

# SMVP IZSLER

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ANNO 2023

Istituto Zooprofilattico Sperimentale della  
Lombardia e dell'Emilia Romagna



Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato adottato  
con delibera del Direttore Generale n. 148 del 17.04.2023

---

## SOMMARIO

1.Premessa.....	1
1.1 Scopo del documento.....	2
1.2 Quadro normativo e documentale di riferimento.....	4
1.3 principi del sistema di misurazione valutazione della performance.....	5
2.Ciclo di Gestione integrato della performance.....	6
2.1 Programmazione.....	8
2.2 Monitoraggio.....	8
2.3 Valutazione e valorizzazione.....	10
2.4 Rendicontazione e validazione.....	10
2.5 Ruolo attivo del COGEP.....	11
2.6 Integrazione con il processo di predisposizione del bilancio preventivo.....	12
2.7 Integrazione con il ciclo anticorruzione e trasparenza.....	12
2.8 Integrazione con la prospettiva di genere- Gender Equality Plan e PAP.....	12
3.Dimensione della valutazione.....	13
3.1 Misurazione e valutazione della performance istituzionale.....	15
3.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	17
3.3 Misurazione e valutazione della performance individuale.....	21
4.Procedura di misurazione e valutazione del personale.....	22
4.1 Procedura misurazione e valutazione performance annuale della dirigenza.....	22
4.2 Procedura misurazione e valutazione performance annuale del comparto.....	26
5. I soggetti e le responsabilità del processo di valutazione.....	28
6. Il processo di valutazione.....	29
6.1 Il processo di valutazione annuale di prima istanza.....	29
6.2 Procedura di riesame in seconda istanza della valutazione.....	30
7. La valutazione negativa del personale.....	31
8.Procedura di conciliazione.....	32
9. Valorizzazione.....	33
10. Capacità di differenziazione dei giudizi.....	33
11.Valutazione partecipativa.....	34
12. Le risorse aggiuntive regionali.....	34
13.Disposizioni finali e transitorie.....	34
ALLEGATO A.....	35
SCHEDE OBIETTIVI	

## 1.Premessa del Sistema di misurazione e valutazione delle Performance

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 misurazione e valutazione delle pubbliche amministrazioni.

La finalità del sistema di misurazione e valutazione è quella di fornire un supporto al monitoraggio della pianificazione triennale e della programmazione annuale e alla valutazione delle performance individuali, conformando 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 del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), quale strumento deputato alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Al fine di rendere tale strumento partecipativo, il presente SMVP è stato oggetto di informativa sindacale (nota prot.n. 8182 del 04.04.2023) in modo da condividere con le organizzazioni sindacali, e per loro tramite il personale, i vari contenuti, i soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione delle performance, le modalità ed altri aspetti rilevanti.

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 l'IZSLER intende attuare tiene conto delle principali novità normative con i conseguenti impatti sulle attività correlate alla misurazione e valutazione della performance; dalle novità introdotte dall'entrata in vigore del nuovo CCNL Comparto area Sanità 2019 -2021 e dall'art.6 del D.L. n. 80/2021. Tale Decreto legge, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che le pubbliche amministrazioni, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il PIAO si presenta come un documento integrato di programmazione e governance, che accorpa tra gli altri i piani della performance, dei fabbisogni del personale, del Piano Azioni Positive, del lavoro agile e dell'anticorruzione, introducendo il focus sul valore pubblico. L'Istituto ha adottato il suo primo PIAO 2022-2024 con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 8 del 22.06.2022 e il PIAO 2023-2025 con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2 del 25.01.2023. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha lo scopo di quindi di esplicitare le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

**Per "Valore Pubblico" si intende il miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici, rispetto alle condizioni di partenza, facendo leva sulla riscoperta del patrimonio e di quei valori intangibili quali, ad esempio, la semplificazione organizzativa, le competenze delle risorse umane e l'attenzione a tutto il personale, la rete di relazioni interni ed esterni, l'innovazione la sostenibilità ambientale e la riduzione del rischio corruttivo e la trasparenza.**

---

## 1.1 Scopo del documento

In linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, nel documento, viene descritto il complesso integrato di regole, procedure, attori e strumenti, grazie al quale l'ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione, sia organizzativa che individuale.

La performance organizzativa esprime il risultato che l'ente consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Può riguardare l'ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, diverse articolazioni organizzative dell'ente. La performance individuale esprime il contributo fornito da un soggetto in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono. Per tale motivo, il Sistema alimenta i processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della performance adottato dall'istituto, fornendo informazioni e dati utili per il processo di pianificazione e programmazione, il processo di monitoraggio in itinere e il processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti e la loro rendicontazione agli stakeholders interni ed esterni. Costituisce quindi la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione, nonché elemento costitutivo del sistema per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché per il conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 3 D. Lgs n. 150/2009).

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.

## 1.2 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 smi;

-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, del personale dell'Area delle Funzioni Locali PTA e per il personale del comparto sanitario nel tempo vigenti;

- 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"

-decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, coordinato con la legge di conversione 6 agosto 2021, n. 113, recante: «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia»

-Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica. (Circolare del Dipartimento della Funzione pubblica n. 2/2022 "Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80" e Nota esplicativa relativa alla circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica.

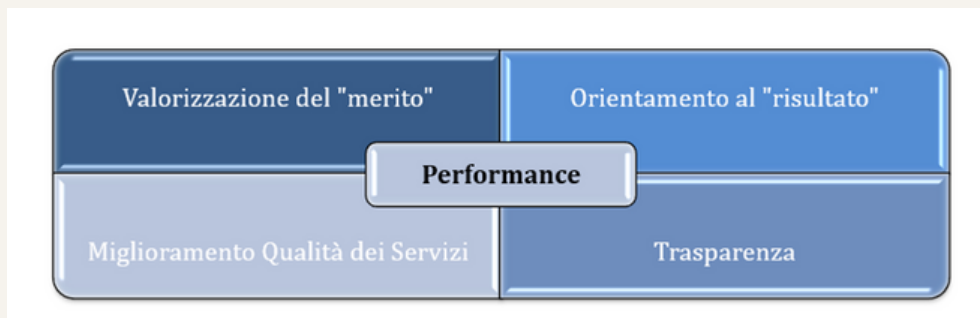
### 1.3 Principi del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

I principi fondamentali che guidano il sistema di misurazione e valutazione della performance, sono i seguenti:

- guidare le scelte e i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi istituzionali e tramite questi verso la creazione di Valore Pubblico;
- adottare 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;

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.

