



Delliberazione n. 403 del 15 DIC. 2008

Oggetto: approvazione del "Regolamento recante la disciplina per l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali, nonché i criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali".

L'anno duemilaotto, il giorno quindici del mese di dicembre In Napoli e nella sede della Direzione Generale dell'ARPAC.

Alla stregua dell'istruttoria effettuata direttamente dal Direttore Amministrativo e della dichiarazione di regolarità amministrativa resa dal medesimo.

PREMESSO

- che il d.lgs. 286/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art.11 della legge 15 marzo 1997, n.59" Individua la valutazione della dirigenza tra le tipologie di strumenti di monitoraggio e controllo;
- che i CC.CC.NN.L. vigenti delle due aree della dirigenza del comparto Sanità configurano la valutazione dei dirigenti come caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro dei dirigenti;

VISTO

- il "Regolamento recante la disciplina per l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali, nonché i criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali" predisposto dal direttore Amministrativo;
- la L.R. 10/1998 Istituitiva dell'ARPAC;
- il regolamento per l'organizzazione dell'ARPAC;
- il d.lgs. 286/1999 e s.m. e l.;
- gli artt.50 e 51 del CC.CC.NN.L. 5/12/1996, delle due aree della dirigenza del comparto Sanità;
- gli artt. da 25 a 32 del CC.CC.NN.L., quadriennio 2002-2005, delle due aree della dirigenza del comparto Sanità, sottoscritti il 3/11/2005;
- gli artt.55 e 56 e gli artt. 60 e 61 del CC.CC.NN.L. delle due aree della dirigenza, rispettivamente S.P.T.A. e Medico-Veterinaria, che disciplinano, rispettivamente, "Conferme" e "Disapplicazioni";
- l'art.6 del CC.CC.NN.L. del 3/11/2005 delle due aree della dirigenza disciplinanti "Informazione, concertazione, consultazione e Commissioni paritetiche";
- la deliberazione di Giunta Regionale n.214 del 23/2/2007 avente ad oggetto le "Linee guida regionali in applicazione del comma 1, art.9 del CC.CC.NN.L. Sanità del 3/11/2005, Area della Dirigenza Medica e Veterinaria, Area della Dirigenza SPTA";

DATO ATTO che

- detto Regolamento è stato oggetto di preventiva concertazione con le OO.SS., che sono state sentite più volte in merito e da ultimo nella riunione del 13/10/2008;



ARPAC Ente di Diritto Pubblico Istituito con L.R. 10/98

Sede Legale: via Vicinale S. Marta del Pianto - Centro Polifunzionale, Torre 1 - 80143 Napoli

tel. 0812328111 - fax 0812326225 - segreteria@arpacampania.it - www.arpacampania.it - P.I.07407630838



- la graduazione delle funzioni dirigenziali è un processo dinamico e, pertanto, i criteri e i parametri individuati, ferme restando le disposizioni normative e contrattuali, sono assoggettabili, qualitativamente e quantitativamente, a riesame in relazione alla specifica situazione organizzativa;
- è in corso la ricognizione del numero e della tipologia degli incarichi dirigenziali da affidare;

per tutto quanto sopra premesso ed esposto si propone di adottare la seguente

DELIBERAZIONE

1. di approvare l'allegato "Regolamento recante la disciplina per l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali nonché i criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali", che costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. di stabilire che, in sede di prima attuazione del suddetto regolamento :
 - l'effettiva attribuzione del valore economico specifico a ciascun incarico dirigenziale avverrà subito dopo l'assegnazione dei suddetti incarichi;
 - pertanto, nelle more della graduazione degli stessi nell'ambito delle corrispondenti fasce, ai dirigenti titolari degli incarichi assegnati, sarà corrisposto un acconto mensile della retribuzione di posizione aggluntiva aziendale pari al valore minimo previsto dalla fascia di punteggio relativa alla tipologia di incarico;
 - a seguito della graduazione delle singole funzioni dirigenziali, ai dirigenti titolari degli incarichi assegnati sarà corrisposta la retribuzione di posizione aggluntiva agenziale pari al valore economico effettivo previsto dal punteggio assegnato, salvo conguaglio delle quote economiche arretrate;
3. di stabilire una verifica della funzionalità organizzativa e gestionale del nuovo regolamento entro il 31/12/2009;
4. di riservarsi l'adozione di successivi provvedimenti relativi alla materia de qua;
5. di dichiarare disapplicate e automaticamente sostituite tutte le norme agenziali incompatibili con il presente provvedimento;
6. di trasmettere il presente provvedimento al Collegio dei Revisori, al Direttore Amministrativo, al Direttore Tecnico, ai Direttori dei Dipartimenti Provinciali, ai responsabili del CRIA, del CRR e del CRSC, al Servizio Comunicazione, al Servizio Sistema Gestione per la Qualità, al Servizio Controlli Interni, all'Ufficio POR Monitoraggio, all'Ufficio POR Infrastrutture, al Datore di lavoro, al Servizio Prevenzione e Protezione, al Servizio Pianificazione Strategica, al Servizio Sistemi Informativi, al Servizio Sostenibilità Ambientale, al Servizio Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane, al Servizio Segreteria Generale, per il prosieguo e gli adempimenti di rispettiva competenza.

Napoli, **15 DIC.2008**

Il Direttore Amministrativo
(Avv. Francesco Polizio)



ARPAC Ente di Diritto Pubblico Istituito con L.R. 10/98
Sede Legale: via Vicinale S. Maria del Pianto - Centro Polifunzionale, Torre 1 - 80143 Napoli
tel. 0812326111 - fax 0812326225 - segreteria@arpacampania.it - www.arpacampania.it - P.I.07407530838



Sulla suesposta proposta si esprime parere favorevole.

Napoli 15 DIC.2008

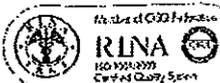
La proposta di deliberazione è accolta e, ricorrendone i presupposti, viene resa immediatamente esecutiva.

Napoli, 75 DIC.2008

Il Direttore Tecnico
(Dott.ssa Marinella Vito)

Il Direttore Generale
(Ing. Luciano Capobianco)

Oggetto : approvazione del "Regolamento recante la disciplina per l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali nonché i criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali".



ARPAC Ente di Diritto Pubblico istituito con L.R. 10/98

Sede Legale: via Vicinale S. Maria del Piante - Centro Polifunzionale, Torre 1 - 80143 Napoli
tel. 0812326111 - fax 0812326225 - segreteria@arpacampania.it - www.arpacampania.it - PI.07407530838



REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

(Allegato alla deliberazione n. 703 del 15/12/2008)

TITOLO I

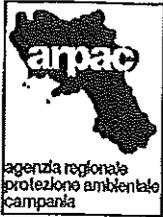
AFFIDAMENTO, MODIFICA E REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

- Art.1 Finalità, ambito di applicazione e principi generali
- Art.2 Incarichi dirigenziali. Criteri e principi generali
- Art.3 Classificazione degli incarichi dirigenziali
- Art.4 Conferimento e durata degli incarichi
- Art.5 Procedure per l'affidamento degli incarichi di struttura complessa
- Art.6 Criteri per l'affidamento degli incarichi di struttura semplice e professionali
- Art.7 Procedure per l'affidamento degli incarichi di struttura semplice e professionali
- Art.8 Contratto individuale di lavoro per l'affidamento di incarico dirigenziale
- Art.9 Integrazione del contratto individuale di lavoro per i neo assunti
- Art.10 Contenuto e responsabilità della funzione dirigenziale
- Art.11 Affidamento di ulteriori incarichi
- Art.12 Affidamento di diverso incarico a seguito di ristrutturazione agenziale
- Art.13 Assenza del dirigente - sostituzione
- Art.14 Revoca dell'incarico

TITOLO II

VERIFICA E VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

- Art.15 Finalità, ambito di applicazione e principi generali
- Art.16 Responsabilità dei dirigenti valutatori
- Art.17 Organismi per la verifica e valutazione delle attività gestionali/prestazionali e gestionali/professionali svolte dai dirigenti
- Art.18 Composizione del Nucleo di valutazione
- Art.19 Composizione del Collegio tecnico
- Art.20 Modalità ed effetti della valutazione positiva dei risultati gestionali raggiunti dai dirigenti
- Art.21 Modalità ed effetti della valutazione positiva delle attività professionali e dei risultati raggiunti dai dirigenti
- Art.22 La valutazione straordinaria
- Art.23 La metodologia per l'espressione dei giudizi e la scala relativa
- Art.24 Effetti della valutazione positiva
- Art.25 Valutazione negativa. Aspetti generali
- Art.26 Effetti della valutazione negativa dell'attività gestionale/prestazionale



- Art.27 Effetti della valutazione negativa dell'attività gestionale/professionale
- Art.28 Trattamento economico conseguente agli esiti della valutazione annuale
- Art.29 Crono-fasi del processo di verifica e valutazione degli incarichi dirigenziali
- Art.30 Criteri e metodologie operative
- Art.31 Responsabilità degli adempimenti
- Art.32 Documentazione di processo

TITOLO III

NORME DI GARANZIA IN MATERIA DI AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

- Art.33 Garanzie in materia di affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali

TITOLO IV

CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

- Art.34 La graduazione delle funzioni dirigenziali
- Art.35 Criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali
- Art.36 Graduazione delle funzioni dirigenziali mediante il procedimento basato sulla pesatura per fasce
- Art.37 Prospetto della tipologia e del numero di incarichi
- Art.38 Procedure per l'attribuzione della retribuzione di posizione – quota variabile agenziale
- Art.39 Attribuzione retribuzione di posizione – variabile aggiuntiva agenziale per singolo incarico
- Art.40 Retribuzione dei dirigenti - retribuzione di posizione
- Art.41 Graduazione delle singole funzioni dirigenziali – Schede operative

TITOLO V

NORMA FINALE

- Art.42 Norma finale

ALLEGATI

- D1 Criteri generali per la valutazione degli aspiranti all'affidamento degli incarichi dirigenziali
- D2 Guida di processo per la verifica e valutazione degli incarichi dirigenziali
- D3 Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali



TITOLO I

AFFIDAMENTO, MODIFICA E REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

Art. 1

Finalità, ambito di applicazione e principi generali

1. Il presente titolo disciplina i processi e le modalità per l'affidamento, modifica e revoca degli incarichi al personale con qualifica dirigenziale che presta la propria attività lavorativa in ARPAC.

Art. 2

Incarichi dirigenziali. Criteri e principi generali

1. L'accesso alla dirigenza avviene in conformità, in quanto compatibile, alle procedure previste dall'art.15 del d.lgs 502/1992 e s.m. e i., dai DD.P.R 483/1997 e 484/1997 e s.m. e i., e dal d.lgs 165/2001 e s.m. e i.
2. E' obbligo dell'Agenzia assegnare a ciascun dirigente uno specifico incarico tra quelli previsti dall'art.27 del CC.CC.NN.L. 1998/2001 delle due aree contrattuali (di seguito "due aree della dirigenza": Medica-Veterinaria e Sanitaria-Professionale-Tecnica-Amministrativa, di seguito indicata come S.P.T.A.), nell'ambito delle articolazioni delle posizioni organizzative, delle funzioni e responsabilità, così come previsto dall'art.6 del CC.CC.NN.L. 2002-2005.
3. Gli incarichi sono attribuibili, fatta salva la normativa sopra richiamata, al personale dirigenziale in servizio presso l'ARPAC, e vengono affidati, in virtù di quanto disposto dal CC.CC.NN.L., mediante la sottoscrizione dello specifico contratto d'incarico.
4. Gli incarichi da conferire ai singoli dirigenti devono essere formalizzati mediante proposta con le modalità previste nel presente regolamento. La sottoscrizione dell'incarico è condizione indispensabile per l'attivazione della procedura della valutazione dell'incarico dirigenziale.
5. La disciplina del conferimento degli incarichi prevista dagli articoli che seguono impegna l'Agenzia a realizzare le seguenti innovazioni:
 - a) ridefinizione delle strutture organizzative e delle funzioni dirigenziali ai sensi della normativa vigente in materia;
 - b) applicazione delle disposizioni previste dal d.lgs 286/1999 e s.m. e i.;
 - c) attuazione dei principi di razionalizzazione previsti dal d.lgs 165/2001 e s.m. e i.
6. Il conferimento degli incarichi dirigenziali ha luogo, previa formulazione da parte dell'Agenzia - con riferimento al proprio assetto organizzativo e con le procedure di cui agli artt.26 del CCNL 08/06/2000 e 50 del CCNL 05/12/1996 dirigenza S.P.T.A. e di cui all'art. 51 del CCNL 05/12/1996 dirigenza Medico-Veterinaria - della graduazione delle posizioni



dirigenziali, cui correlare il trattamento economico di posizione, e della determinazione, per l'anno di riferimento, dell'ammontare dei fondi destinati al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato.

7. Nell'ambito dei processi di affidamento degli incarichi e di graduazione delle funzioni dirigenziali, a ciascuna delle posizioni dirigenziali previste nel proprio assetto organizzativo, l'Agenzia, utilizzando l'apposito fondo previsto dai rispettivi vigenti CC.CC.NN.L. delle due aree della Dirigenza, attribuisce un valore economico differenziato secondo parametri di riferimento prestabiliti e individuati nell'apposito regolamento recante la disciplina per la graduazione delle funzioni dirigenziali.
8. Nel conferimento degli incarichi dirigenziali è garantito il principio della pari opportunità.

Art. 3

Classificazione degli incarichi dirigenziali

1. Gli incarichi per le due aree dirigenziali sono quelli descritti nell'art.27 del CC.CC.NN.L. delle due aree della dirigenza dell'8/6//2000.
2. Gli incarichi vengono classificati come appresso indicato :
 - a) **incarico di direzione di struttura complessa**, sono ricompresi nell'art.27, comma 1, lett. a);
 - b) **incarico di direzione di struttura semplice**, sono ricompresi nell'art.27, comma 1, lett. b);
 - c) **incarichi di natura professionale**, anche di alta specializzazione, su funzioni di consulenza, di studio e ricerca, ispettive, di verifica e di controllo, sono ricompresi nell'art.27., comma 1, lettera c);
 - d) **incarichi di natura professionale per dirigenti con meno di 5 anni di anzianità**, ricompresi nell'art.27, comma 1, lett. d).

