |   |   |
|   | Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza                                 | D - DS                     |   |   |
|   | Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura   | DS                         |   |   |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE |                                    |                                     |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| CAT A – B –Bs – C<br>(n° 2 aree di attenzione)                | CAT D<br>(n° 3 aree di attenzione) | CAT Ds<br>(n° 4 aree di attenzione) |

\*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna area di attenzione è demandato al Dirigente Valutatore. Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

|   |         |
|---|---------|
| B- Punteggio intermedio valutazione qualitativa | ___/100 |
|---|---------|

|                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| TOTALE VALUTAZIONE INTERMEDIA (A+B) | ___/100 |
|-------------------------------------|---------|

Osservazioni del Valutato:

|  |
|--|
|  |
|--|

Osservazioni del Valutatore:

|  |
|--|
|  |
|--|

| <u>Valutazione intermedia</u> | <u>Valutato</u> | <u>Valutatore</u> |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|
| <u>Data</u>                   | <u>Firma</u>    | <u>Firma</u>      |

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

|  |
|--|
|  |
|--|



**SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO**  
**VALUTAZIONE FINALE**

|                     |              |                       |   |
|---------------------|--------------|-----------------------|---|
| Soggetto Valutato   | Nome Cognome | Profilo professionale | Categoria   |
|                     |              | Struttura             | Reparto   |
| Soggetto Valutatore | Nome Cognome | Ruolo                 | Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore di Dipartimento |

**A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)**

| Componente  | Indicatore                                     | Target | Punti assegnati | situazione al 31 dicembre ____                            | Realizzazione (%) | Punteggio finale raggiunto |
|---|--|--------|-----------------|---|-------------------|----------------------------|
| A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura | Indicatore 1                                   |        | ___/100         |   |                   | ___/100                    |
|   | Indicatore 2                                   |        | ___/100         |   |                   | ___/100                    |
|   | Totale Performance Organizzativa - struttura A |        | ___/100         | A- Punteggio Finale Performance Organizzativa - struttura |                   | ___/100                    |

**B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA, CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100 - PUNTEGGIO DA 1 A 15)**

| Componente  | Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)  | Categorie               | Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre ____ | PUNTI DA 1 A 15 PER OGNI AREA DI ATTENZIONE |
|---|---|-------------------------|---|---|
| B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi | Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza | A - B - BS - C - D - DS |   |   |
|   | Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza   | A - B - BS - C - D - DS |   |   |
|   | Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza                                 | D - DS                  |   |   |
|   | Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura   | DS                      |   |   |



| B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE |                                    |                                     |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| CAT A – B –Bs – C<br>(n° 2 aree di attenzione)                | CAT D<br>(n° 3 aree di attenzione) | CAT Ds<br>(n° 4 aree di attenzione) |

\*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna categoria è demandato al Dirigente Valutatore.

Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

B- Punteggio finale valutazione qualitativa     /100

TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A+B)     /100

Osservazioni del Valutato:

|  |
|--|
|  |
|--|

Osservazioni del Valutatore:

|  |
|--|
|  |
|--|

| <u>Valutazione finale</u> | <u>Valutato</u> | <u>Valutatore</u> |
|---------------------------|-----------------|-------------------|
| <u>Data</u>               | <u>Firma</u>    | <u>Firma</u>      |

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:

|  |
|--|
|  |
|--|