L'oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance è valutare annualmente la performance di tutti i dipendenti, secondo il seguente schema, al fine di migliorare le competenze e le performance:

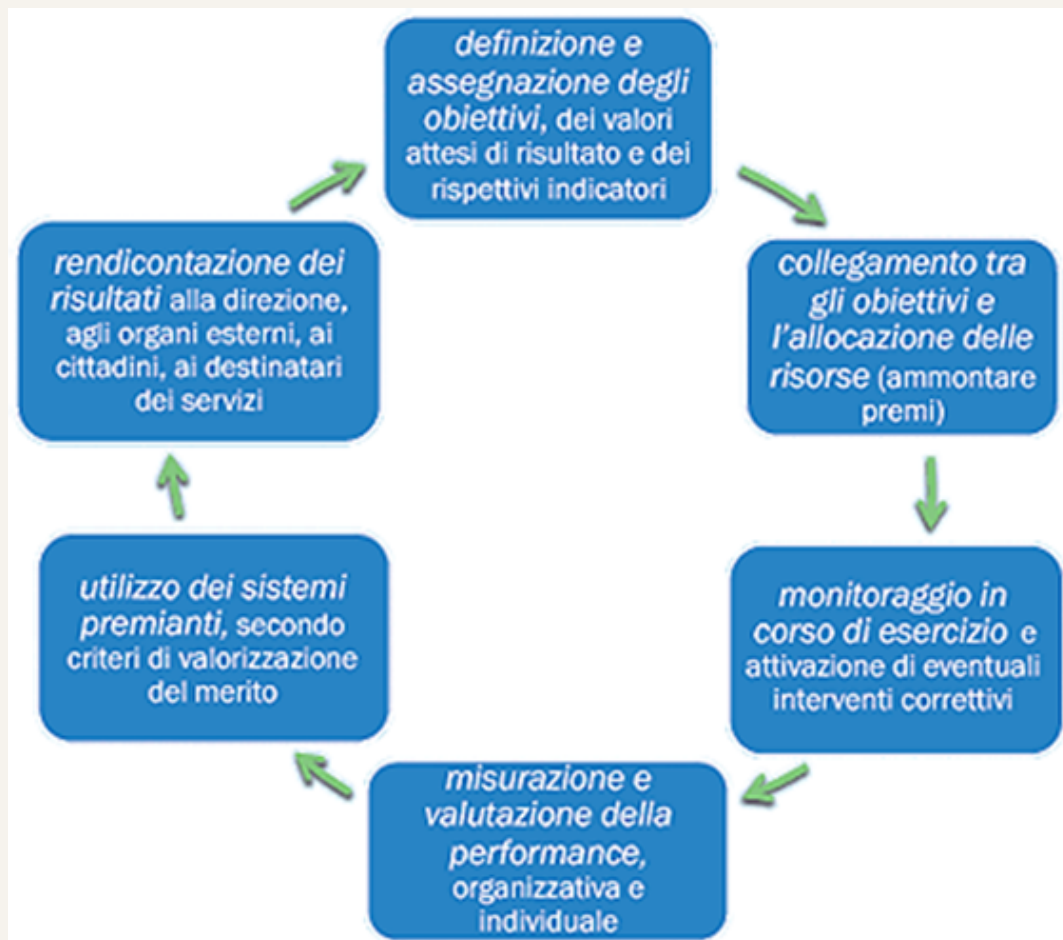


La misurazione e valutazione della performance, è validata nel suo complesso, in seconda istanza, dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e attuata dai seguenti organismi o soggetti:

- a. 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;
- b. Direttore di Dipartimento cui compete la valutazione dei Direttori di Struttura Complessa e Struttura Semplice direttamente afferenti al proprio Dipartimento;
- c. Direttori di Struttura Complessa e Struttura Semplice cui compete la valutazione dei Dirigenti e personale di Comparto assegnati alla propria struttura;
- d. Il Controllo di Gestione e Performance (COGEP) cura il processo di monitoraggio e misurazione dei dati.

## 2.CICLO DI GESTIONE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

Il SMVP definisce l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi attraverso i quali una Pubblica Amministrazione programma, gestisce, controlla e valuta la propria performance all'interno del c.d. "Ciclo di Gestione delle Performance" che si realizza attraverso varie fasi, come indicato nell'art 4 del D Lgs 150/2009, evidenziato nella figura sottostante.



Al fine di attuare una maggiore integrazione con tutti gli altri documenti programmatori e in particolar modo con il ciclo di bilancio, come ribadito dalle Linee Guida del DFP n.1/2017, l'Istituto definisce le fasi del "Ciclo di gestione integrato della performance", come da tabella sottostante.



## CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE INTEGRATO

	FASE	ATTIVITA'	TEMPI	STRUMENTI	SOGGETTI INTERNI COINVOLTI
1	Programmazione di mandato	Definizione e revisione delle strategie di mandato	Quadriennale	Piano Pluriennale delle attività	REGIONE - CDA - DIREZIONE GENERALE - COGEP
2	Fase propedeutica alla Programmazione strategica	Programmazione obiettivi di VP e performance	Entro il 30 ottobre anno x	Sottosezione del Piano Integrato Attività e Organizzazione (PIAO)	DIRIGENTI RESPONSABILI DELLE VARIE SEZIONI DEL PIAO
		Programmazione del fabbisogno delle risorse umane, strumentali e dei bisogni informativi e organizzativi in materia di lavoro agile			
		Programmazione risorse economiche-finanziarie (Bilancio di previsione)			
		Programmazione delle azioni in materia pari opportunità e benessere organizzativo			
		Programmazione delle azioni in materia di antiricorruzione e trasparenza			
3	Programmazione strategica	Definizione delle strategie per la creazione di VP di medio-lungo periodo	Entro il 31 gennaio anno x+1	PIAO	DIREZIONE STRATEGICA, CSA, GdL PIAO, COGEP,
4	Revisione regole per la misurazione e valutazione della performance	Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Entro il 31 gennaio anno x+1	SMVP	DIREZIONE GENERALE - NVP - COGEP
5	Programmazione operativa	Individuazione degli obiettivi operativi - negoziazione obiettivi - compilazione schede di budget	Entro il 15 marzo anno x+1	Schede di Budget	COGEP - DIREZIONI - DIRETTORI DI DIPARTIMENTO - DIRIGENTI
6	Programmazione operativa	Adozione del Piano delle Azioni	Entro il 30 marzo anno x+1	Piano delle Azioni	COGEP - DIREZIONE GENERALE - NVP - DIRIGENTI
		Assegnazione degli obiettivi a tutto il personale	Entro il 30 aprile anno x+1	Schede individuali	
7	Rendicontazione dei risultati Gender Equality Plan (GEP)	Adozione del Report del GEP	Entro il 31 marzo x+1	Report GEP	Gruppo lavoro del GEP, COGEP, CUG
8	Collegamento con il ciclo di bilancio	Rendicontazione finanziaria e di bilancio	Entro il 30 aprile anno x + 1	Bilancio consuntivo	COGEP - UO SERV CONT
9	Rendicontazione dei risultati PIAO	Rendicontazione dei risultati attraverso il monitoraggio integrato (art. 4, c.2, lett. f D. lgs.150/2009).	Entro il 31 maggio anno x + 1	Report del PIAO	COGEP - DIREZIONE GENERALE - CDA - NVP
10	Misurazione intermedia performance	Monitoraggio ( misurazione e validazione) in corso anno degli obiettivi e attivazione di eventuali interventi correttivi/ricieste rinegoziazione obiettivi	Entro il 31 luglio anno x+1	Esiti monitoraggio intermedio	COGEP - DIREZIONE GENERALE - NVP - DIRIGENTI
		Compilazione delle schede di valutazione intermedia	Entro il 31 agosto anno x+1	Schede di valutazione intermedia	
11	Misurazione finale performance	Monitoraggio( misurazione e validazione) finale degli obiettivi	Entro il 31 gennaio anno x + 1	Esiti monitoraggio finale	COGEP - DIREZIONE GENERALE - NVP - DIRIGENTI
		Compilazione delle schede di valutazione finale	Entro il 15 febbraio anno x + 1	Schede di valutazione finale	
12	Valorizzazione	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Entro il 30 giugno anno x + 1	premiabilità economica	COGEP - DIREZIONE GENERALE - UO GEST RIS UMANE