Art. 4

Conferimento e durata degli incarichi

1. Tutti gli incarichi sono conferiti dal Direttore Generale con atto scritto e motivato, in particolare :
 - a) **gli incarichi di direzione di struttura complessa** sono conferiti ai dirigenti Medici e Sanitari, previo espletamento delle procedure previste dal DPR 484/1997 e secondo i criteri di cui all'art.29, comma 4, del CCNL 1998/2001, per un periodo da 5 a 7 anni. Gli incarichi dirigenziali di struttura complessa del ruolo Professionale, Tecnico ed Amministrativo (di seguito P.T.A.) sono conferiti nel rispetto dell'art.29 del CCNL P.T.A 1998/2001, così come modificato dall'art.24 del CCNL P.T.A. 03/11/2005, ai dirigenti in possesso del requisito dell'esperienza professionale non inferiore a 5 anni, fatta salva la clausola speciale prevista dal predetto art.29, comma 4.



- b) **gli incarichi di direzione di struttura semplice**, sono conferiti ai dirigenti dopo cinque anni di servizio e dopo la valutazione positiva del Collegio tecnico, su proposta del Direttore della struttura complessa di appartenenza, per un periodo non inferiore a tre anni e non superiore a cinque. Per i dirigenti del ruolo P.T.A. non occorre il requisito dell'anzianità di cinque anni bensì il superamento del periodo di prova in conformità all'art.28, comma 5, del relativo CCNL 1998/2001.
- c) **gli incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di studio, di consulenza, di ricerca, ispettivi, di verifica e controllo**, sono conferiti ai dirigenti Medici e Sanitari, con più di cinque anni di servizio e dopo la valutazione positiva del Collegio tecnico, su proposta del dirigente responsabile della struttura di appartenenza, per un periodo non inferiore a tre anni e non superiore a cinque, secondo la natura dell'incarico. Per i dirigenti del ruolo P.T.A. non occorre il requisito dell'anzianità di cinque anni bensì il superamento del periodo di prova in conformità all'art.28, comma 5, del relativo CCNL 1998/2001.
- d) **gli incarichi di natura professionale** vengono conferiti a dirigenti con meno di cinque anni di servizio su proposta del dirigente sovraordinato, decorso il periodo di prova, per un periodo non inferiore a tre anni e non superiore a cinque, secondo la natura dell'incarico.

Art. 5

Procedure per l'affidamento degli incarichi di struttura complessa

- 1. Il conferimento di ciascun incarico dirigenziale di struttura complessa prevede, fatto salvo quanto stabilito dal successivo art.24, per i dirigenti Medici nonché per i dirigenti Sanitari, l'attivazione delle procedure e criteri di cui all'art.29, comma 4, del CCNL 1998/2001, nel rispetto del DPR 484/1997.
- 2. Ai dirigenti del ruolo P.T.A., gli incarichi di struttura complessa sono conferiti, nel rispetto dell'art.29 del CCNL P.T.A. 1998/2001, così come modificato dall'art.24 del CCNL P.T.A. 03/11/2005, se in possesso del requisito dell'esperienza professionale non inferiore a 5 anni, fatta salva la clausola speciale prevista dal predetto art.29, comma 4.

Art. 6

Criteri per l'affidamento degli incarichi di struttura semplice e professionali

- 1. Il conferimento di ciascun incarico dirigenziale ed il passaggio ad incarichi di funzioni dirigenziali diversi, prevede, fatto salvo quanto stabilito dal successivo art.24, per i dirigenti Medici e per i dirigenti Sanitari, l'attivazione di procedure di selezione che, ai sensi degli artt.28 del CCNL 1998/2001 delle due aree della dirigenza, come modificato ed integrato dal CCNL del 3/11/2005, devono tenere conto, in particolare :
 - a) del curriculum formativo e professionale;
 - b) della valutazione del Collegio tecnico di cui all'art.28 del CCNL 03/11/2005 delle due aree della dirigenza;



- c) della capacità professionale espressa in relazione all'ampiezza, vastità e complessità delle esperienze professionali già maturate e delle competenze acquisite in attività specifiche o analoghe a quelle richieste dall'incarico da conferire
 - d) della coerenza del ruolo e del profilo professionale di appartenenza con l'incarico da conferire;
 - e) delle attitudini personali accertate e delle capacità professionali individualmente espresse in relazione alla natura e alle caratteristiche dei programmi da realizzare nell'incarico da conferire;
 - f) delle attitudini personali accertate e capacità professionali espresse in relazione alle doti di leadership, di capacità di gestione del budget, capacità di motivare e di supportare la crescita professionale dei dipendenti, nonché di collaborare con gli altri dirigenti (stile relazionale);
 - g) delle attitudini personali espresse in relazione alla disponibilità al cambiamento;
 - h) delle attitudini personali espresse in relazione all'assunzione di responsabilità;
 - i) del criterio della rotazione ove applicabile.
2. I criteri generali per la valutazione degli aspiranti all'affidamento degli incarichi dirigenziali sono riportati nell'Allegato D1.
3. Per il conferimento dell'incarico di struttura semplice, i dirigenti vanno individuati, di norma, all'interno della macrostruttura di appartenenza, valutando selettivamente l'esperienza professionale maturata all'interno della macrostruttura stessa, a meno che non si tratti di specialità di nuova istituzione.

Art. 7

Procedure per l'affidamento degli incarichi di struttura semplice e professionali

1. Per ogni incarico da affidare, fatto salvo quanto previsto dal successivo art.24, l'Agenzia predispone un avviso interno nel quale è specificato in particolare quanto segue :
- a) la struttura e/o macrostruttura di riferimento;
 - b) la sede;
 - c) il tipo di incarico da affidare;
 - d) la durata dell'incarico cui si riferisce l'avviso;
 - e) il valore economico o peso attribuito all'incarico che determina, conseguentemente, la retribuzione di posizione ed i criteri di variabilità degli stessi;
 - f) l'invito a presentare ogni titolo, che non sia già presente nel fascicolo personale, atto a dimostrare la capacità professionale dell'aspirante all'incarico e l'esperienza acquisita in precedenti ruoli e incarichi svolti sia in ambito pubblico sia privato o le esperienze di



studio e ricerca effettuate presso Istituti di rilievo nazionale o internazionale, in relazione alla tipologia dell'incarico da affidare;

- g) l'invito ad allegare il curriculum professionale aggiornato;
- h) il termine di presentazione delle istanze redatte in carta libera;
- i) il responsabile del procedimento.

2. Il Direttore Generale provvede all'attribuzione degli incarichi dirigenziali previsti dall'organigramma dell'Agenzia mediante l'adozione di appositi provvedimenti.

3. In relazione a quanto previsto dal presente regolamento, la procedura di conferimento degli incarichi dirigenziali di struttura semplice e professionali si configura secondo le seguenti principali fasi :

- a) la Direzione Amministrativa rende noti, mediante avviso di cui al precedente comma 1, pubblicato agli albi agenziali e sulla rete intranet, gli incarichi dirigenziali da attribuire;
- b) i dirigenti interessati, entro i termini indicati nel suddetto avviso, presentano istanza di partecipazione. E' facoltà del dirigente indicare fino ad un massimo di tre preferenze in relazione agli incarichi disponibili; tali indicazioni sono da intendersi espressione di mero interesse e, pertanto, non vincolanti.

Art. 8

Contratto individuale di lavoro per l'affidamento di incarico dirigenziale

1. Ad ogni dirigente deve essere affidato un incarico.

2. Il conferimento degli incarichi avviene mediante la stipulazione del contratto individuale di lavoro che definisce tutti gli aspetti connessi all'incarico, con le indicazioni di cui all'art.13 del CCNL1998/2001 delle due aree della dirigenza. Tale contratto deve, tra l'altro, contenere:

- a) l'oggetto;
- b) la struttura e/o macrostruttura di riferimento;
- c) la descrizione, durata e tipologia di incarico;
- d) trattamento economico;
- e) la sede di lavoro;
- f) la descrizione di attività, compiti e responsabilità;
- g) gli obiettivi da conseguire e le risorse di avvio assegnate (strutturali, strumentali, umane, ecc.);
- h) il budget (reale o convenzionale) di riferimento (ove previsto).

Devono essere, altresì, definiti :

- i) le modalità di effettuazione delle verifiche e della valutazione e i soggetti a ciò deputati,
- j) il trattamento economico di posizione e di risultato connesso all'incarico attribuito,
- k) gli aspetti inerenti al recesso, la risoluzione consensuale, nonché l'eventuale "prorogatio" dell'incarico.



3. Il contratto deve essere sottoscritto entro il termine massimo di trenta giorni dall'invito, da parte del Direttore Generale, alla sottoscrizione dello stesso. Decorso inutilmente il suddetto termine per la mancata accettazione da parte del dirigente, le parti riassumono la propria autonomia negoziale.
4. La durata degli incarichi non può essere inferiore o superiore a quella contrattualmente stabilita. La scadenza dell'incarico può essere anticipata, tra l'altro, nel caso in cui venga disposta la revoca per effetto della valutazione negativa, ai sensi e con la procedura prevista nel presente regolamento.
Qualsiasi tipo di incarico, anche se non ancora scaduto, cessa, automaticamente, al compimento del limite massimo di età, ai sensi degli artt.28 , comma 10, e 29, comma 3, del CC.CC.NN.L. dell'8/6/2000.
5. L'Agenzia può stipulare contratti di incarico a tempo determinato per la sostituzione di dirigenti in aspettativa e per tutta la durata della medesima secondo le previsioni di cui all'art.24, comma 13, del CCNL 03/11/2005 per la dirigenza Medica e art. 24, comma 15, per la dirigenza S.P.T.A. e al successivo art.13. È fatto salvo il rientro anticipato del titolare con conseguente revoca dell'incarico di sostituzione.
6. In caso di modifica anche di uno solo degli aspetti di detto contratto nel corso del rapporto di lavoro, deve essere nuovamente attivata la procedura di cui al comma 2 del presente articolo, ivi compresa la relativa informativa al dirigente incaricato e l'invito ad esprimere formalmente il relativo assenso.

Art. 9

Integrazione del contratto individuale di incarico per i neo assunti

1. Ai dirigenti di nuova assunzione vengono assegnati precisi ambiti di autonomia. Tali ambiti possono essere progressivamente ampliati, previa positiva valutazione e verifica da parte del dirigente responsabile della struttura di appartenenza.
2. Decorso favorevolmente il periodo di prova, si procede all'integrazione del contratto individuale di lavoro, stipulato all'atto dell'assunzione, con le specificazioni riguardanti l'incarico professionale che l'Agenzia intende affidare.

Art. 10

Contenuto e responsabilità della funzione dirigenziale

1. Ai dirigenti compete l'esercizio dei poteri e delle attribuzioni relativi al contratto di lavoro sottoscritto e agli incarichi conferiti, in forma diretta e principale, ovvero in forma indiretta o subordinata (delega), secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia.
2. Al personale dirigente compete, in relazione all'incarico affidato, in particolare:
 - a) l'osservanza delle direttive e del programma delle attività;



- b) l'organizzazione e la gestione del personale assegnato, nonché della gestione delle risorse affidategli;
 - c) l'osservanza, da parte del personale assegnato, dei doveri d'ufficio e degli adempimenti connessi con gli obiettivi da raggiungere e le responsabilità assegnate a ciascun collaboratore;
 - d) della gestione degli strumenti previsti nella contrattazione integrativa per migliorare la produttività;
 - e) la direzione complessiva delle strutture organizzative cui sono preposti;
 - f) la proposta di programmi attuativi degli obiettivi generali stabiliti, la stima delle risorse necessarie;
 - g) la valutazione delle risorse umane assegnate;
 - h) la responsabilità del procedimento o il coordinamento dei responsabili di procedimento, individuati a norma della legislazione vigente;
 - i) l'attuazione dei programmi negoziati per i conseguimenti degli obiettivi indicati nel programma annuale;
 - j) l'esercizio di altre funzioni attribuite.
3. Nell'esercizio dei poteri, delle attribuzioni e delle relative responsabilità i dirigenti hanno altresì l'obbligo di lealtà nei confronti di ARPAC, di informazione, formazione e vigilanza del personale assegnato, della primaria attenzione agli aspetti di soddisfazione dei clienti esterni ed interni.
4. I dirigenti sono responsabili, in relazione all'incarico affidato, in particolare :
- a) delle attività gestionali e dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi risultanti dal programma annuale delle attività;
 - b) della direzione, gestione e dell'efficiente impiego delle risorse umane assegnate e del corretto svolgimento dell'attività amministrativa connessa con l'incarico;
 - c) degli atti e delle attività loro delegati;
 - d) dei poteri di spesa, ove attribuiti, dei costi dei servizi e del rispetto dei vincoli di bilancio;
 - e) del raggiungimento degli obiettivi assegnati, dei risultati conseguiti, e della realizzazione dei progetti loro affidati, relativi ai programmi dell'Agenzia, in relazione alle risorse effettivamente disponibili e agli obiettivi di risultato fissati dal Direttore Generale o da altro dirigente sovraordinato, e del rispetto del relativo budget finanziario (reale o convenzionale);
 - f) della qualità dei processi affidati;
 - g) del perseguimento della "mission" della struttura e dell'incarico cui sono preposti.
5. I dirigenti sono responsabili, in caso di inosservanza delle direttive impartite dall'organo competente, secondo quanto stabilito dall'art.21 del d.lgs 165/2001 e s.m. e i. e dalla vigente contrattazione collettiva.



6. Nell'esercizio dei poteri, delle attribuzioni e delle relative responsabilità, i dirigenti hanno l'obbligo di attenersi al codice di comportamento dei pubblici dipendenti.

Art. 11

Affidamento di ulteriori incarichi

1. Fermo restando quanto disciplinato dal successivo art.13 e dalla normativa vigente, per la sostituzione di personale assente o mancante, in condizioni di urgenza e necessità, e per il tempo strettamente necessario, che in ogni caso non potrà essere superiore a 8 mesi, l'Agenzia può ricorrere a soluzioni organizzative come quella indicata all'art.18 (incarico ad interim), del CC.CC.NN.L. 1998/2001 delle due aree della dirigenza, così come integrati dall'art.11 del CC.CC.NN.L. del 3/11/2005.

Art. 12

Affidamento di diverso incarico a seguito di ristrutturazione agenziale

1. A seguito di processi di ristrutturazione agenziale, al dirigente può essere affidato un incarico diverso da quello precedentemente svolto che, in presenza di valutazioni positive riportate dal dirigente, deve essere di valore economico pari a quello precedentemente svolto.
2. Nella fattispecie di cui al comma 1, il contratto è sottoscritto entro il termine massimo di trenta giorni dalla proposta. Decorso inutilmente il suddetto termine per la mancata accettazione da parte del dirigente, le parti riassumono la propria autonomia negoziale.

Art. 13

Assenza del dirigente - sostituzione

1. La normativa di riferimento è quella contenuta nell'art.18 del CCNL 1998/2001 delle due aree della dirigenza, così come integrato dall'art.11 dei CC.CC.NN.L 3/11/2005 e, pertanto, i sostituti devono essere annualmente individuati secondo le procedure in essa previste.
2. In caso di assenza del direttore di Dipartimento, alla sua sostituzione si provvede con le modalità stabilite dal Regolamento per l'organizzazione dell'ARPAC.
3. In caso di assenza per ferie, malattia o altro impedimento, del dirigente di struttura complessa o di struttura semplice, la sostituzione è affidata ad altro dirigente assegnato, alla stessa struttura, indicato all'inizio di ciascun anno dal responsabile della struttura avvalendosi dei seguenti criteri:
 - a) per la sostituzione del responsabile di struttura complessa, il dirigente deve essere titolare di incarico di struttura semplice o di natura professionale di alta specializzazione o comunque dell'incarico professionale di cui all'art.27, lett. c), mentre, per la sostituzione del responsabile di struttura semplice, il dirigente deve



essere titolare di incarico professionale di cui all'art.27 lett. c), del CCNL 1998/2001 delle rispettive aree contrattuali;

b) valutazione comparata e motivata dei curricula dei dirigenti interessati.

4. La sostituzione di cui al precedente comma 3 non si configura come esercizio di mansioni superiori e, pertanto, non trova applicazione l'art.2103, comma 1, del Codice Civile. In ogni caso al dirigente incaricato della sostituzione è corrisposta una indennità secondo quanto disposto dal citato art. 18 del CCNL 1998/2001 delle due aree della dirigenza.
5. La sostituzione della funzione dirigenziale di struttura complessa o semplice, qualora si protragga oltre il 60° giorno, comporta la corresponsione, al dirigente espletante la funzione, dell'indennità prevista. Qualora la sostituzione si protragga oltre i 6 mesi, al dirigente sostituito spetta, oltre alla indennità di sostituzione, una caratura pari al peso intero della struttura.
6. La sostituzione del dirigente responsabile di struttura complessa, nei casi di vacanza per cessazione del titolare, comporta l'attribuzione, al dirigente che espleta la sostituzione, di una caratura pari al peso intero della struttura, oltre alla indennità di sostituzione. Quest'ultima è dovuta nei casi in cui l'assenza si protragga oltre il 60°giorno e fino a 6 mesi, prorogabili fino a dodici, qualora sia stato bandito il relativo concorso secondo le procedure stabilite dalla normativa vigente.
7. La sostituzione del dirigente responsabile di struttura semplice, nei casi di vacanza per cessazione del titolare, comporta l'applicazione delle procedure interne per l'affidamento dell'incarico de quo da attuarsi entro 60 giorni dalla cessazione.
8. Nei casi in cui l'assenza del dirigente sia dovuta a fruizione di aspettativa senza assegni per il conferimento di incarico di Direttore Generale o Direttore Tecnico o Direttore Amministrativo presso l'Agenzia o altra Pubblica Amministrazione, ovvero per mandato elettorale o distacco sindacale, ovvero nei casi di cui all'art.10 del CCNL Integrativo del 10/2/2004 delle due aree della dirigenza, la sostituzione viene affidata per un tempo non superiore ai 12 mesi per provvedere all'assunzione di altro dirigente con rapporto di lavoro ed incarico a tempo determinato per la durata dell'aspettativa concessa, così come previsto nel precedente art.8, comma 5.
9. In caso di sostituzione, ai sensi dell'art.18 del CCNL 1998/2001, nella direzione di strutture complesse o semplici, il dirigente valutatore di prima istanza di cui ai successivi artt.20 e 21 è il sostituto formalmente incaricato. Se la sostituzione cessa nel corso dell'anno per rientro del titolare o nomina di un nuovo responsabile, la valutazione è effettuata dal titolare dell'incarico con l'assistenza del dirigente che ha svolto almeno per sei mesi la sostituzione.



10. Alla corresponsione dell'indennità di sostituzione si provvede con il fondo di cui all'art.51 o quello di cui all'art.56 del CCNL del 3/11/2005 rispettivamente dell'area della S.P.T.A. e Medico-Veterinaria.
11. La sostituzione di un dirigente responsabile di struttura costituisce un obbligo per l'Agenzia.

Art. 14 Revoca dell'incarico

1. L'incarico può essere revocato in caso di :
- a) persistente e accertata grave inosservanza delle direttive impartite dal Direttore Generale e dal dirigente di struttura sovraordinata per quanto attiene :
 - I. gli atti assunti dalle direzioni;
 - II. l'attuazione dei programmi;
 - III. la realizzazione di progetti finalizzati al miglioramento organizzativo;
 - IV. il conseguimento di più elevati livelli di efficienza, efficacia ed economicità dei servizi istituzionali;
 - V. il miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle prestazioni in relazione alla "mission" dell'articolazione organizzativa di afferenza;
 - b) mancato raggiungimento degli obiettivi in relazione alle risorse attribuite;
 - c) responsabilità grave e reiterata.
2. La revoca avviene con provvedimento motivato del Direttore Generale, preso atto della proposta in tal senso scaturente dal processo di valutazione di prima e seconda istanza, ivi compresa la valutazione del Collegio tecnico all'uopo designato dallo stesso Direttore Generale e con le procedure previste dal presente regolamento.



TITOLO II

VERIFICA E VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

Art. 15

Finalità ed ambito di applicazione e principi generali

1. Il presente titolo disciplina i processi e le modalità per la verifica e valutazione degli incarichi dirigenziali, sia per gli aspetti gestionali sia per quelli professionali.
2. La valutazione dei dirigenti è caratteristica essenziale ed ordinaria del loro rapporto di lavoro.
3. L'attività di valutazione dei dirigenti è svolta nell'ambito del sistema integrato e coordinato dei controlli interni.
4. La valutazione dell'attività del dirigente è periodica e complessiva e avviene :
 - a. Annualmente;
 - b. al termine dell'incarico e per le altre finalità indicate negli artt.26 del CC.CC.NN.L. del 3/11/2005 delle due aree della dirigenza;
 - c. in via straordinaria.
5. Il processo di valutazione è diretto alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa dai dirigenti nell'espletamento dell'incarico, in conformità a quanto previsto dagli artt.25, 26, 27, 28 ed allegato 5, del CC.CC.NN.L. del 03/11/2005 delle due aree della dirigenza.
6. Il processo di valutazione dei dirigenti si svolge in due istanze, è realizzato nel rispetto del presente regolamento, del CC.CC.NN.L. del 3/11/2005 e della normativa vigente ed è improntato ai seguenti principali criteri :
 - a) trasparenza, oggettività delle metodologie adottate ed obbligo di motivazione della valutazione espressa;
 - b) diretta conoscenza dell'attività del valutando da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la proposta di valutazione sulla quale l'organismo di verifica e valutazione di seconda istanza è chiamato a pronunciarsi;
 - c) adeguata informazione e partecipazione del valutando, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio, nella valutazione di prima e seconda istanza.

Il sistema rappresenta, inoltre, uno strumento coerente e condiviso, finalizzato alla valorizzazione e motivazione dei dirigenti, pertanto :

- a) è riferito agli obiettivi e alle finalità dell'Agenzia in quanto parte integrante di un più complesso sistema di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi e dei progetti agenziali;



- b) si basa su sistemi partecipativi, anche intermedi, in cui il dirigente è attivamente protagonista del processo di valutazione che lo riguarda e può esprimere un giudizio sul proprio operato rispetto al quale il dirigente valutatore deve confrontarsi;
- c) prevede fasi di comunicazione, discussione e condivisione del giudizio tra valutatore e valutando;
- d) tiene conto dei risultati inserendosi in un contesto in cui sono definiti gli obiettivi e i compiti individuali assegnati ed è stata definita e posta in essere la idonea strumentazione per la misurazione (es. direttive, indicatori);
- e) si riferisce ad uno standard e consente la conoscenza preventiva della performance attesa;
- f) è analitico e fondato su criteri diversamente ponderati in funzione delle attività svolte, degli incarichi affidati e su fattori preventivamente individuati e condivisi.

7. L'Agenzia adotta per la valutazione i seguenti tre specifici strumenti operativi :

- a) la **scheda di assegnazione degli obiettivi annuali** per la specificazione degli obiettivi contrattualmente previsti, che deve avvenire a inizio anno e, comunque, non oltre il primo bimestre;
- b) la **scheda di valutazione gestionale/prestazionale** per la valutazione annuale volta a:
 - > l'acquisizione degli elementi utili per l'attribuzione della quota economica relativa alla retribuzione di risultato;
 - > le verifiche di competenza dei vari organismi (obiettivi individuali, attività).
- c) la **scheda di valutazione gestionale/professionale** per la valutazione al termine dell'incarico e per le altre finalità indicate negli artt.26 dei CC.CC.NN.L. del 3/11/2005 delle due aree della dirigenza.

8. L'oggetto della valutazione annuale dei dirigenti, oltre che agli obiettivi specifici riferiti alla singola professionalità ed ai relativi criteri di verifica dei risultati, va rapportato alle specifiche procedure e distinte finalità delle valutazioni riportate, in linea generale, nei successivi articoli e in dettaglio nell'allegata "Guida di processo per la verifica e valutazione degli incarichi dirigenziali" (allegato D2).

9. Il processo di valutazione viene integrato da una fase di discussione tra il valutatore e il valutando in modo che quest'ultimo possa prendere coscienza dei propri punti di forza e/o di debolezza.

Art. 16 Responsabilità dei dirigenti valutatori

1. Tutti i dirigenti valutatori di incarichi dirigenziali sono tenuti :

- a) annualmente :
 - a compilare le schede di valutazione gestionale/prestazionale per tutti i dirigenti ad essi assegnati;
 - a predisporre una dettagliata relazione sull'attività svolta dai valutandi con la specificazione, in particolare, dei risultati conseguiti in relazione agli indicatori prestazionali preventivamente definiti, alle risorse utilizzate, ai tempi di definizione dei



procedimenti gestionali, ai rapporti con l'utenza, alla collaborazione fornita ad altre articolazioni agenziali o da queste ultime ricevuta, alla razionalizzazione dei processi operativi, nonché con l'indicazione di ulteriori compiti e/o responsabilità affidati nell'anno di riferimento e della relativa valutazione;

- b) a compilare, al termine dell'incarico e per le altre finalità indicate negli artt.26 del CC.CC.NN.L. 3/11/2005 delle due aree della dirigenza, le schede di valutazione gestionale/professionale per tutti i dirigenti ad essi assegnati.

2. La documentazione di cui al comma 1 va trasmessa alla struttura Controlli Interni che provvederà a notificarla ai competenti organismi per la verifica e valutazione delle attività gestionali/prestazionali e gestionali/professionali svolte dai dirigenti.

Art. 17

Organismi per la verifica e valutazione delle attività gestionali/prestazionali e gestionali/professionali svolte dai dirigenti

1. Gli organismi preposti alla verifica e valutazione dei dirigenti ai sensi degli artt.26 del CC.CC.NN.L. 03/11/2005 delle due aree della dirigenza sono:

- a) il Nucleo di valutazione (di seguito NdV), per la valutazione gestionale/prestazionale;
b) il Collegio tecnico (di seguito CT), per la valutazione gestionale/professionale.

2. Il funzionamento degli organismi per la verifica e valutazione delle attività gestionali/prestazionali e gestionali/professionali svolte dai dirigenti è disciplinato dal "Regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane".

3. Il NdV, previa verifica della regolarità formale e metodologica della valutazione di prima istanza, procede alla valutazione gestionale/prestazionale annuale, ed in particolare:

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

4. Il CT procede alla verifica e valutazione gestionale/professionale :

- a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito, in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
b) dei dirigenti di nuova assunzione, al termine del primo quinquennio di servizio;
c) dei dirigenti del ruolo sanitario che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale, in relazione all'indennità di esclusività;
d) di tutti i dirigenti a seguito di seconda verifica e valutazione annuale negativa consecutiva;
e) dei dirigenti del ruolo sanitario con incarico di responsabilità di struttura semplice e per i dirigenti con incarico professionale, l'anno successivo alla scadenza dell'incarico, a seguito di non superamento della verifica alla scadenza dell'incarico stesso.



5. Le risultanze della valutazione sono predisposte per iscritto. Le risultanze negative vengono contestate in contraddittorio ai dirigenti che possono farsi assistere da persona di fiducia. Le controdeduzioni, fornite dai dirigenti Interessati, devono essere allegate alla verifica.

6. Gli atti relativi alla valutazione sono trasmessi al Direttore Generale, che ne tiene conto ai fini della conferma dell'incarico precedentemente espletato, ovvero per il conferimento di nuovi incarichi di pari o maggiore rilievo professionale ed economico, nonché per l'eventuale revoca.

7. L'esito delle valutazioni intermedie annuali e della valutazione complessiva al termine dell'incarico e per le altre finalità indicate negli artt.26 del CC.CC.NN.L. 03/11/2005 delle due aree della dirigenza è trasmesso alla Direzione Amministrativa ai fini dell'inserimento nel fascicolo personale dei dirigenti interessati, nel rispetto delle regole in materia di riservatezza dei dati.

Art. 18

Composizione del Nucleo di valutazione

1. La composizione del Nucleo di Valutazione è definita nel "Regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane".

Art. 19

Composizione del Collegio tecnico

1. La composizione del Collegio tecnico è definita nel "Regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane".

Art. 20

Modalità ed effetti della valutazione positiva dei risultati gestionali raggiunti dai dirigenti

1. Il processo di valutazione, improntato secondo i criteri di cui al precedente art.15, comma 6, è diretto alla verifica della capacità gestionale espressa nell'espletamento del servizio e del contributo alla resa produttiva propria e dell'articolazione organizzativa di afferenza nel raggiungere gli obiettivi. Esso si configura, altresì, come uno strumento rivolto ad orientare il dirigente verso il miglioramento della propria performance.