Secondo la presente impostazione, i passaggi procedurali riguardano la programmazione, misurazione, valutazione, valorizzazione e rendicontazione. Ognuna di queste fasi richiede conoscenze e competenze e un vero e proprio modello di governance della performance e di interazione dei molteplici attori coinvolti.

## 2.1 Programmazione

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'inesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il consiglio di Amministrazione approva, infatti, il "Piano Pluriennale delle attività", dal quale pende avvio la programmazione di mandato. La stessa viene tradotta nella programmazione strategica, attraverso la definizione delle Aree Strategiche inserite nel PIAO, con lo scopo di realizzare le priorità politiche che vengono successivamente declinate nella programmazione annuale, attraverso l'individuazione di obiettivi operativi, che confluiscono poi nel Piano delle Azioni. Gli obiettivi sono negoziati in un processo definito a cascata, che coinvolge tutte le strutture e vengono inseriti all'interno delle schede di budget, predisposte dal COGEP.

L'identificazione e la selettività degli obiettivi di Valore Pubblico è guidata dal mandato istituzionale e mission, dalle priorità politiche e dal confronto con gli stakeholder.

E' importante sottolineare che il legame tra la programmazione delle attività e la loro attuazione si realizza attraverso l'integrazione tra per la pianificazione degli obiettivi e l'allocatione delle risorse finanziarie, la programmazione del corretto fabbisogno di personale e delle relative competenze.

## 2.2 Monitoraggio

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target si procede alla misurazione del grado di raggiungimento, attraverso dei monitoraggi semestrali (in itinere e a consuntivo) dei risultati raggiunti (Performance Organizzativa +Performance Individuale) e degli impatti prodotti (Performance Istituzionale). Gli obiettivi assegnati sono modificabili in corso d'anno. È tuttavia necessario che la modifica ad un obiettivo sia gestita 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. 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 PIAO 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

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.

Delle proposte di variazioni di cui sopra, se ne terrà conto ai fini della valutazione, verrà data tempestiva comunicazione al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, nonché saranno parte integrante nel report di monitoraggio.

### **2.3 Valutazione e valorizzazione**

La fase successiva riguarda la valutazione, che si riferisce al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati, a cui seguirà la valorizzazione dei risultati attraverso l'utilizzo del sistema premiante.

### **2.4 Rendicontazione e validazione**

L'ultimo passaggio, in corrispondenza della chiusura del ciclo della performance, consistente nella rendicontazione del proprio operato a cittadini, utenti e stakeholders, a seguito della validazione da parte del NVP.

## 2.5 Ruolo attivo del COGEP

Il COGEP ha il compito di far procedere concretamente e correttamente la “macchina” dedicata a questo processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l’aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l’avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede di valutazione, ecc.). In sede di monitoraggio, provvede ad analizzare i dati relativi alla rendicontazione, attua la validazione degli stessi confrontandosi con i vari responsabili delle performance, e collabora con il NVP nell’analisi finalizzata alla valutazione strategica. Con l’introduzione del PIAO, il COGEP procederà a realizzare un sistema di monitoraggio integrato, che verrà rappresentato nel Report del PIAO e reso visibile sulla home page dell'Istituto.

**Un punto di forza del presente sistema è il collegamento diretto tra i vari livelli di programmazione, in cui la programmazione di mandato guida quella strategica, che viene attuata attraverso la programmazione operativa.**

Figura della logica a cascata della programmazione



---

## 2.6 Integrazione con Il processo di predisposizione del Bilancio Preventivo

Il processo di programmazione così delineato deve garantire la sostenibilità degli obiettivi e di tutte le attività ad esse correlate, tramite la programmazione finanziaria.

Il processo di formazione del bilancio preventivo deve necessariamente integrarsi con gli obiettivi e le Linee strategiche.

## 2.7 Integrazione con il ciclo anticorruzione e trasparenza

Riguardo all'integrazione si tiene conto delle principali disposizioni che ne fanno specifico riferimento, con particolare riguardo alle Linee guida ANAC e al PNA 2023-2025.

Nel collegamento tra il ciclo della performance e il ciclo anticorruzione e trasparenza, le azioni legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza dovranno essere inserite nella programmazione strategica favorendo l'integrazione reale e dovranno essere collegati alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

La performance diventa il concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione.

## 2.7 Integrazione con la prospettiva di genere - Gender Equality Plan (GEP)

Nel 2022 l'Istituto ha adottato per la prima volta il Gender Equality Plan, un documento programmatico che definisce, mediante l'individuazione di obiettivi e processi di monitoraggio dei progressi, attraverso la definizione di indicatori specifici, la strategia per assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro, riduzione delle asimmetrie di genere compresa l'identità di genere e l'ampliamento delle garanzie contro ogni forma di discriminazione. Il GEP ponendosi in un'ottica programmatica è inserito all'interno del Ciclo Gestione integrato Performance.

Nel GEP sono state definite azioni specifiche relative alla parità di genere, cercando di dare continuità a politiche già intraprese e in linea con il Piano di Azioni Positive.

Il documento ha riferimento temporale triennale ed è inserito nel PIAO. Le azioni in esso previste saranno rendicontate nel report del GEP in relazione agli obiettivi di promozione delle pari opportunità definiti nella programmazione strategica e coerentemente con il report del PIAO.

Con l'introduzione dell'art.6 del DL 9.6.2021, n.80 convertito in Legge 6 agosto 2021, n.11 , il Piano di Triennale della Azioni Positive (PAP) diventa parte integrante del PIAO, le azioni in esso previste saranno rendicontate nel report del PIAO e i risultati trasmessi al NVP.