2. La verifica annuale dei dirigenti affidatari di incarico e titolari di contratto individuale riguarda, in particolare :

I. per i dirigenti di struttura complessa e di struttura semplice:

a) la gestione del budget finanziario formalmente affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti;



- b) l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali;
- c) ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base alla legge istitutiva, al regolamento per l'organizzazione e alle disposizioni del Direttore Generale.

II. per tutti gli altri dirigenti:

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

3. I risultati annuali, riportati nel fascicolo personale, vengono utilizzati per la valutazione pluriennale.

4. La valutazione annuale di prima istanza relativa ai risultati viene svolta, fatte salve le ipotesi di incompatibilità esplicitate nel "Regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane", dal dirigente immediatamente sovraordinato, di concerto con il responsabile dell'articolazione organizzativa di afferenza, sulla base degli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno e prendendo in considerazione la flessibilità lavorativa del singolo e l'apporto alla produttività complessiva. La valutazione annuale di prima istanza utilizza lo strumento della "Scheda annuale di valutazione", nella redazione della quale il responsabile della struttura sovraordinata, in qualità di valutatore di prima istanza, tiene conto, in linea generale, delle aree di analisi indicate nel comma 2 e definisce il grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti sia dal singolo dirigente rispetto a quelli assegnati, sia dall'articolazione organizzativa di afferenza rispetto a quelli negoziati nella contrattazione di budget (laddove adottata).

La metodologia per l'espressione dei giudizi e la relativa scala convenzionale è descritta nel successivo art.23.

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione annuale dei risultati connessi prevedono il confronto/contraddittorio tra valutatore e valutando. Il valutando, all'atto della firma "per presa visione" degli obiettivi assegnati e, poi, del risultato conseguito, ha facoltà di evidenziare per iscritto la condivisione o meno, nonché le opportune osservazioni su quanto dichiarato dal valutatore di prima istanza.

Quest'ultimo procede, poi, alla valutazione finale e la inoltra alla struttura Controlli Interni che provvederà a notificarla al Nucleo di Valutazione.

Nel caso in cui al dirigente valutando sia stato conferito un diverso incarico, o altri incarichi nel corso dell'anno, la valutazione di prima istanza è effettuata, in un processo di mutua assistenza, coordinato dal dirigente sovraordinato che ha in carico il valutando, dai responsabili delle articolazioni organizzative/dei progetti per i quali il valutando stesso ha prestato servizio.

In caso di incarico ad Interim, di cui al precedente art.11, la valutazione di prima istanza è effettuata tenendo prioritariamente conto del comportamento organizzativo.

5. La valutazione annuale di seconda istanza viene svolta dal NdV che, acquisita la proposta di valutazione di prima istanza, procede alla valutazione definitiva sulla scorta di ulteriori elementi valutativi, quali la relazione di fine anno, redatta dal dirigente valutatore di prima



istanza (art.16), e le informazioni eventualmente richieste alle diverse funzioni agenziali coinvolte, direttamente o indirettamente, nel processo valutativo (es. pianificazione strategica, controllo di gestione, amministrazione e gestione del personale, gestione per la qualità, gestione per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro). Verificata la regolarità formale e metodologica della valutazione di prima istanza, il NdV provvede, nel rispetto degli accordi sindacali, alla validazione del processo di valutazione di prima istanza e alla valutazione finale e globale dei risultati ottenuti, considerando anche eventuali fattori critici che possano aver influito sul risultato finale.

6. Qualora il NdV giunga ad una "non condivisione" dei risultati della valutazione di prima istanza, è obbligato ad ascoltare il dirigente valutatore ed il dirigente valutato. L'obbligo del contraddittorio in seconda istanza sussiste anche nel caso di "non condivisione" della valutazione di prima istanza da parte del dirigente valutato.

7. L'esito delle verifiche annuali concorre, assieme ad altri elementi, alla valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali e per le altre finalità previste dagli artt.26, comma 2, del CC.CC.NN.L. del 3/11/2005.

Art. 21

Modalità ed effetti della valutazione positiva delle attività professionali e dei risultati raggiunti dai dirigenti

1. La verifica da parte del CT per i dirigenti affidatari di incarico e titolari di contratto individuale tiene conto dei seguenti principali elementi (*):
- a) collaborazione interna e livello di partecipazione multiprofessionale nell'organizzazione;
 - b) livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
 - c) risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità professionale delle prestazioni, orientamento all'utenza, certificazioni di qualità dei servizi;
 - d) efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
 - e) capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli Istituti contrattuali;
 - f) capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto di tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione delle risorse umane;
 - g) capacità di promuovere, diffondere, gestire, implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni agenziali;
 - h) attività di ricerca, sperimentazioni, attività di tutoraggio formativo, docenza esterna e nell'ambito dei programmi di formazione agenziale;
 - i) osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati;
 - j) rispetto delle direttive e delle disposizioni di servizio dettate dalla direzione agenziale;



- k) azioni promosse per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia gestionale;
- l) azioni promosse per il miglioramento dei rapporti con gli utenti esterni;
- m) azioni promosse per la semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti e la riduzione dei relativi tempi di realizzazione;
- n) rispetto del codice di comportamento, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici;
- o) conformità operativa agli standard di salute e sicurezza e tutela ambientale nei luoghi di lavoro;
- p) conformità operativa ai sistemi gestionali dell'Agenzia (Pianificazione, Qualità, Controlli Interni, Privacy, ecc.).

(*) Non è stato considerato l'originario elemento di analisi di cui al punto l), comma 1, art.17, dell'Allegato D alle linee guida di cui alla Deliberazione G.R. 214 del 23/2/2007, inerente il "raggiungimento del minimo credito formativo" del programma nazionale per la formazione degli operatori del ruolo sanitario (ECM - Educazione Continua In Medicina), in attesa di definizione dell'applicazione dell'ECM nel sistema nazionale della ARPA; la mancata acquisizione dei crediti formativi non comporta, pertanto, penalizzazioni per gli operatori dell'Agenzia che non intraprenderà iniziative unilaterali.

2. Il processo di valutazione, improntato secondo i criteri di cui al precedente art.15, comma 6, è diretto alla verifica del grado di professionalità espressa nell'espletamento del servizio. Si configura, altresì, come uno strumento rivolto ad orientare il dirigente verso il miglioramento della propria professionalità.

3. La valutazione di prima istanza viene eseguita, fatte salve le ipotesi di incompatibilità esplicitate nel "Regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane", dal dirigente sovraordinato, il quale ha diretta conoscenza dell'attività, della professionalità e dei risultati di gestione conseguiti dal valutando in rapporto al grado di responsabilità assegnato.

4. Per la valutazione di prima istanza si utilizzano apposite schede le quali tengono conto, in linea generale, delle aree di analisi indicate nel comma 1. La metodologia per l'espressione dei giudizi e la relativa scala convenzionale è descritta al successivo art. 23.

Il valutando, all'atto della firma "per presa visione" della valutazione complessiva al termine dell'incarico e per le altre finalità indicate negli artt.26 dei CC.CC.NN.L. 3/11/2005 delle due aree della dirigenza, ha facoltà di evidenziare per iscritto la condivisione o meno, nonché le opportune osservazioni su quanto dichiarato dal valutatore di prima istanza.

Il valutatore di prima istanza non può essere anche valutatore di seconda istanza nella valutazione dello stesso dirigente.

Nei casi in cui al dirigente valutando sia stato conferito un diverso incarico, o altri incarichi nel corso del periodo di affidamento dell'incarico originario, la valutazione di prima istanza è effettuata, in un processo di mutua assistenza, coordinato dal dirigente sovraordinato che ha in carico il valutando, dai responsabili delle articolazioni organizzative/del progetti per i quali il valutando stesso ha prestato servizio.

5. La valutazione complessiva di seconda istanza viene svolta dal CT, che provvede, nel rispetto degli accordi sindacali agenziali, alla verifica della regolarità formale e metodologica del processo di valutazione di prima istanza, e alla valutazione finale e globale della professionalità espressa e dei risultati ottenuti, considerando anche eventuali fattori critici che possano aver influito sugli esiti della valutazione stessa.



6. In caso di valutazione di seconda istanza negativa, prima di formalizzare il giudizio, deve essere effettuato un contraddittorio nel corso del quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente valutando, eventualmente assistito da persona di fiducia.

7. Qualora il CT giunga ad una "non condivisione" dei risultati della valutazione di prima istanza, è obbligato ad ascoltare il dirigente valutatore di prima istanza ed il dirigente valutando. L'obbligo del contraddittorio in seconda istanza sussiste anche nel caso di "non condivisione" della valutazione di prima istanza da parte del dirigente valutando.

Art. 22

La valutazione straordinaria

1. Ai sensi dell'art.5, comma 4, del d.lgs 286/1999, oltre che con le scadenze temporali già sopra indicate, in via straordinaria, l'attività dei dirigenti può essere sottoposta a verifica, nel corso dell'incarico, fatti salvi tutti gli eventuali provvedimenti cautelari e definitivi previsti dalle vigenti norme legislative e contrattuali, qualora vi sia il rischio grave di un risultato negativo ovvero vengano riscontrate violazioni particolarmente gravi e reiterate in tema di osservanza dei doveri, che ostino alla prosecuzione dell'incarico stesso, anche alla luce della sua natura fiduciaria.
2. La valutazione straordinaria nel corso dell'incarico è effettuata dal Collegio tecnico, previa istruttoria curata dal soggetto che effettua in prima istanza la valutazione annuale e previa validazione del NdV.
3. La procedura di valutazione straordinaria è improntata ai seguenti principi :
 - a. il soggetto che, in prima istanza, effettua la proposta di valutazione deve essere a diretta conoscenza dell'attività del valutato;
 - b. l'avvio della procedura di valutazione è comunicato mediante informativa personale all'interessato, con l'indicazione del luogo presso il quale potrà prendere visione degli atti;
 - c. è facoltà dell'interessato prendere visione degli atti della procedura e richiederne copia;
 - d. è facoltà dell'interessato presentare memorie scritte e documenti che l'organo procedente ha l'obbligo di valutare ove siano pertinenti all'oggetto della procedura;
 - e. l'interessato deve essere sentito personalmente.

Art. 23

La metodologia per l'espressione dei giudizi e la scala relativa

1. La metodologia per l'espressione dei giudizi si basa sulla predisposizione di una scheda nella quale vengono delimitate aree di analisi all'interno delle quali vengono definiti un certo numero di elementi analitici sui quali il valutatore deve esprimere il proprio giudizio sintetico, che si traduce in un valore numerico secondo una scala a 5 gradini. A ciascun gradino



corrisponde un giudizio di valore differenziale rispetto ad uno medio definito sufficiente e al quale si attribuisce il punteggio convenzionale pari a 3 punti.

PRESTAZIONE	ESITO	ESITO
Spiccata - Rilevante	Largamente al di sopra delle attese	5
Considerevole - Significativa	Superiore all'attesa	4
Normale - Regolare - Sufficiente	In linea con l'attesa	3
Mediocre - Modesta	Inferiore all'attesa	2
Limitata - Inadeguata	Largamente sotto l'attesa	1

2. Il calcolo del punteggio finale si effettua sommando il valore numerico di tutte le singole valutazioni contenute nella scheda.

3. A garanzia della trasparenza e della partecipazione al processo di valutazione, ogni valutatore, in apposita riunione della quale viene redatto il verbale, illustra ai dirigenti affidati alla sua responsabilità le procedure predisposte per conseguire la valutazione, il regolamento, la scheda, la scala di giudizio, le aree di analisi ovvero gli elementi oggetto di giudizio.

4. La procedura di valutazione viene svolta in maniera partecipata, cioè con la presenza del valutando il quale, in questo modo, esercita anche una funzione di autovalutazione, prende coscienza di eventuali punti critici o di eccellenza, può apportare contributi di chiarimento, e, infine, sottoscrive la scheda di valutazione.

5. In caso di non condivisione il dirigente valutando ha il diritto di controdedurre per iscritto sull'esito finale e di richiedere un riesame, in contraddittorio, nel quale è consentita l'assistenza di persona di fiducia.

6. Qualora nelle eventuali verifiche intermedie l'attività svolta si discosti in modo significativo dalle attese, il dirigente valutato deve essere informato in tempo utile dal dirigente sovraordinato.

7. Il giudizio massimo o minimo nelle singole aree di analisi ovvero elementi di giudizio devono essere ben motivati ed, in particolare, le prestazioni valutate al di sotto della prestazione "sufficiente" devono essere opportunamente ed adeguatamente documentate.

8. Il giudizio finale, in entrambe le tipologie di valutazione (gestionale/prestazionale e gestionale/professionale), può assumere valore positivo o negativo rispetto ad un valore "soglia", ovvero il valore finale derivante dalla somma dei punteggi corrispondenti a una prestazione "in linea con l'attesa".

9. Gli organi di valutazione di seconda istanza, utilizzando lo specifico spazio riservato nelle rispettive schede di valutazione, raccolgono oltre alla sintesi dei giudizi di prima istanza, tutti gli elementi utili a documentare le capacità manifestate nel periodo esaminato e, soprattutto



ad assegnare l'eventuale "punteggio integrativo" determinato, in particolare dalla qualità dell'apporto professionale specifico che il dirigente ha fornito nella programmazione e gestione dell'attività generale dell'Agenzia, che concorre all'emissione del giudizio definitivo.

Art. 24

Effetti della valutazione positiva

1. L'esito positivo della valutazione gestionale/prestazionale, che si concretizza con il raggiungimento di un esito "in linea con l'attesa", comporta l'attribuzione della retribuzione di risultato di cui agli artt.28, comma 2, del CC.CC.NN.L. delle due aree della dirigenza e del successivo art.28.

2. L'esito positivo della valutazione gestionale/professionale produce i seguenti effetti:

- a) per i dirigenti di struttura complessa e semplice, alla scadenza dell'incarico, realizza la condizione per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro incarico della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale ed economico.
- b) per i dirigenti con incarico di alta specializzazione e per gli altri dirigenti, realizza la condizione per la conferma o il conferimento di nuovi incarichi di pari o maggior rilievo professionale ed economico;
- c) per i dirigenti neo assunti l'esito positivo della valutazione al termine del quinquennio comporta :
 - l'attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo nonché di direzione di struttura semplice;
 - l'equiparazione della retribuzione di posizione per la parte minima tabellare nei valori previsti dal CC.CC.NN.L.;
 - limitatamente ai dirigenti del ruolo sanitario, il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività del rapporto di lavoro;
- d) per i dirigenti del ruolo sanitario che hanno già superato il quinquennio, il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività al maturare dell'esperienza professionale richiesta (art.5, comma 5, del CCNL 1998/2001, II biennio).

3. Le valutazioni positive del Nucleo di valutazione e del Collegio Tecnico realizzano, dunque, le condizioni per la conferma nell'incarico già assegnato o per il conferimento di altri incarichi, in quanto il conferimento degli incarichi dirigenziali – che resta riservato, in ogni caso, alla sfera decisionale del Direttore Generale – è condizionato da fattori oggettivi quali, l'assetto organizzativo, la vacanza dell'incarico e la accertata disponibilità del fondo.



Art. 25

Valutazione negativa. Aspetti generali

1. Qualora siano rilevati scostamenti, imputabili al dirigente valutando, rispetto agli obiettivi assegnati ed ai compiti professionali propri e definiti, ciascun dirigente valutatore nell'esprimere una definitiva valutazione globalmente negativa deve tenere conto:
 - a) della posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;
 - b) dell'entità degli scostamenti rilevati.
2. Qualora a seguito dei processi di valutazione si prospetti un esito negativo, prima della formulazione del giudizio finale, si procede ad un contraddittorio con il valutando nel quale vengono acquisite le controdeduzioni da parte dell'interessato, che può farsi assistere anche da una persona di sua fiducia.
3. Il giudizio negativo finale non provoca effetti automatici. Esso deve essere acquisito dalla direzione amministrativa che, accertata la responsabilità complessiva del dirigente, predisporre l'assunzione dei provvedimenti tenendo conto di quanto previsto dal comma precedente.

Art. 26

Effetti della valutazione negativa dell'attività gestionale/prestazionale

1. Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa, la valutazione negativa, previo esperimento della procedura prevista dal precedente art.25, può comportare:
 - a) perdita della retribuzione di risultato, in tutto o in parte, riferita all'anno della verifica;
 - b) revoca, ai sensi dell'art.14 del presente regolamento, dell'incarico in atto, con le procedure di cui al successivo comma 5 e affidamento di altro incarico dirigenziale di valore economico inferiore, tra quelli previsti dall'art.27, comma1, lettere a), b) o c) del CCNL 1998/2001 delle rispettive aree contrattuali, e attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore nonché perdita dell'indennità di struttura complessa;
 - c) in caso di accertamento di responsabilità reiterata, la revoca dell'incarico assegnato ai sensi della precedente lettera b), ed il conferimento di uno degli incarichi ricompresi nell'art.27, comma 1, lett. c), di valore economico inferiore a quello revocato;
 - d) eventuale applicazione del successivo comma 7.
2. Per i dirigenti con incarico di responsabilità di struttura semplice la valutazione negativa, previo espletamento delle procedure previste, può comportare:
 - a) perdita della retribuzione di risultato riferito all'anno della verifica;
 - b) revoca, ai sensi dell'art.14 del presente regolamento, dell'incarico in atto, con le procedure di cui al successivo comma 5;
 - c) affidamento di altro incarico dirigenziale di valore economico inferiore : responsabilità di struttura semplice o incarico professionale di alta specializzazione di cui all'art. 27, comma 1, lettere b) e c) del CCNL 1998/2001 delle rispettive aree contrattuali;
 - d) eventuale applicazione del successivo comma 7.



3. Per i dirigenti con incarico di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettive, di verifica e di controllo, previo espletamento delle procedure previste, la valutazione negativa può comportare:
- a) perdita della retribuzione di risultato;
 - b) revoca, ai sensi dell'art.14 del presente regolamento, dell'incarico in atto e affidamento di altro incarico dirigenziale di valore economico inferiore a quello in atto, con le procedure di cui al successivo comma 5;
 - c) in caso di responsabilità reiterata, ulteriore applicazione del punto b), fatto salvo il recesso qualora vi sia responsabilità dirigenziale per reiterati risultati negativi accertati secondo le procedure previste dal successivo comma 7.
4. Per i dirigenti con meno di 5 anni di anzianità con incarichi professionali di base, previo espletamento delle procedure previste, l'accertamento delle responsabilità dirigenziali, dovute all'inosservanza delle direttive ed all'operato non conforme ai canoni di cui al precedente art.20, comma 2, punto II, può determinare la perdita della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica.
5. L'Agenzia può disporre la revoca dell'incarico prima della sua prevista scadenza, mediante anticipazione della verifica e valutazione da parte del CT solo a partire dalla seconda valutazione annuale negativa consecutiva.
6. Nel caso di revoca degli incarichi dirigenziali di cui all'art.27, comma 1, lettere a), b) e c) del CCNL 1998/2001 delle rispettive aree contrattuali, a causa di valutazione negativa, la retribuzione minima contrattuale unificata è decurtata nella misura del 40% ai sensi degli artt. 42 e 43 del CC.CC.NN.L. 03/11/2005 delle due aree della dirigenza. Sono fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto percepito.
7. La responsabilità dirigenziale per reiterati risultati negativi, accertata con le modalità di cui ai commi precedenti e fondata su elementi di particolare gravità, può costituire giusta causa di recesso da parte dell'Agenzia nei confronti di tutti i dirigenti, previa attuazione delle procedure previste dal presente regolamento.
8. I provvedimenti di cui al presente articolo sono adottati dal Direttore Generale.

Art. 27

Effetti della valutazione negativa dell'attività gestionale/professionale

1. Per i dirigenti responsabili di struttura complessa, previo espletamento delle procedure previste, la valutazione negativa delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti da parte del CT ovvero il non superamento della verifica alla scadenza dell'incarico comporta:
- a) non conferma dell'incarico;
 - b) conferimento di un incarico di cui all'art.27, comma 1, lett. b) o c), del CCNL 8 giugno 2000, congelando contestualmente un posto vacante di dirigente;



c) perdita della relativa indennità di struttura complessa, ove attribuita, e attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore.

2. Per i dirigenti con incarico di responsabilità di struttura semplice e per i dirigenti con incarico professionale, previo espletamento delle procedure previste, la valutazione negativa da parte del CT, ovvero il non superamento della verifica alla scadenza dell'incarico comporta:

- a) non conferma dell'incarico in atto;
- b) affidamento di altro incarico dirigenziale, di valore economico inferiore, individuato tra quelli ricompresi nell'ex art.27, comma c), del CCNL 1998/2001;
- c) posticipazione dell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività, qualora sia da attribuire nel medesimo anno.

3. Per i dirigenti con meno di 5 anni di servizio, previo espletamento delle procedure previste, il risultato negativo della verifica al termine del quinquennio comporta il differimento di un anno nell'eventuale conferimento di un nuovo incarico tra quelli compresi negli artt.27, comma 1, lettere b) e c), dei CC.CC.NN.L., nonché nell'applicazione degli artt.4, comma 2, e artt.5, comma 5, dei CC.CC.NN.L. relativi al secondo biennio economico del CCNL 08/06/2000 delle due aree della dirigenza.

4. I dirigenti di cui ai commi 2 e 3 sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità. In presenza delle condizioni organizzative che lo consentono, è fatta salva la facoltà dell'Agenzia, dopo tale periodo ed in base alla predetta verifica, di conferire ai dirigenti del comma 3 uno degli incarichi di cui agli artt.27, comma 1, lettera c), dei CC.CC.NN.L. 1998/2001 delle due aree della dirigenza.

5. Nel caso di revoca degli incarichi a causa di valutazione negativa, la retribuzione minima contrattuale unificata è decurtata nella misura del 40% ai sensi degli artt.42 e 43 del CC.CC.NN.L. 03/11/2005 delle due aree della dirigenza. Sono fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto percepito.

6. Nei casi di cui ai commi 1, 2 e 3 è, comunque, fatta salva la facoltà di recesso dal rapporto di lavoro da parte dell'Agenzia secondo le specifiche modalità indicate dagli artt.30 e 31 del CCNL del 03/11/2005 delle due aree della dirigenza.

Art. 28

Trattamento economico conseguente agli esiti della valutazione annuale

1. Fermo restando quanto previsto negli articoli precedenti e nel CC.CC.NN.L. vigenti, l'erogazione annuale della retribuzione di risultato è modulata in relazione agli esiti del processo valutativo come di seguito schematizzato :



GIUDIZIO FINALE E GLOBALE SULL'ATTIVITÀ GESTIONALE E PRESTAZIONALE SVOLTA DAL DIRIGENTE		
Fascia punteggio	Giudizio	Percentuale retribuzione di risultato (*)
.....	POSITIVO	100+y%
.....		100+x%
.....(soglia)		100 %
.....	NEGATIVO	0%

(*) determinata in funzione delle economie derivanti dai residui del Fondo di retribuzione di risultato, dalle valutazioni negative e da eventuale finanziamento agenziale non contrattuale derivante da risparmi di bilancio, e definita in specifica sessione negoziale annuale da effettuarsi in concomitanza della deliberazione del Piano Annuale delle Attività.

In sede di contrattazione integrativa dovrà altresì essere definita la modalità di assegnazione delle risorse disponibili nel Fondo destinato alla retribuzione di risultato.

L'attribuzione delle risorse in corso d'anno è effettuata per stati di avanzamento, mediante due acconti, la cui entità è definita annualmente nella sessione negoziale sopra richiamata, il primo a conclusione del processo di budget e di definizione degli obiettivi annuali (generalmente a gennaio/febbraio) ed il secondo a luglio. Il saldo è attribuito a conclusione del processo di valutazione.

Art. 29

Crono-fasi del processo di verifica e valutazione degli incarichi dirigenziali

1. Alla luce dei precedenti articoli, il processo di verifica e valutazione (ed adempimenti successivi) degli incarichi dirigenziali, prevede le seguenti principali fasi/tempi :

- a) **individuazione e assegnazione obiettivi di lavoro** : entro il **15 gennaio** di ogni anno, il Direttore Amministrativo, il Direttore Tecnico, i direttori dei Dipartimenti Provinciali, i dirigenti delle strutture centrali afferenti alla Direzione Generale definiscono, nell'ambito del Programma Annuale delle Attività, gli obiettivi annuali propri e dei dirigenti loro assegnati, predisponendo un processo gestionale a cascata di assegnazione degli obiettivi di lavoro;
- b) **trasmissione schede di assegnazione degli obiettivi annuali di lavoro** : gli obiettivi individuati vengono riportati in specifica scheda che viene trasmessa entro il **31 gennaio** di ogni anno:
 - dal Direttore Amministrativo,
 - dal Direttore Tecnico,
 - dai direttori dei Dipartimenti Provinciali,

alla struttura Controlli Interni, che provvederà a notificarla al NdV.

Relativamente ai dirigenti della Direzione Generale che rispondono direttamente al Direttore Generale, il processo è coordinato dalla segreteria della struttura Controlli Interni per conto del Direttore Generale.

Il NdV alla ricezione delle schede verifica la coerenza tra gli obiettivi assegnati individualmente a tutti i dirigenti, il Piano Annuale delle Attività, le indicazioni programmatiche e di budget (reale o convenzionale), attivando, laddove necessarie, le opportune iniziative di



riesame direttamente con il dirigente valutatore firmatario della scheda di assegnazione degli obiettivi.

c) **sessione negoziale** : definizione, in concomitanza con la deliberazione del Piano Annuale delle Attività, della modulazione della retribuzione di risultato, in relazione agli esiti del processo valutativo.

d) **relazione di fine anno** : tutti i dirigenti valutatori di incarichi dirigenziali, entro il **31 dicembre** di ogni anno, e entro il **15 novembre** dell'ultimo anno dell'incarico, predispongono la relazione di cui al precedente art.16 nella quale specificano, in particolare, i risultati conseguiti dai dirigenti valutandi in relazione agli indicatori prestazionali preventivamente definiti, alle risorse utilizzate, ai tempi di definizione dei procedimenti gestionali, ai rapporti con l'utenza, alla collaborazione fornita ad altre articolazioni organizzative o da queste ultime ricevuta, alla razionalizzazione dei processi operativi, nonché a ulteriori compiti e/o responsabilità affidati nell'anno di riferimento;

e) **valutazione gestionale/prestazionale** : le direzioni di macrostruttura (Generale, Amministrativa, Tecnica, Dipartimentale, attività multizonali a valenza regionale), entro il **31 dicembre** di ogni anno, e entro il **15 novembre** dell'ultimo anno dell'incarico, trasmettono le schede di valutazione, alla struttura Controlli Interni che le notifica al NdV;
Il NdV entro il **31 gennaio** di ogni anno, e entro il **15 dicembre** dell'ultimo anno dell'incarico, trasmette dettagliata relazione sull'esito del processo di valutazione annuale di seconda istanza al Direttore Generale, al Direttore Amministrativo e al Direttore Tecnico per gli adempimenti successivi.

f) **valutazione gestionale/professionale** : le direzioni di macrostruttura (Amministrativa, Tecnica, Dipartimentale), tenendo conto delle **scadenze** temporali delle precedenti fasi e di quelle giuridico-contrattuali, trasmettono la scheda di valutazione di prima istanza, alla struttura Controlli Interni che le notifica ai CC.TT.

I Collegi Tecnici, nel rispetto delle suddette scadenze temporali, trasmettono dettagliata relazione sull'esito del processo di valutazione di seconda istanza al Direttore Generale, al Direttore Amministrativo e al Direttore Tecnico per gli adempimenti successivi.

Art. 30

Criteri e metodologie operative

1. I dirigenti valutatori di prima istanza e gli organismi per la verifica e valutazione di seconda istanza devono attenersi ai criteri e alla metodologia valutativa, concertati con le Organizzazioni Sindacali, contenuti nella "Guida di Processo" di cui all'Allegato D2).

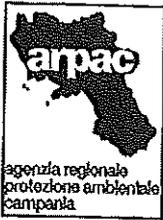


Art. 31
Responsabilità degli adempimenti

1. I soggetti responsabili delle varie fasi dei processi di valutazione devono provvedere agli adempimenti di competenza, avendo a riferimento, non esaustivo, le crono-fasi di cui al precedente art.29. Il mancato rispetto, formale e sostanziale, dell'iter procedurale (fasi e tempi) delineato dal presente regolamento, configura non conformità di processo. Gli eventuali danni e responsabilità scaturenti dalla non conformità procedimentale saranno attribuiti ai soggetti inadempienti.