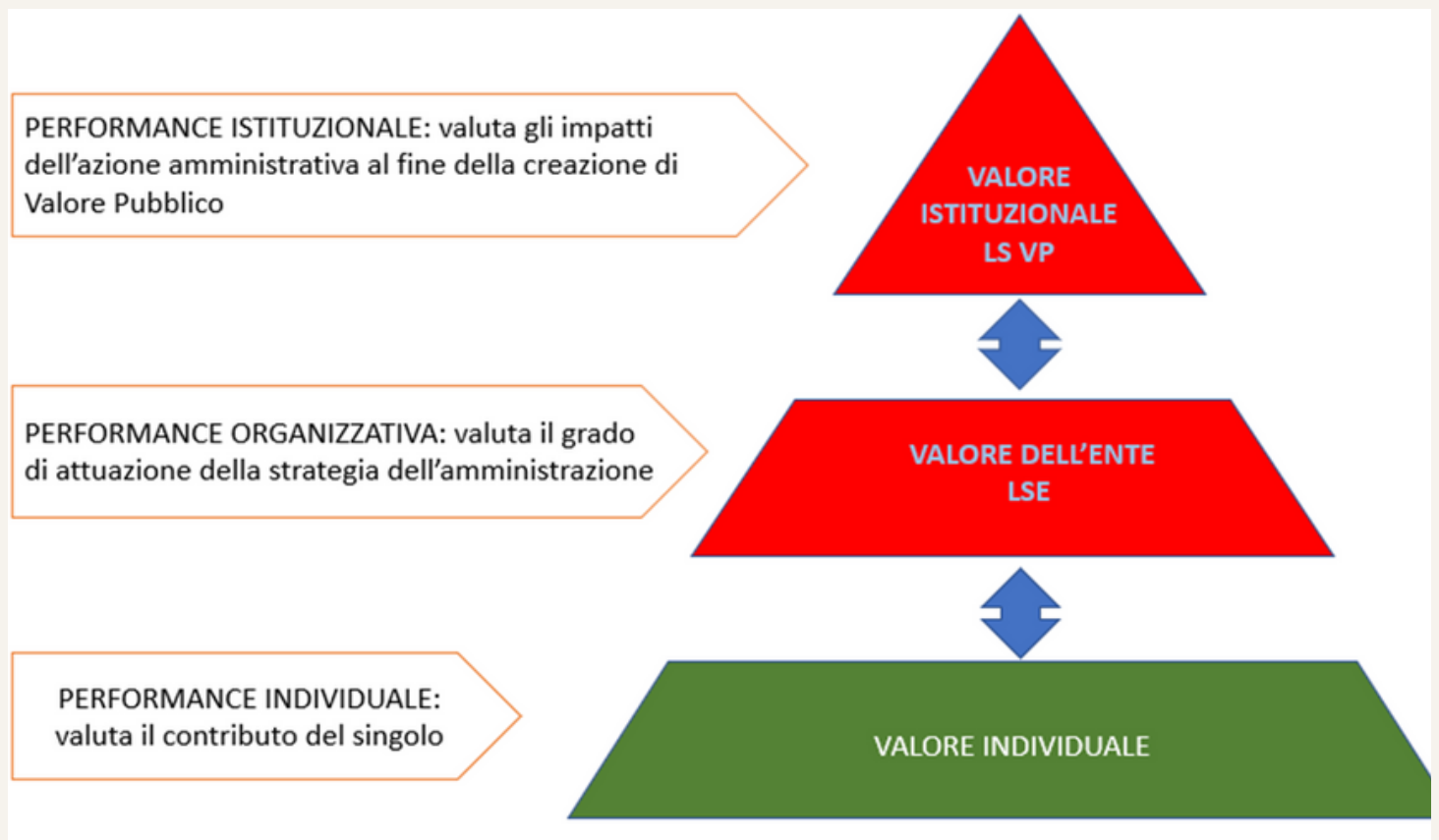
Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità costituisce uno degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8 D. Lgs. n. 150/2009).

### 3.DIMENSIONE DELLA VALUTAZIONE

Ogni organizzazione complessa è chiamata da un lato ad assicurare un livello di servizi e funzioni definito da norme e regolamenti (missione), dall'altro, ad innescare graduali processi di miglioramento per assicurare più elevati livelli qualitativi, in termini di efficacia ed efficienza. Tale processo deve essere misurato e valutato, così come previsto dall'art.3 del D Lgs 150/2009: "Ogni amministrazione pubblica e' tenuta a misurare ed a valutare la performance". Il presente SMVP si basa sulla misurazione e valutazione dei 3 seguenti livelli di performance collegati tra di loro:

- Performance Istituzionale** (PIs): intesa quale performance dell'ente di generare obiettivi di Valore Pubblico;
- Performance Organizzativa** (PO): intesa quale performance dell'organizzazione vista sia dal punto di vista complessivo dell'intera organizzazione, sia dal punto di vista delle singole unità organizzative;
- Performance individuale** (PI): intesa quale contributo fornito dal singolo individuo/gruppo rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione.

**E' importante sottolineare che la Performance Istituzionale è collegata a cascata con la Performance Organizzativa e individuale, in modo tale che l'azione svolta dall'intera organizzazione o dalle singole strutture, compresa l'azione del singolo individuo siano funzionali a contribuire anche indirettamente alla creazione del VP.**



## Breve focus sul Valore Pubblico in Izsler

Con il PIAO 2023-2025, l'Istituto, grazie alla collaborazione con il CERVAP ([www.cervap.it](http://www.cervap.it)), ha individuato i due seguenti obiettivi di VP:

1) "Aumentare l'offerta dei servizi erogati dall'Istituto finalizzati al miglioramento della Salute, Benessere animale e Sicurezza Alimentare (VP1)", legato all'Area Strategica AS1 "Garantire l'efficienza dei sistemi gestionali attraverso la sostenibilità dei processi in un'ottica multidimensionale" (VP1.AS1)

[VP1: + SERVIZI + SANITA' ANIMALE + BENESSERE ANIMALE + SICUREZZA ALIMENTARE - RISCHIDIFFUSIONE MALATTIA ANIMALE - RISCHI TOSSINFEZIONI ALIMENTARI.](#)

2) "Incremento dell'attività di Ricerca (VP2)" legato all'Area Strategica AS2 "Potenziare le attività relative alla ricerca nazionale ed internazionale" (VP2.AS2)

[VP2: + PRODUZIONE SCIENTIFICA in termini qualitativi e quantitativi](#)

Per la loro misurazione sono stati individuati una serie di indicatori di impatto che misurano l'effetto della strategia nel generare valore pubblico. Il metodo adottato per la misurazione è stato elaborato dal CERVAP ed è visibile all'interno della "Nota metodologica" del PIAO 2023 -2025 sottosezione Valore Pubblico, Performance, Anticorruzione (pag.39). La misurazione del Valore pubblico viene effettuata sia in senso ampio, quando un ente migliora le proprie performance di efficienza e di efficacia, in modo funzionale al miglioramento degli impatti, curando la salute dell'ente e coinvolgendo il personale, sia in senso stretto, quando un ente è in grado di impattare complessivamente in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere rispetto alla loro baseline ( impatto degli impatti) . La misurazione del VP in senso stretto prevede che venga effettuata per ogni indicatore, in un confronto tra baseline, rispetto a uno scostamento minimo e massimo degli ultimi anni e un target ad esso associato. La misurazione del VP in senso ampio prevede che venga effettuata quale media delle medie delle quattro dimensioni di performance ( impatti, efficacia, efficienza ,salute) così come previsto dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica 1/2017. Nel presente SMVP per il calcolo della Performance Istituzionale si riporta il calcolo del VP in senso ampio. Per ogni ulteriore approfondimento si rimanda alla lettura del PIAO 2023 2025 sintetico visibile sulla home page dell'Istituto .([www.izsler.it](http://www.izsler.it))

PIAO



### 3.1 Misurazione e Valutazione della Performance Istituzionale - (LS VP)

#### **COS'È**

La performance Istituzionale (PIs) valuta l'impatto dell'azione dell'IZSLER nei confronti del contesto di riferimento e, più in generale, della collettività, attraverso la creazione di Valore Pubblico.