Art. 32
Documentazione di processo

1. La modulistica di processo sarà resa disponibile sulla rete intranet dell'Agenzia.



TITOLO III
NORME DI GARANZIA IN MATERIA DI AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

Art. 33

Garanzie in materia di affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali

1. Il valutatore di prima istanza non può essere anche valutatore di seconda istanza nella valutazione dello stesso dirigente.
2. I valutatori, sia di prima che di seconda istanza, non possono essere, determinando causa di impedimento con obbligo di astensione e sostituzione, coloro che con il valutando abbiano :
 - a) contenziosi (definiti o in corso);
 - b) un qualsiasi grado di parentela o affinità;
 - c) grave inimicizia manifesta e conosciuta;
 - d) ogni altra ragione ostativa valutata e motivata dagli organismi.
3. Qualora ricorrano le condizioni ostative di cui al precedente comma 2, la valutazione dei titoli e dei curricula per il conferimento di incarico è affidata ad una apposita Commissione presieduta dal Direttore Tecnico, o suo delegato, o dal Direttore Amministrativo, o suo delegato, in funzione del ruolo professionale relativo all'incarico, e ad altri 2 componenti scelti tra i dirigenti afferenti all'area e alla disciplina del valutando.
4. A seguito di riorganizzazione aziendale, preventivamente concertata con le OO.SS., nel caso di soppressione di una struttura complessa, impegnata nello svolgimento di attività peculiari che la differenziano da analoghe altre strutture, la stessa sarà trasformata, ove possibile, in struttura semplice a valenza dipartimentale al fine di salvaguardarne la professionalità e l'attività svolta.
5. L'ARPAC cura l'aggiornamento costante dell'elenco degli incarichi conferiti e delle posizioni dirigenziali vacanti.
6. Il conferimento degli incarichi dirigenziali viene effettuato tenendo conto della disponibilità manifestata al riguardo dai dirigenti stessi.



TITOLO IV CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

Art. 34 La graduazione delle funzioni dirigenziali

1. La graduazione delle funzioni dirigenziali è il procedimento mediante il quale è possibile associare alle stesse una specifica retribuzione aggiuntiva agenziale in relazione alle connesse responsabilità.
2. La graduazione è effettuata in modo oggettivo, indipendentemente, dalla situazione relativa al rapporto di lavoro dei dirigenti in servizio e dalla loro originaria provenienza da posizioni funzionali od economiche, e consente di determinare la corrispondente retribuzione di posizione complessiva del dirigente cui l'incarico è conferito.
3. I principi su cui è incentrata la graduazione delle funzioni, finalizzata al calcolo della retribuzione di posizione di ogni singolo dirigente, sono:
 - a) la valorizzazione delle risorse umane e quindi il diritto al riconoscimento delle capacità e della professionalità di ogni dirigente;
 - b) lo stimolo ad assumere incarichi di responsabilità nella gestione di strutture agenziali;
 - c) la garanzia della trasparenza e dell'obiettività dei giudizi all'interno di un sistema di regole e di parametrizzazione predefiniti.
4. La graduazione delle funzioni dirigenziali viene effettuata, di norma, a seguito della ricognizione delle tipologie degli incarichi da assegnare e prima dell'assegnazione degli stessi ai singoli dirigenti.
5. Mediante l'utilizzo del fondo residuo di cui al successivo art.40, comma 4, a ciascun incarico dirigenziale viene attribuito un valore economico specifico, differenziato secondo i criteri ed i parametri di riferimento prestabiliti, così come sono individuati dai successivi articoli del presente regolamento.
6. Le modalità di attribuzione del valore economico a ciascun incarico sono riportate negli articoli successivi.

Art.35 Criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali

1. Le funzioni dirigenziali, ai fini della determinazione della retribuzione di posizione, variabile aggiuntiva aziendale, sono graduate sulla base dei criteri e parametri di massima di cui all'art.50 del CCNL 5/12/1996 della dirigenza S.P.T.A. e all'art.51 del CCNL 5/12/1996 della dirigenza medica e veterinaria, che l'Agenzia ha adattato con riferimento alla propria specifica situazione organizzativa e nel rispetto delle leggi regionali. In particolare, per le



singole funzioni dirigenziali, sono declinati i seguenti criteri (cui sono stati associati specifici parametri ed indicatori) :

- 1) complessità della struttura in relazione alla sua articolazione interna;
- 2) grado di autonomia in relazione anche ad eventuale struttura sovraordinata;
- 3) affidamento e gestione di budget;
- 4) consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali ricomprese nel budget affidato;
- 5) importanza e delicatezza della funzione esplicitata da espresse e specifiche norme di legge;
- 6) svolgimento di funzioni di coordinamento, indirizzo, ispezione, vigilanza, verifica di attività direzionali;
- 7) grado di competenza specialistico - funzionale o professionale;
- 8) grado di responsabilità negli interventi e nelle decisioni degli altri dirigenti dell'unità operativa;
- 9) utilizzazione, nell'ambito della struttura, di metodologie e strumentazioni significativamente innovative e con valenza strategica per l'Agenzia;
- 10) produzione di entrate per l'Agenzia destinate al suo finanziamento generale;
- 11) rilevanza degli incarichi;
- 12) ampiezza del bacino di utenza, per le unità operative caratterizzate da tale elemento, e reale capacità di soddisfacimento della domanda di servizi espressa;
- 13) valenza strategica della struttura rispetto agli obiettivi agenziali, purché collegata oggettivamente con uno o più dei precedenti criteri.

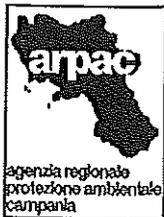
Art. 36

Graduazione delle funzioni dirigenziali mediante il procedimento basato sulla pesatura per fasce separate

1. In virtù del presente regolamento, ed a seguito della ricognizione delle tipologie di incarichi da assegnare, ciascuna funzione dirigenziale prevista nell'assetto organizzativo viene abbinata ad un parametro di fascia associato ad un "punteggio", secondo quanto previsto nella tabella seguente :

Tipologia di incarico	Variazione minima e massima della fascia	Valore medio punteggio assegnato
Incarico di struttura complessa (art. 27, comma 1, lett. a)	80 - 105	92,5
Incarico di struttura semplice (art. 27, comma 1, lett. b)	63 - 80	71,50
Incarico professionale di alta specializzazione (art. 27, comma 1, lett. c)	55 - 63	59
Incarico professionale di base (art. 27, comma 1, lett. d)	20 - 36	28

NB. La forbice tra i valori medi delle diverse tipologie di incarichi è quella determinata con deliberazione n.604 del 16/9/2003, Allegato B.



Art. 37
Prospetto della tipologia e del numero di incarichi

1. In base alla effettiva ricognizione delle funzioni dirigenziali previste nell'assetto organizzativo, e della tipologia degli stessi, si effettua la determinazione dei "punti carati" attribuiti alle singole tipologie di incarichi, e quindi la somma complessiva dei punti carati, il tutto evidenziato nel seguente prospetto :

Tipologia di incarico	punti minimi e max assegnabili	Valore medio fascia	n° Incarichi assegnati	Totale punti attribuiti (valore medio * X)
Incarico di struttura complessa (art. 27, comma 1, lett. a)	80 - 105	92,5	X	Y
Incarico di struttura semplice (art. 27, comma 1, lett. b)	63 - 80	71,50	X	Y
Incarico professionale di alta specializzazione (art. 27, comma 1, lett. c)	55 - 63	59	X	Y
Incarico professionale di base (art. 27, comma 1, lett. d)	20 - 36	28	X	Y
TOTALI			T (X)	T(Y)

Art. 38
Procedure per l'attribuzione della retribuzione di posizione - quota variabile aggiuntiva agenziale

1. Il calcolo del valore economico del "punto carato" e, quindi, la ripartizione della retribuzione di posizione (limitatamente alla quota variabile aggiuntiva agenziale, al netto, quindi, della retribuzione di posizione minima unificata), per ciascuna delle fasce di tipologia di incarico, ed all'interno delle stesse per ciascun incarico dirigenziale, avviene mediante la sotto elencata procedura :
- la determinazione e l'accantonamento delle quote economiche del fondo per l'erogazione delle quote economiche minime garantite dai rispettivi CC.CC.NN.L.;
 - la determinazione del "fondo residuo" delle quote economiche specifiche da utilizzare per l'attribuzione della retribuzione variabile aggiuntiva aziendale;
 - la quota economica così determinata ed erogata quale quota variabile aggiuntiva alla retribuzione di posizione, dovrà essere garantita per tutta la durata dell'incarico, ripartita per 13 mensilità annue e soggetta unicamente alle procedure di cui al presente regolamento;
 - il valore del "punto carato" si ottiene dividendo la quota economica del "fondo residuo" sopra descritta per il n° complessivo dei punti attribuiti, T(Y), così come riportato al precedente articolo;



- e) la ripartizione della quota economica tra le fasce inerenti le tipologie di incarichi avviene moltiplicando il n° complessivo dei punti assegnati a ciascuna fascia, Y (vd. art. 37) per il valore economico del punto carato;
- f) il valore economico medio della retribuzione da attribuire a ciascun incarico è dato dal prodotto tra il valore medio di ciascun tipo di incarico ed il valore economico del punto carato.

Art. 39

Attribuzione retribuzione di posizione – variabile aggiuntiva aziendale per singolo incarico

1. Per ciascuna "fascia" di incarico viene effettuata la "pesatura" dei singoli incarichi e la conseguente attribuzione dei punteggi, tenendo conto della sommatoria dei punteggi disponibili (e quindi delle risorse economiche) per l'intera fascia.

2. Prospetto riepilogativo con valori medi :

Tipologia di Incarico	punti minimi e max assegnabili	Valore medio fascia	n° incarichi assegnati	Totale punti attribuiti (valore medio * X)	Valore del punto carato (fondo residuo/T(Y))	Valore economico medio incarico	Valore economico fascia
Incarico di struttura complessa (art. 27, comma 1, lett. a)	80 - 105	92,5	X	Y			
Incarico di struttura semplice (art. 27, comma 1, lett. b)	63 - 80	71,50	X	Y			
Incarico professionale di alta specializzazione (art. 27, comma 1, lett. c)	55 - 63	59	X	Y			
Incarico professionale di base (art. 27, comma 1, lett. d)	20 - 36	28	X	Y			
TOTALI			T (X)	T(Y)			

Art. 40

Retribuzione dei dirigenti – retribuzione di posizione

1. L'art.33, comma 1, del CCNL del 3/11/2005, delle due aree della dirigenza ha confermato la valenza aziendalistica del rapporto di lavoro rappresentata dalla struttura della retribuzione dei dirigenti distinta, sostanzialmente, in due parti :

A) TRATTAMENTO FONDAMENTALE:

1) stipendio tabellare, comprensivo dell'indennità integrativa speciale;

REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI



- 2) retribuzione individuale di anzianità, ove acquisita;
- 3) indennità di specificità medico-veterinaria, per i dirigenti medici;
- 4) retribuzione di posizione minima contrattuale unificata;
- 5) assegni personali, ove spettanti, ai sensi delle vigenti norme contrattuali.

B) TRATTAMENTO ACCESSORIO:

- 1) retribuzione di posizione - parte variabile aziendale - sulla base della graduazione delle funzioni, ove spettante;
- 2) indennità di incarico di direzione di struttura complessa, ai sensi degli artt.40 e 41, rispettivamente, del CC.CC.NN.L. dell'area medica e dell'area S.P.T.A. dell'8/6/2000;
- 3) retribuzione di risultato, ai sensi degli artt.62 e 65, comma 6, rispettivamente, dei CC.CC.NN.L. dell'area S.P.T.A. e dell'area medica dell'5/12/1996;;
- 4) retribuzione legata alle particolari condizioni di lavoro, ove spettante;
- 5) specifico trattamento economico ove in godimento quale assegno personale, ai sensi degli artt. 38, comma 3, e 39, comma 2, rispettivamente del CC.CC.NN.L. dell'area medica e dell'area S.P.T.A. dell' 8/6/2000.

2. La retribuzione di posizione - parte variabile aziendale (B1) - è finanziata dai rispettivi fondi delle due aree contrattuali, che, in relazione alla graduazione delle funzioni dirigenziali, è collegata all'incarico agli stessi conferito dall'Agenzia.

3. Il valore economico complessivo della variabile aziendale è costituito dal fondo residuale dopo l'attribuzione delle quote economiche garantite dai rispettivi CC.CC.NN.L. (la retribuzione di posizione minima unificata e le altre indennità previste dagli stessi fondi).

4. Il valore di tale fondo residuale non può essere inferiore a quanto determinato dalle deliberazioni di Giunta Regionale nn. 1580/2005 e 1581/2005, così come definito nelle "Linee guida regionali di cui all'art.9 dei rispettivi CC.CC.NN.L.

4. La retribuzione attribuita ad ogni singolo dirigente non può comunque superare i limiti previsti dal CCNL delle aree contrattuali, né essere inferiore ai valori delle retribuzioni di posizione minime unificate e compete per 13 mensilità.

ART. 41

Graduazione delle singole funzioni dirigenziali – Schede operative

1. La graduazione delle singole funzioni dirigenziali viene effettuata da una commissione composta da dirigenti indicati in modo paritetico dal management agenziale e dalle OO.SS. della dirigenza, sulla base della ricognizione del numero e della tipologia delle funzioni dirigenziali previste nell'assetto organizzativo.
2. La graduazione delle singole funzioni dirigenziali viene effettuata utilizzando le "Schede operative" di cui all'Allegato D3 al presente regolamento.



TITOLO IV Norma finale

Art. 42 Norma finale

1. Le procedure di affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali non conformi alle norme del presente regolamento sono nulle a tutti gli effetti.
2. Gli atti di affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali sono archiviati nel fascicolo personale di ciascun dirigente.
3. Eventuali controversie che dovessero insorgere in ordine ai processi operativi di cui al presente regolamento sono rimesse alla decisione del Direttore Generale.
4. Per quanto non esplicitamente disciplinato dal presente regolamento si rinvia alle disposizioni normative vigenti in materia, ed in particolare al d.lgs. 165/2001 e s.m. e i., e ai CC.CC.NN.L.
5. Le modifiche del presente regolamento e dei relativi allegati competono alle parti che lo hanno sottoscritto.
6. Il presente regolamento annulla e sostituisce tutto quanto disposto e regolamentato in precedenza nella materia de qua.
7. Il presente regolamento costituisce procedura gestionale del Sistema di Gestione per la Qualità di ARPAC.
8. Il presente regolamento sarà oggetto di riesami periodici tra le parti, al fine di valutare le eventuali revisioni che si rendessero necessarie.



ALLEGATO D1	CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DEGLI ASPIRANTI AI FINI DELL’AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI
--------------------	--

1. I criteri generali per la valutazione degli aspiranti sono i seguenti :

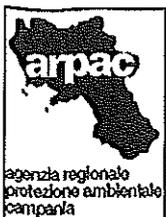
Pr.	CRITERI	Valutazione (Rilevante, Significativa, Adeguate, Modesta, Inadeguata)
1	curriculum formativo e professionale (titoli di carriera, incarichi professionali, titoli accademici e di studio, pubblicazioni, attività formative e professionali)	
2	valutazione del Collegio tecnico	
3	capacità professionale espressa in relazione all'ampiezza, vastità e complessità delle esperienze professionali già maturate e delle competenze acquisite in attività specifiche o analoghe a quelle richieste dall'incarico da conferire	
4	coerenza del ruolo e del profilo professionale di appartenenza con l'incarico da conferire	
5	attitudini personali espresse in relazione alla natura e alle caratteristiche dei programmi da realizzare nell'incarico da conferire	
6	attitudini personali accertate e capacità professionali espresse in relazione alle doti di leadership, di capacità di gestione del budget, capacità di motivare e di supportare la crescita professionale dei dipendenti, nonché di collaborare con gli altri dirigenti (stile relazionale)	
7	attitudini personali espresse in relazione alla disponibilità al cambiamento	
8	attitudini personali espresse in relazione all'assunzione di responsabilità	

2. Il conferimento dell'incarico è effettuato dal Direttore Generale, anche sulla base della valenza strategica dell'incarico stesso rispetto agli obiettivi agenziali, previo avviso da pubblicare all'Albo dell'ARPAC e nel sito Internet della stessa, per almeno 15 giorni, sulla base di una rosa di aspiranti idonei.

3. L'idoneità è subordinata al raggiungimento di una valutazione minima di "Adeguate" in almeno 5 (cinque) dei criteri di cui al comma 1.

4. I criteri indicati al comma 1 si applicano altresì per le procedure di sostituzione, di cui all'art.18, comma 2, del CCNL 1998-2001 e all'art.11 del CCNL 2002-2005.

5. Per quanto non previsto si rinvia alle norme e ai CC.CC.NN.L. delle due aree della dirigenza.



Allegato D2

al "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI"

GUIDA DI PROCESSO PER LA VERIFICA E LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI



INDICE

PREMESSA

1. VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE DEI DIRIGENTI

- 1.1. Oggetto della valutazione
- 1.2. La valutazione dei risultati
- 1.3. La valutazione del comportamento organizzativo
- 1.4. La ponderazione dei fattori di valutazione
- 1.5. I soggetti del processo di valutazione
- 1.6. Il processo di valutazione gestionale/prestazionale dei dirigenti
- 1.7. Le schede di valutazione gestionale/prestazionale

2. VALUTAZIONE GESTIONALE/PROFESSIONALE DEI DIRIGENTI

- 2.1 Oggetto della valutazione
- 2.2 I soggetti del processo di valutazione
- 2.3 Il processo per la valutazione gestionale/professionale dei dirigenti
- 2.4 La scheda di valutazione gestionale/professionale

3. GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE

ALLEGATI

- D2.1 Scheda assegnazione obiettivi
- D2.2 Scheda valutazione gestionale/prestazionale del direttore di Dipartimento Provinciale e del dirigente responsabile di attività multizonale a valenza regionale
- D2.3 Scheda valutazione gestionale/prestazionale del dirigente responsabile di struttura complessa o di struttura semplice
- D2.4 Scheda valutazione gestionale/prestazionale dirigente con incarico professionale di alta specializzazione
- D2.5 Scheda valutazione gestionale/prestazionale dirigente con incarico professionale per neo assunto
- D2.6 Scheda valutazione gestionale/professionale



PREMESSA

La presente guida è allegata al Regolamento per l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali (di seguito Regolamento) in ARPAC.

ARPAC intende perseguire costantemente il modello di amministrazione pubblica che agisce per conseguire risultati efficaci tramite l'uso appropriato delle risorse, in un'ottica di valorizzazione del mandato istituzionale, superando, così, la concezione di un "agire" amministrativo improntato unicamente alla razionalità giuridica, ovvero, mera produzione di atti e procedimenti formalmente legittimi.

In questa prospettiva, la valutazione assume un ruolo gestionale e di indirizzo dell'attività dei dirigenti.

Il processo di valutazione, dunque, segue l'operato dirigenziale per tutto il periodo di riferimento.

Connotazione fondamentale del processo di valutazione è, dunque, la sistematicità, cioè procedure, definite e controllate, basate su un linguaggio uniforme per tutti, valutatori e valutandi.

Valutazione e cultura organizzativa

Atteso che l'organizzazione è l'agire cooperativo, secondo regole vincolanti, finalizzato al raggiungimento di risultati, la valutazione, se correttamente intesa, genera e alimenta una forte cultura organizzativa, in particolare :

- aiuta tutto il personale, dirigente e non, ai diversi livelli dell'organizzazione a ragionare in termini di priorità, politiche, obiettivi, risultati, dati e fatti;
- alimenta la cultura della programmazione, dell'impiego delle risorse, del controllo dei processi;
- supera la logica dell'autoreferenzialità in favore dell'apertura al "cliente", alla verifica, al riesame;
- genera tensione ideale al miglioramento continuo ed alla individuazione del metodo per ottenerlo.

Il "merito" diventa il nuovo riferimento e genera nuova spinta al miglioramento.

Il fine dell'implementazione di un nuovo sistema di valutazione è quello di sviluppare nelle risorse umane di ARPAC le competenze (intese in termini di conoscenze, abilità, comportamenti e attitudini) necessarie ad attuare gli scopi istituzionali e a realizzare gli obiettivi attesi. In tale contesto la valutazione supporta la transizione dall'amministrazione del personale allo sviluppo delle risorse umane. Questo passaggio non è solo nominalistico ma sostanziale in quanto investe, in particolare, il sistema premiante, il clima organizzativo, la motivazione.

La valutazione non consiste nel misurare oggetti ma nel valutare soggetti, l'oggettività non può che essere intersoggettività, cioè la creazione di un sentire comune e di un pensare comune da parte dei componenti dell'organizzazione.

La presente guida di processo si pone quale primo passo verso la socializzazione del processo di valutazione.



Il sistema di valutazione.

Il sistema di valutazione dei dirigenti di ARPAC è strutturato avendo a riferimento il quadro normativo, legislativo e contrattuale vigente (in particolare il DLgs 286/99 e smi e i CC.CC.NN.L. delle due aree della dirigenza) nonché la deliberazione di Giunta Regionale della Campania n.214 del 23/2/2007.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali, integrata nel sistema dei controlli interni, delinea un vero e proprio processo *direzionale* capace di attivare "a cascata" e mobilitare l'intera struttura organizzativa. La valutazione delle prestazioni dirigenziali pur ispirandosi a un modello di direzione e gestione per obiettivi e di analisi delle competenze, si configura come un sistema integrato che apprezza, in termini quantitativi e qualitativi e previa determinazione annuale di obiettivi di lavoro da perseguire, il livello di conseguimento dei risultati nell'attività svolta, il comportamento organizzativo e la professionalità espressa nell'esercizio dell'incarico.

Il sistema di valutazione dei dirigenti in ARPAC si pone le seguenti principali finalità :

- indirizzare l'azione dirigenziale verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Agenzia, determinati a seguito dell'attività di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- stimolare il miglioramento costante delle performance, mediante il rafforzamento del contributo dirigenziale al risultato complessivo dell'Agenzia;
- incentivare processi di mobilità orizzontale e verticale dei dirigenti, al fine di ottimizzarne l'allocazione;
- sollecitare processi emulativi tra i dirigenti che facciano crescere le capacità individuali degli stessi e, in generale, la professionalità;
- strutturare il patrimonio informativo sulle caratteristiche qualitative delle risorse dirigenziali al fine dell'attivazione di processi di valorizzazione e sviluppo in termini di carriera ed opportunità professionali;
- definire criteri chiari e omogenei per la gestione del sistema premiante;
- gestire gli effetti della valutazione (premiati e sanzionatori), previsti dalla normativa e dai vigenti CC.CC.NN.L. delle due aree della dirigenza.

Sotto il profilo della *gestione delle risorse umane*, il sistema di valutazione dei dirigenti è finalizzato in particolare a:

- esplicitare impegni e responsabilità connessi al ruolo;
- far corrispondere all'assunzione di impegni e responsabilità, riconoscimenti economici adeguati e coerenti sia con il "mercato" del lavoro esterno, sia con quello interno;
- avviare processi di sviluppo e percorsi di carriera corrispondenti alle competenze delle persone e alle prestazioni rese.

Ne deriva la necessità che l'Agenzia implementi un sistema di "valutazione permanente", parte integrante dell'attività di gestione del rapporto di lavoro, che si avvalga di strumenti equi, oggettivi, condivisi e partecipati per la valutazione dei comportamenti, delle competenze organizzative e gestionali, dei risultati dell'attività svolta e della professionalità espressa nell'esercizio dell'incarico.



1. VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE DEI DIRIGENTI

1.1 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione delle attività gestionali/prestazionali dei dirigenti è diretto alla verifica delle capacità gestionali espresse e al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in un dato periodo di tempo. La valutazione della prestazione "misura", quindi, la rispondenza della prestazione effettivamente erogata (espressa in termini di risultati, prodotti, comportamenti cioè competenze/capacità realmente agite) alle attese organizzative, in un arco di tempo definito.

Tale ambito riguarda la gestione, effettuata da parte del dirigente, delle attività previste nel programma annuale, sia in senso quantitativo, attraverso la verifica dei risultati raggiunti, sia in senso qualitativo attraverso la verifica del comportamento organizzativo cioè dell'appropriatezza delle modalità di gestione.

1.2 LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La pianificazione è un processo decisionale attraverso cui ARPAC seleziona le priorità strategiche, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

Le priorità strategiche sono gli ambiti di intervento su cui l'organo di indirizzo (Co.R.I., rif. artt.7 e 8 della L.R.10/98) focalizza l'azione di ARPAC. Gli obiettivi strategici sono i risultati "politici" da conseguire coerentemente con la missione istituzionale dell'ARPAC.

Gli obiettivi operativi sono i risultati che ARPAC intende produrre nel breve termine attraverso la realizzazione di piani d'azione in grado di tradurre operativamente i più generali obiettivi strategici. Tali obiettivi vanno esplicitati in termini di risultati attesi su variabili in grado di misurarne il successo.

Il processo di pianificazione e programmazione si caratterizza per una interlocuzione ricorsiva a due vie (top down e bottom up) tra le direzioni e la dirigenza, in grado di conciliare i diversi punti di vista, nel rispetto dei vincoli normativi, organizzativi e finanziari.

Per obiettivo si intende una precisa descrizione del risultato atteso. Esso, pertanto, esplicita cosa deve essere conseguito (lo specifico risultato finale da raggiungere) e quando (una data o un periodo di riferimento entro il quale l'obiettivo sarà raggiunto).

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi specifici è il momento cruciale dell'intero processo di verifica e valutazione degli incarichi dirigenziali.

Gli obiettivi specifici annuali, unitamente a quelli generali richiamati nel contratto di conferimento dell'incarico dirigenziale, costituiscono il riferimento dell'intero sistema di valutazione dell'attività dirigenziale.



Gli obiettivi individualmente assegnati ai dirigenti dell'Agenzia sono ricavati per articolazione degli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione; conseguentemente, affinché tali obiettivi individuali siano espressi, l'Agenzia deve sviluppare e realizzare a monte un corretto processo di pianificazione.

Gli obiettivi devono essere :

- 1) rappresentativi di effettivi traguardi di un processo di miglioramento;
- 2) concordati tra dirigente valutatore e dirigente valutando;
- 3) realistici, devono cioè rappresentare attività realmente conseguibili;
- 4) misurabili, devono essere specificati quanto più possibile nonché devono essere esplicitamente indicati i parametri quali-quantitativi;
- 5) tempificati;
- 6) coerenti con il livello di responsabilità, autonomia e le risorse effettivamente disponibili;
- 7) inequivocabili nel significato, devono essere facilmente comprensibili e univocamente interpretabili;
- 8) responsabilizzanti, il valutando deve "prenderli in carico" e aggiungere valore nel raggiungimento dei risultati attesi;
- 9) sfidanti, devono determinare una continua tensione verso il loro raggiungimento;
- 10) compatibili verticalmente e orizzontalmente, vale a dire che deve essere garantita la coerenza tra gli obiettivi del responsabile dell'articolazione organizzativa, quelli dei dirigenti ad essa afferenti e tra gli obiettivi di questi ultimi con quelli dei propri collaboratori, e trasversalmente al fine sia di far cooperare i dirigenti su aree di interesse non direttamente ascrivibili alle competenze della propria articolazione organizzativa, sia di non determinare sperequazioni in termini di complessità, difficoltà, di numero degli obiettivi. Il riferimento metodologico è alla "direzione per politiche", evoluzione della "direzione per obiettivi", che prevede la mobilitazione dell'intera struttura organizzativa sugli obiettivi strategici di ARPAC, evitando contraddizioni tra obiettivi assegnati a strutture diverse, assegnando importanza anche al "come" un obiettivo deve essere raggiunto.

Gli obiettivi prestazionali non devono costituire una mera elencazione delle attività istituzionali di posizione ovvero di compiti, attività e responsabilità, svolte nell'ambito di un determinato ruolo formalizzato.

Gli obiettivi specifici prestazionali sono rappresentati dal contributo individuale al raggiungimento dei risultati di struttura e/o agenziali in relazione al programma annuale delle attività.

È opportuno che il valutatore definisca con il valutando, per ciascun obiettivo, un sintetico programma di azione in grado di esplicitare date ed eventi intermedi chiave, al fine di facilitare, da parte di entrambi, il controllo ed il monitoraggio dell'andamento della prestazione. Gli eventuali programmi d'azione costituiscono solo strumenti di lavoro utili per migliorare l'efficacia della relazione tra dirigente valutando e dirigente valutatore.

Gli obiettivi individuali possono essere di diversa natura, esemplificando :

- di miglioramento delle prestazioni;
- di innovazione;
- di sviluppo del personale assegnato all'area di presidio del dirigente.