#### **COME VIENE CALCOLATA**

La performance istituzionale è calcolata tenendo in considerazione 4 tipologie di dimensioni della performance:

- 1) **IMPATTO DEGLI IMPATTI:** misura la capacità complessiva dell'organizzazione di saper creare valore pubblico, impattando in modo migliorativo sulle singole prospettive settoriali del benessere rispetto alla loro baseline, ma soprattutto quando impatta sul livello complessivo e multidimensionale del benessere. Gli obiettivi di valore pubblico discendono dalla programmazione del mandato istituzionale e sono collegati con gli obiettivi della performance organizzativa;
- 2) **EFFICACIA:** esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi rispetto agli obiettivi di valore pubblico;
- 3) **EFFICIENZA:** esprime la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo sostenibile e tempestivo rispetto agli obiettivi di valore pubblico;
- 4) **SALUTE DELL'ENTE:** rappresentano le condizioni abilitanti della salute dell'ente rispetto alla capacità di creare valore pubblico.

#### **MODALITA' DI MONITORAGGIO**

Per la PI viene fatto un monitoraggio annuale con valutazione complessiva triennale.

#### **SISTEMA PREMIANTE**

Si precisa che la misurazione della Performance Istituzionale, ha rilievo ai soli fini della rendicontazione verso gli stakeholder e della costruzione della piramide del valore, ma non avrà un collegamento diretto col sistema di incentivazione.

#### **ATTESTAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE DELLA PI**

Il COGEP, tramite l'acquisizione delle risultanze dei sistemi di controllo strategico, misura la PI e ne dà conto alla Direzione Generale. Il NVP verificherà la PIs, in sede di monitoraggio e nella fase della chiusura del CGP con l'adozione del Report del PIAO.

## INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO - LS VP

Per la misurazione della PIs è stato costruito l' "Indice sintetico del Valore Pubblico" che rappresenta il livello di tale valore (LS VP) calcolato come media ponderata di 4 indici sintetici dei livelli sottostanti:

La performance Istituzionale è calcolata sulla base dalla media ponderata degli scostamenti sui singoli obiettivi. Per ogni indicatore viene registrato uno scostamento minimo e massimo degli ultimi anni rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100. L'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi:

- impatto**: che è riferito al VP di partenza di cui al VP1.AS1 e VP2.AS2 (VP in senso stretto);
- efficacia**: data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficacia relativi agli obiettivi di VP, moltiplicati per il loro peso ( ove previsto);
- efficienza**: data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficienza relativi agli obiettivi di VP, moltiplicati per il loro peso (ove previsto);
- salute dell'ente**: che è dato dalla media ponderata della baseline dei diversi indicatori di salute moltiplicati per il proprio peso, relativi agli obiettivi specifici funzionali alla creazione di VP, di cui al VP1 e VP2.

Figura calcolo LS VP

LS VP: media ponderata di 4 indici sintetici			
Dimensione	Formula	Direzione/Polarità	Peso
IMPATTI	impatto degli impatti o impatto medio	positiva	30%
EFFICACIA	efficacia media	positiva	20%
EFFICIENZA	efficienza media	positiva	20%
SALUTE	salute media	positiva	30%

In corrispondenza del PIAO 2023-2025, in mancanza dei dati storici si è deciso di non procedere al calcolo relativo alla salute delle risorse, assegnando agli impatti il peso del 60%.

## 3.2 Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa - (LSE)

### COS'È

La Performance Organizzativa (PO) rappresenta i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al cui perseguimento sono chiamati a contribuire i dipendenti, al fine del raggiungimento di determinati obiettivi per la soddisfazione degli utenti finali. La Performance Organizzativa delle strutture trae origine, quindi, dagli obiettivi generali di pianificazione pluriennale, da cui discendono gli obiettivi gestionali/operativi per ciascun Ambito strategico e per Area di intervento Strategica trasversale; gli obiettivi gestionali-operativi vengono poi recepiti e assegnati nel Piano delle Azioni.

### COME VIENE CALCOLATA

La performance organizzativa è calcolata tenendo in considerazione 4 tipologie di dimensioni della performance:

- 1) **PERFORMANCE COMPLESSIVA DI ENTE:** misura la capacità complessiva dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi/piani/progetti/attività prefissati nel Piano delle Azioni, calcolata come media degli indicatori strategici delle relative Aree Strategiche. Gli obiettivi sono a loro volta strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente e assegnati a tutte le strutture;
- 2) **EFFICACIA:** esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi;
- 3) **EFFICIENZA:** esprime la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo sostenibile e tempestivo;
- 4) **SALUTE DELL'ENTE:** esprime lo stato di salute delle risorse dell'ente come da figura sottostante.

### MODALITA' DI MONITORAGGIO

Per la PO viene fatta un monitoraggio semestrale con valutazione complessiva annuale nel Report del PIAO.

### SISTEMA PREMIANTE

Si precisa che la misurazione della Performance organizzativa ha rilievo ai fini del sistema premiante in modo differenziato rispetto al profilo professionale del dirigente come indicato al punto 4.1.

### ATTESTAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE DELLA PO

La misurazione della performance organizzativa è svolta in prima istanza dal dirigente della struttura, dal direttore di dipartimento, dalla direzione di riferimento, tramite l'acquisizione delle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione del COGEP, effettuando la validazione dei dati della propria struttura. Il NVP verificherà, in sede di seconda istanza la Performance Organizzativa, tramite le medesime risultanze ed il supporto del COGEP.

## INDICE SINTETICO DI VALORE DELL'ENTE - LSE

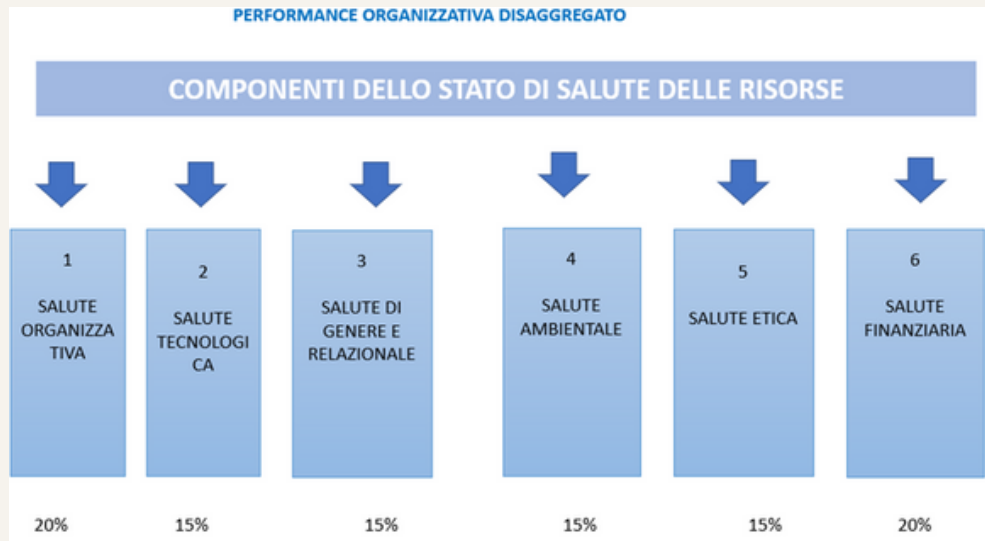
Per la misurazione della PO è stato costruito l' "indice sintetico di performance di ente" (LSE) che rappresenta il livello della performance complessiva dell'ente, calcolato come media ponderata di 4 indici sintetici dei livelli sottostanti:

- **performance complessiva di ente** ( capacità di raggiungere i risultati programmati) : data dalla media della % di raggiungimento degli obiettivi di cui alle Aree Strategiche del Piano Azioni;
- **efficacia**: data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficacia relativi alle AS di cui al Piano Azioni ;
- **efficienza**: data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficienza relativi alle AS di cui al Piano Azioni;
- **stato di salute dell'ente**: dato dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione dello stato di salute delle risorse di cui al Piano Azioni.

Figura calcolo LSE

LSE: media ponderata di 4 indici sintetici			
Dimensione	Formula	Direzione/Polarità	Peso
PERFORMANCE OBIETTIVI ( CAPACITA' DI RAGGIUNGERE I RISULTATI PROGRAMMATI )	risultato media delle aree strategiche	positiva	30%
EFFICACIA	efficacia media	positiva	20%
EFFICIENZA	efficienza media	positiva	20%
SALUTE	salute media	positiva	30%





#### Stato di salute dell'ente

L'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder); b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

---

Lo Stato di Salute dell'ente viene misurato valutando le seguenti 6 dimensioni:

#### **SALUTE ORGANIZZATIVA**

1) In questa dimensione, trova espressione lo stato di salute organizzativo dell'Ente, con particolare attenzione alla reingegnerizzazione dei processi in un'ottica di semplificazione. La struttura organizzativa deve essere costantemente monitorata per verificarne la capacità di soddisfare i bisogni dell'utenza, anche in termini di semplificazione dei servizi erogati.

#### **SALUTE DIGITALE**

2) In questa dimensione, trova espressione lo stato di salute tecnologico dell'Ente, con particolare attenzione verso la digitalizzazione dei processi e servizi;

#### **SALUTE DI GENERE E RELAZIONALE**

3) In questa dimensione, trova espressione lo stato di salute del genere e relazionale dell'Ente, con particolare attenzione verso la promozione delle pari opportunità, dell'equità di genere, del benessere organizzativo, del miglioramento dell'accessibilità dei servizi da parte dei cittadini;

#### **SALUTE INFRASTRUTTURALE**

4) In questa dimensione, trova espressione lo stato di salute ambientale dell'Ente, con particolare attenzione a tutte quelle azioni volte a ridurre l'impatto ambientale ed a incentivare la promozione di una cultura green;

#### **SALUTE ETICA**

5) In questa dimensione, trova espressione lo stato di salute etica dell'Ente, con particolare attenzione a tutte quelle azioni volte a ridurre e prevenire gli eventi corruttivi, anche potenziali attraverso una maggiore trasparenza;

#### **SALUTE FINANZIARIA**

6) In questa dimensione trova espressione lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio, di cui all'18-bis, del D. Lgs. n. 118/2011.

Per l'anno 2023, l'Istituto procederà al calcolo della performance organizzativa relativa alla sola componente della "performance obiettivi strategici", che avrà un peso del 100%, mentre per la dimensione dell'efficacia/efficienza/stato di salute, l'Istituto sta costruendo una serie di indicatori che verranno sperimentati e che entreranno a regime nei prossimi anni.

### 3.3 Misurazione e valutazione della Performance individuale

La performance individuale è, orientata ad evidenziare l'importanza del contributo individuale, valutando i risultati conseguiti (obiettivi individuali e organizzativi assegnati) e i comportamenti agiti, nel modo seguente:

- 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 tecniche-professionali, che caratterizzano ciascuna dipendente, da mantenere e sviluppare;
- per i Direttori di Dipartimento, per i Dirigenti Responsabile di struttura complessa o semplice, è prevista la valutazione delle capacità di governo e di gestione delle risorse assegnate anche in funzione degli obiettivi da perseguire.

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.

Il diritto alla quota economica si ottiene se il dipendente effettua un periodo minimo di servizio pari ad almeno tre mesi (anche non continuativi) ed in proporzione allo stesso.

I dipendenti saranno comunque soggetti a valutazione annuale, per un periodo di servizio pari ad almeno o superiore a 1 mese continuativo, utilizzando le medesime schede di valutazione del presente documento, considerando il periodo fruito di riferimento.

Degli esiti delle valutazioni si terrà conto per le progressioni economiche, progressioni di carriera, nell'attribuzione degli incarichi di responsabilità dirigenziali e nel conferimento degli incarichi per il personale di comparto. Per tutto quanto non precisato si rimanda alla contrattazione integrativa.

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

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

**B. Valutazione Qualitativa (comportamenti):** 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 professional.

I risultati e i comportamenti saranno misurati e valutati sulla base delle schede allegato al presente SMVP, i cui esiti saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per qualsiasi procedura di valutazione.

## 4.PROCEDURA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE

### 4.1 Procedura di misurazione e valutazione della performance annuale della DIRIGENZA

La misurazione e la valutazione della performance individuale 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 (LSE-valore Ente).** Si tratta di indicatori che monitorano la Performance dell'Istituto, come individuato al punto 3.2.1; ( art.9 D Lgs150/2009 è riconosciuto un peso prevalente agli indicatori di performance organizzativa dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella valutazione complessiva individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità);

**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, che derivano dal Piano Azioni.

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:



### Aree di attenzione (minimo 3 massimo 5 aree)

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 (in base al profilo di appartenenza) 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. Profession al
A. Valutazione Quantitativa dei Risultati	A.1) Obiettivi di Performance organizzativa (LSE)	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	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;
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Responsabili di Struttura Semplice;
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Professional;

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

## 4.2 Procedura di Misurazione e Valutazione della performance annuale del COMPARTO dell'IZSLER

La misurazione e la valutazione della performance individuale 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. Valutazione qualitativa è relativa alla Qualità del contributo dato** e dall'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi.

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

Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente)	AREE
Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	Personale di supporto -Operatori – Assistenti – professionisti della salute e funzionari – personale di elevata qualificazione (ex cat. A – B – BS – C – D – DS)
Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Personale di supporto -Operatori – Assistenti – professionisti della salute e funzionari – personale di elevata qualificazione (ex cat. A – B – BS – C – D – DS)
Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Professionisti della salute e funzionari ( ex cat. D – DS)
Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	Professionisti della salute e funzionari ( ex cat .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>B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE</b>		
Area personale di supporto - Operatori-Assistenti  (ex CAT. A - B -Bs - C)  (n° 2 aree di attenzione)	Professionisti della salute e funzionari  ( ex CAT. D-Ds)  (n° 3 (cat d)- 4 (cat.ds) aree di attenzione)	Personale di elevata qualificazione  (da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)

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

<b>Componente</b>	<b>Elemento di valutazione</b>	<b>Applicazione</b>	<b>Comparto</b>
A. Valutazione Quantitativa dei Risultati	Obiettivi di Performance individuale/team	Derivante dagli obiettivi di Struttura (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

### Schede di valutazione del personale comparto

La scheda di valutazione del Personale del Comparto è visibile in appendice al presente documento. La succitata scheda è differenziata tra quelle relative all'assegnazione degli obiettivi, di valutazione intermedie e di valutazione finale.

## 5.1 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	

## 6.PROCESSO DI VALUTAZIONE

### 6.1 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 e finale. Il Dirigente di Struttura che verifica che il comportamento del proprio dipendente non consente di raggiungere i risultati attesi, 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.

Le fasi del processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi si articolano come segue:

1) 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, tramite un colloquio tra valutato e valutatore, nel quale devono essere chiari i risultati da raggiungere, i comportamenti attesi e i criteri per il loro raggiungimento.

2) Entro il 31 agosto, si procede con la compilazione della scheda di valutazione intermedia, tramite un colloquio tra valutato e valutatore, per consentire un costante e continuo confronto, che può attivare anche azioni/interventi correttivi.

3) Entro il 15 febbraio dell'anno successivo, si procede con la compilazione della scheda di valutazione finale, tramite un colloquio tra valutato e valutatore, in cui si effettua una valutazione di risultati raggiunti e dei comportamenti messi in atto e valutare un eventuale recupero del gap per il prossimo anno.

---

## 6.2 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.

### **RICHIESTA DI RIESAME DI SECONDA ISTANZA DA PARTE DEL VALUTATO**

La richiesta di riesame in seconda istanza è presentata dal valutato, utilizzando il modulo Allegato A, entro 30 giorni lavorativi dalla data del colloquio finale di valutazione al superiore gerarchico rispetto a quello che ha eseguito la valutazione di prima istanza, per conoscenza al COGEP, indicando brevemente le motivazioni alla base del riesame, allegando la scheda di valutazione. Per i dirigenti Direttori di dipartimento l'istanza va presentata alla Direzione strategica.

### **COMPITI DEL VALUTATORE DI SECONDA ISTANZA**

Il dirigente/direttore di seconda istanza, entro 15 giorni dalla richiesta di riesame in seconda istanza, qualora 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 ulteriori chiarimenti.

Il valutatore di seconda istanza è chiamato alla verifica della correttezza formale e sostanziale del processo di valutazione; egli potrà confermare la valutazione fatta o proporre una nuova. Degli esiti del ricorso dovrà essere data conoscenza al valutatore e alla direzione generale, oltre che al valutato.

a) In caso di conferma della valutazione già fatta dal valutatore, il ricorso viene chiuso con l'ufficializzazione della scheda di valutazione originale tramite stesura di un breve verbale; b) In caso di una nuova valutazione, il superiore Gerarchico proporrà le modifiche da effettuare sulla base di quanto emerso dalla documentazione e dal contraddittorio, tramite stesura di un breve verbale, convocando il valutato e il valutatore. Il Valutato, vista la Proposta del Superiore Gerarchico può:

- I. Accettare le modifiche proposte e quindi firmare la nuova scheda di valutazione;
- II. Non accettare le modifiche proposte e proseguire l'azione mediante ricorso presso il giudice di lavoro della sede competente.

Nel caso di contestazione del punteggio finale, l'erogazione del premio verrà sospesa fino alla conclusione dell'iter procedurale del riesame.



**Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.**

**A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:**

- **lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;**
- **un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo.**

## **7.LA VALUTAZIONE 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 non idonea ai fini della corresponsione della quota economica, in considerazione di un punteggio inferiore a 60 punti. **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.

In particolare, in caso di valutazione negativa, il valutato può ricorrere alla procedura di riesame di seconda istanza, di cui al paragrafo 6.2 e successivamente alla procedura di conciliazione, di cui al successivo paragrafo facendosi assistere da una persona di fiducia.

---

## 8.PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il dipendenti che hanno ricevuto una valutazione negativa, possono accedere alla procedura di riesame di seconda istanza secondo la procedura sopra richiamata e successivamente alla procedura di conciliazione, entro 15 giorni dalla data del verbale relativo agli esiti della richiesta di riesame di II istanza, facendosi assistere da una persona di fiducia, tramite il COGEP.

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.

La procedura prevede la nomina di un'apposita "Commissione di conciliazione", nominata con decreto dal Direttore Generale, composta dal Direttore Generale, Direttore Sanitario/Amministrativo di riferimento e dal dirigente del COGEP, la quale sarà chiamata a pronunciarsi, entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza di attivazione della procedura di conciliazione, sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo, e ad acquisire ulteriori documenti ed informazioni. Qualora dall'analisi dell'istruttoria 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.

## 9. VALORIZZAZIONE

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:

- o Per il Comparto: erogazione della retribuzione di produttività;
- o 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. e della C.C.I.A.
- 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 ed per i percorsi di sviluppo di carriera, così come disciplinato dai CC.CC.NN.LL e della C.C.I.A. L'Istituto favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

## 10. CAPACITÀ DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI

La differenziazione delle valutazioni individuali, costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009 smi. 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). Il SMVP dovrebbe essere in grado di restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente diverso in natura, fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti e in tal senso i momenti di confronto, di feedback e di omogeneizzazione, devono essere orientati a garantire un elevato livello di equità percepita da parte dei dipendenti.

## **11.VALUTAZIONE PARTECIPATIVA**

L'Istituto consapevole dell'importanza di una relazione costante e solida con tutti i portatori di interessi, ha incontrato i propri stakeholder, per l'individuazione/condivisione del Valore Pubblico, aprendo il dialogo del confronto, anche con riguardo ai risultati futuri, in una logica di engagement efficace.

## **12.LE RISORSE AGGIUNTIVE REGIONALI**

Le Risorse Aggiuntive Regionali (RAR) sono attribuite all'Istituto con Delibera della Giunta Regionale della Lombardia, sulla base della preintesa sottoscritta tra la Direzione Generale Welfare di regione Lombardia e le OO.SS. regionali della dirigenza e del comparto. L'istituto contrattuale delle RAR è una delle leve che coniuga l'investimento di risorse economiche con i processi di sviluppo e miglioramento qualitativo e quantitativo delle prestazioni attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione del personale nello sviluppo di progettualità coerenti con gli obiettivi strategici regionali.

I progetti devono apportare valore aggiunto e consentire un più efficace utilizzo degli strumenti forniti dalla normativa di cui al D.Lgs. 165/2001 e dai CCNL vigenti, in correlazione al raggiungimento degli obiettivi contenuti nelle linee di indirizzo regionali.

Le attività RAR vengono declinate in Istituto seguendo uno specifico "Progetto RAR" che deve avere le seguenti caratteristiche:

1. riportare l'elenco nominale del personale che partecipa alle attività del progetto (il personale del comparto può partecipare ad un solo progetto obiettivo);
2. essere redatto per singola Unità Organizzativa;
3. contenere un cronoprogramma dettagliato delle attività nel rispetto dei tempi di inizio e fine definite dalla Giunta Regionale;

La Giunta Regionale annualmente individua le tematiche strategiche da valorizzare con le RAR. Il raggiungimento del target di ogni obiettivo è misurato utilizzando degli opportuni indicatori per la misurazione. La quota complessiva della RAR viene erogata proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo al personale che vi ha effettivamente partecipato e sulla base agli accordi integrativi. L'istruttoria per la valutazione dei progetti RAR è condotta dal COGEP e sottoposta alla valutazione finale del NVP.

## **13.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 e integrativi di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.

**ALLEGATO A- RICHIESTA DI RIESAME DI SECONDA ISTANZA**

Al Valutatore di II istanza  
Dott./Dott.ssa.....

p.c. Ufficio COGEP

OGGETTO: Nome Cognome - Codice Fiscale - Valutazione della performance - Anno \_\_\_\_ -  
Richiesta di riesame di II istanza

Il/la sottoscritto/a \_\_\_\_\_ codice fiscale \_\_\_\_\_ attualmente in servizio presso  
relativamente alla scheda di valutazione della performance anno\_\_\_\_\_ per il servizio prestato  
presso la Struttura/Reparto/U.O.\_\_\_\_\_

Premesso che nel SMVP dell' IZSLER è riportato che *"La richiesta di riesame in seconda istanza è presentata dal valutato, entro 30 giorni lavorativi dalla data del colloquio finale di valutazione al superiore gerarchico rispetto a quello che ha eseguito la valutazione di prima istanza, per conoscenza al COGEP ,indicando brevemente le motivazioni alla base del riesame, allegando la scheda di valutazione. Per i dirigenti Direttori di dipartimento l'istanza va presentata alla Direzione strategica"*

**FORMULA**

istanza di revisione del punteggio attribuito dal valutatore (indicare il nominativo del Valutatore che ha notificato la scheda)\_\_\_\_\_ e a tal fine

**DICHIARA**

sotto la sua personale responsabilità e consapevole delle sanzioni penali nel caso di dichiarazioni mendaci e di formazione o uso di atti falsi richiamate dall'art.76 del D.P.R. 28.12.2000 n.445, di aver preso visione in data della scheda di valutazione da ultimo notificata.

A sostegno della predetta richiesta adduce le ragioni di seguito esplicitate e allega la scheda di valutazione a corredo della documentazione:

Motivazione:\_\_\_\_\_

Data\_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_





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

**ASSEGNAZIONE OBIETTIVI**

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

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

**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		

Totale componente B.1

15/100





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 Valutatore di seconda istanza:**



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

**VALUTAZIONE INTERMEDIA**

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

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

**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 Valutatore di seconda istanza:**



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

**VALUTAZIONE FINALE**

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

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

**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
	<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 Valutatore di seconda istanza:

--



**SCHEDA OBIETTIVI  
RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE**

**ASSEGNAZIONE OBIETTIVI**

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

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

**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 Valutatore di seconda istanza:**

--



### SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

#### VALUTAZIONE INTERMEDIA

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

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

#### 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 Valutatore di seconda istanza:

--



### SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

#### VALUTAZIONE FINALE

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

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

#### 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>B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA</b>	<b>Punteggio finale raggiunto (max 15 punti)</b>	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO</b>
	_____ punti	
<b>B.1 - Valutazione finale</b>		<b>___/100</b>
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	
<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 Valutatore di seconda istanza :





SCHEDA OBIETTIVI DIRIGENTE PROFESSIONAL			
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI			
Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo): .....			
Valutato - Dott. (Nome Cognome): .....		Struttura Semplice: .....	Struttura Complessa: .....
Valutatore	Dott. (Nome Cognome): .....	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) / Responsabile Struttura Semplice (SS) Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]: .....	
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 Valutatore di seconda istanza:

--



### SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

#### VALUTAZIONE INTERMEDIA

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

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

#### 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> _____punti	<b>Valutazione complessiva sezione: giudizio complessivo</b>



**Osservazioni del Valutato:**

--

**Osservazioni del Valutatore:**

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

**Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:**

--



### SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

#### VALUTAZIONE FINALE

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

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

#### 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 Valutatore di seconda istanza:**

--



### 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*)	Area	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente e 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	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari	



		( ex Cat. A – B – BS – C – D – DS)	
	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari (A – B – BS – C – D – DS)	
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Professionisti della salute e funzionari ( ex Cat. D-DS)	
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	Area Professionisti della salute e funzionari ( ex Cat. DS)	

**B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE**

<b>Area personale di supporto – Operatori- Assistenti</b>	<b>Area Professionisti della salute e funzionari</b>	<b>Area Personale di elevata qualificazione</b>
<b>(ex CAT. A – B –Bs – C)</b>	<b>( ex CAT. D-Ds)</b>	<b>(da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)</b>
<b>(n° 2 aree di attenzione)</b>	<b>(n°3- 4 aree di attenzione)</b>	

\*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			
	Totale Performance Organizzativa - struttura A		85/100	A- Punteggio intermedio 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*)	Area	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	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari ( ex Cat. A – B – BS – C – D – DS)		



	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari (A – B – BS – C – D – DS)		
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Professionisti della salute e funzionari ( ex Cat. D-DS)		
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	Area Professionisti della salute e funzionari ( ex Cat. DS)		

**B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE**

Area personale di supporto – Operatori-Assistenti  (ex CAT. A – B –Bs – C)  (n° 2 aree di attenzione)	Area Professionisti della salute e funzionari  ( ex CAT. D-Ds)  (n° 3-4 aree di attenzione)	Area Personale di elevata qualificazione  (da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)
---	---	--

\*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 \_\_\_/100



qualitativa

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 Valutatore di seconda istanza:**



**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*)	Area	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	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari (ex Cat. A - B - BS - C - D - DS)		
	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Ope		





		ratori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari (A – B – BS – C – D – DS)	
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Professionisti della salute e funzionari ( ex Cat. D-DS)	
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	Area Professionisti della salute e funzionari ( ex Cat. DS)	

B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE		
Area personale di supporto – Operatori-Assistenti  (ex CAT. A – B –Bs – C)  (n° 2 aree di attenzione)	Area Professionisti della salute e funzionari  ( ex CAT. D-Ds)  (n° 3-4 aree di attenzione)	Area Personale di elevata qualificazione  (da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)

**\*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 Valutatore di seconda istanza:**