Gli obiettivi di prestazione riguardano :

- qualità, vale a dire il miglioramento del modo di far funzionare l'organizzazione ed il miglioramento della qualità dei servizi erogati; il "servizio" prestato diventa efficace quando l'insieme delle attività fornite e dei fattori produttivi impiegati produce un "risultato" misurabile dall'utente interno e/o esterno, sulla base dei principi della "customer satisfaction";
- attività, relativamente ai volumi di attività svolta;
- costo/efficienza, che si esprime nel rapporto tra risorse economiche ed umane impegnate e attività erogate.

Gli obiettivi sono assegnati anno per anno e divengono parte integrante del contratto di conferimento dell'incarico dirigenziale.

Di norma, per garantire la significatività di ogni obiettivo e un equilibrato effetto di orientamento per il dirigente, è opportuno che gli obiettivi siano di impatto rilevante e in numero limitato.

Il valutatore deve assegnare da un minimo di 3 (tre) ad un massimo di 5 (cinque) obiettivi prioritari concordati con il valutando e riferiti sia a responsabilità istituzionali sia a responsabilità di progetto.

Laddove le condizioni lo consentano, il dirigente valutatore deve promuovere l'assegnazione di diverse tipologie di obiettivi (qualità, attività, costo/efficienza).

Nell'apposita scheda (Allegato D2.1) dovrà essere così indicato l'obiettivo assegnato, l'indicatore di conseguimento e il corrispondente risultato atteso.

Per ogni obiettivo assegnato, valutatore e valutando, difatti, devono definire sempre un indicatore di conseguimento, cioè un criterio di misura del risultato (livello di raggiungimento dell'obiettivo assegnato).

Gli obiettivi devono essere strettamente correlati a uno o più obiettivi strategici generali dell'Agenzia, tra quelli posti in evidenza a livello di piano annuale in sede di pianificazione strategica, ed esprimibili tramite indicatori monitorabili, di norma, anche dal sistema di controllo di gestione.

Indicatori di conseguimento

Gli indicatori costituiscono il punto cardine della rendicontazione del programma annuale delle attività, la base informativa di riferimento per misurare le performance (in termini di risultato finale) e per il miglioramento continuo.

L'oggettività del processo di valutazione si fonda su questo parametro e su una sua attenta individuazione e definizione. L'indicatore :

- > costituisce l'elemento oggettivo di raffronto per valutare, in itinere e a fine del periodo di riferimento, il livello di raggiungimento del risultato,
- > deve essere inequivocabile e verificabile.



Gli indicatori possono essere :

- di tipo quantitativo, in questo caso devono includere l'unità di misura e l'eventuale algoritmo di calcolo, con dati desumibili dal sistema informativo dell'Agenzia e, di norma, disponibili presso la funzione Controllo di gestione;
- di tipo qualitativo, cioè espressi con modalità descrittiva, e devono contenere i criteri ed il modo di valutare la rispondenza del risultato rispetto ai criteri stessi;
- o, in via residuale, di tipo "realizzato/non realizzato", questi indicano l'effettivo raggiungimento o meno di un risultato atteso. Particolare attenzione deve essere posta per tale scelta che, infatti, implica la implicita rinuncia del valutatore e del valutato ad apprezzare livelli di conseguimento dei risultati superiori alle attese.

Gli indicatori di qualità "misurano" alcuni parametri prioritari o strategici per il processo produttivo, in termini temporali nonché attraverso una valutazione soggettiva dei servizi da parte degli utenti (es. tempo medio di risposta, di intervento, di evasione, ecc.; qualità percepita dall'utenza nei vari aspetti che qualificano il servizio).

Gli indicatori di attività rappresentano, in termini quantitativi, grandezze espressive dell'attività svolta in relazione alle risorse impiegate (es. volumi produttivi, l'acquisizione di entrate proprie e/o riduzione delle spese, realizzazione progetti, ottimizzazione processi, percentuali di attività realizzate sul complesso delle potenziali da realizzare).

Gli indicatori di risultato rappresentano il grado di utilizzo delle risorse economiche ed umane impegnate a fronte del volume di attività erogate e consentono il monitoraggio della spesa.

Una corretta e chiara formulazione del binomio obiettivo/indicatore è presupposto essenziale affinché tutto il processo di valutazione sia efficace e di qualità.

Competenza ad assegnare gli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi è ripartita, quanto a competenze e responsabilità, secondo i seguenti livelli :

- il Direttore Generale, per il Direttore Amministrativo, il Direttore Tecnico, i direttori dei Dipartimenti Provinciali, per i dirigenti responsabili delle attività multizonali a valenza regionale (rif. art.15 del regolamento per l'organizzazione) e per i dirigenti della struttura centrale afferenti alla Direzione Generale;
- il Direttore Amministrativo, il Direttore Tecnico, i direttori dei Dipartimenti Provinciali, i responsabili delle attività multizonali a valenza regionale, per i dirigenti delle strutture di staff e per i responsabili di struttura complessa, incardinati nelle relative strutture;
- il responsabile di struttura complessa o, in mancanza, il titolare della struttura direttamente sovraordinata, per i responsabili di struttura semplice, incardinati nelle relative strutture;
- il responsabile di struttura semplice o, in mancanza, il titolare della struttura direttamente sovraordinata, per i dirigenti con incarico professionale di alta specializzazione incardinati nella relativa struttura;
- il dirigente con incarico professionale di alta specializzazione o, in mancanza, il titolare della struttura direttamente sovraordinata, per i dirigenti con incarico di natura professionale per neo assunti.



Note di processo

E' opportuno precisare che ciò che è oggetto di valutazione sono i risultati *effettivamente conseguiti* e non l'impegno o lo sforzo profuso dal valutando che trova eventuale apprezzamento in sede di valutazione del comportamento organizzativo.

Una prestazione valutata come superiore alle attese - che non trova coerenza e riscontro nell'utilizzo corretto dell'indicatore di conseguimento, va motivata con la redazione di specifiche relazioni esplicative.

1.3 LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Nel sistema di valutazione della prestazione dei dirigenti l'analisi dei risultati viene coniugata con la valutazione del comportamento organizzativo. Questo secondo aspetto della valutazione ha per oggetto le modalità ed i comportamenti con cui i dirigenti svolgono il loro ruolo per raggiungere gli obiettivi di lavoro formalmente assegnati e per svolgere la normale prestazione lavorativa in riferimento ai compiti istituzionali di ruolo.

I fattori di valutazione del comportamento organizzativo esprimono e costituiscono la cultura ed i valori guida del management di ARPAC.

Per loro natura non sono obiettivi facilmente traducibili in indicatori quantitativi, si prestano, quindi, ad essere espressi mediante "target" afferenti a "famiglie di capacità" (organizzazione interna, integrazione interna ed esterna, coordinamento di direzione, ecc.).

La valutazione delle competenze organizzative deve tenere, inoltre, nella dovuta considerazione i comportamenti espressi, ed, in particolare, quelli negativi, in violazione dei compiti istituzionali e dei doveri contrattuali, che vanno tempestivamente segnalati al Nucleo di Valutazione.

Al valutatore viene richiesta la valutazione di tutti i fattori di competenza previsti dal sistema di valutazione.

La valutazione del comportamento organizzativo intende apprezzare il "saper essere" e il "saper divenire" di un dirigente, anche in relazione alla *vision* dell'Agenzia che si concretizza nei seguenti principi fondamentali :

- orientamento al cliente interno/esterno;
- orientamento alla qualità;
- interfunzionalità;
- gestione e sviluppo delle risorse umane;
- gestione per processi;
- comunicazione e informazione.

Al fini pratici e, quindi, della "sostenibilità" del sistema gestionale di valutazione dei dirigenti, le competenze sono valutate unicamente in termini di capacità effettivamente agite nell'esercizio del ruolo dirigenziale. Vengono, quindi, trascurate altre dimensioni attinenti alla sfera delle competenze (es. conoscenze), la cui esplicitazione richiederebbe una forte articolazione/specializzazione del sistema che, realisticamente, non sempre è possibile assicurare.



Escludendo, altresì, complesse, invadenti e "non sostenibili" misurazioni periodiche di caratteristiche personali ed essendo il contesto socio-organizzativo non ancora maturo per forme valutative dal basso, l'unica forma di rilevazione è, in questo contesto, l'osservazione diretta con la conseguente "libera" interpretazione dei segnali manageriali che il soggetto valutando ha espresso.

La valutazione dei fattori del comportamento organizzativo avviene tramite l'espressione di un giudizio da parte del valutatore di prima istanza. Il giudizio viene rappresentato con una scala di valutazione numerica (da 1 a 5).

Si evidenzia, fra gli *item*, il riferimento alle capacità di valutare e innovare, quali fattori di criticità specifici e che devono necessariamente essere affinati e accresciuti nel tempo. La responsabilità di valutare e di innovare, di farlo sempre meglio, così da governare le dinamiche socio-organizzative, fa parte delle prerogative del dirigente delle moderne organizzazioni.

La valutazione del comportamento organizzativo è funzionale a una migliore conoscenza delle capacità da sviluppare ai fini di un miglioramento continuo dei livelli di prestazione individuale; per tale motivo questa valutazione generalmente corrobora e rinforza la valutazione espressa sui risultati raggiunti, ma non può sovvertirne l'esito.

È una valutazione ad elevato grado di discrezionalità che responsabilizza notevolmente il dirigente valutatore.

Un uso strumentale di tale profilo di valutazione, ad esempio attraverso l'espressione di una valutazione indifferenziata o sovrastimata sui fattori di competenza, al fine di incrementare il punteggio della valutazione finale, vanificano nei fatti il significato e il senso di tale profilo di valutazione oltre che costituire una anomalia da stigmatizzare da parte del Nucleo di Valutazione nei confronti del valutatore stesso.

Una valutazione positiva delle capacità organizzative espresse, a fronte del mancato raggiungimento degli obiettivi di lavoro, costituisce, infatti, una incongruenza e come tale è da verificare in sede di valutazione di seconda istanza senza che possa alterare il dato oggettivo dell'assenza dei risultati attesi.

1.4 LA PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

Una importante scelta progettuale del sistema di verifica e valutazione gestionale/prestazionale dei dirigenti è che il peso relativo dei due fattori considerati, nell'ambito della prestazione complessiva, è diverso a seconda della figura dirigenziale di riferimento e delle prerogative affidate dal modello organizzativo.



Considerate le diversità quali-quantitative delle responsabilità e dei ruoli organizzativi, configurati dalla legge istitutiva e dal regolamento per l'organizzazione di ARPAC, la combinazione dei due fattori valutativi illustrati in precedenza è "pesata" nel modo seguente :

FATTORE DI VALUTAZIONE PROFILO DIRIGENZIALE	RISULTATI ATTIVITÀ SVOLTA	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO
	FATTORE PONDERAZIONE	
responsabile di Dipartimento Provinciale o di attività multizonale a valenza regionale	25	75
responsabile di struttura complessa o di struttura semplice	50	50
incarico professionale di alta specializzazione	75	25
Incarico professionale o neo assunto	90	10

Per il dirigente responsabile di Dipartimento Provinciale o di attività multizonale a valenza regionale, si ritiene che sia prevalente, se non esclusiva, la dimensione del comportamento organizzativo espresso in capacità di coordinamento, di gestione delle risorse, di integrazione intra-agenziale e relazionale con gli interlocutori esterni.

A tale responsabilità si associa la titolarità del budget, reale o figurativo, in termini di risorse assegnate e gestite, siano esse finanziarie, tecniche e di personale.

Alla figura in oggetto sono richieste, pertanto, capacità prettamente manageriali e di gestione delle risorse.

Atteso il limitato contributo individuale nello svolgimento delle attività operative, ne deriva che il punteggio assegnato per il raggiungimento degli obiettivi prestazionali tiene conto, fatti salvi casi di obiettivi strettamente personali, del livello di raggiungimento degli obiettivi da parte dei dirigenti di staff e di struttura complessa afferenti alla struttura.

La netta prevalenza del fattore "comportamento organizzativo" appare in linea con i compiti affidati ai dirigenti in parola. Il modello organizzativo dell'Agenzia non delinea tali dirigenti quali "inter pares" fra i dirigenti di struttura complessa quanto, piuttosto, come emanazione diretta del Direttore Generale, tributario di siffatti incarichi.

Per il dirigente responsabile di struttura complessa e per il dirigente responsabile di struttura semplice, i due fattori di valutazione considerati concorrono in misura equipollente a configurare la prestazione svolta.

Alle figure in esame sono richieste, difatti, sia competenze tecnico-professionali adeguate al ruolo, sia capacità prettamente manageriali e di gestione dei budget assegnati e gestiti, reali o figurativi, intesi in termini di risorse finanziarie, strumentali ed umane.

Per il dirigente con incarico professionale di alta specializzazione, il profilo delle competenze tecnico-professionali è decisamente prevalente.

Il contributo atteso da questa figura è prioritariamente di natura tecnica e riguarda il raggiungimento di determinati risultati e target di produttività.



Per il dirigente titolare di incarico professionale per neo assunto si ritiene di poter azzerare quasi del tutto il peso del fattore "comportamento organizzativo", considerata la specificità e la natura tecnica del contributo atteso.

L'introduzione dei suddetti fattori di ponderazione rende necessaria l'introduzione di correttivi numerici predefiniti, da applicarsi alla somma dei punteggi assegnati dal NdV nella valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

1.5 I SOGGETTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Tutti i dirigenti, di ruolo e in comando, indipendentemente dalla loro tipologia di incarico, e il Nucleo di Valutazione sono soggetti attivi del processo.

I soggetti attivi del processo di valutazione si distinguono in valutatore di "prima istanza" e valutatore di "seconda istanza".

La valutazione di prima istanza viene effettuata, di concerto con il responsabile dell'articolazione organizzativa di afferenza, dal dirigente sovraordinato, il quale ha diretta conoscenza dell'attività e dei risultati conseguiti dal dirigente valutando in relazione agli obiettivi assegnati, alla flessibilità lavorativa e all'apporto reso alla produttività complessiva.

Il valutatore di prima istanza, che "gestisce" la risorsa professionale e può contare, dunque, su una conoscenza diretta e approfondita del contesto in cui opera il dirigente valutando, effettua una proposta di valutazione e sarà :

- il Direttore Generale per i dirigenti della struttura centrale afferenti alla Direzione Generale;
- il Direttore Generale coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico, per i direttori dei Dipartimenti Provinciali e per i dirigenti responsabili di attività multizonale a valenza regionale;
- il Direttore Tecnico e il Direttore Amministrativo per i dirigenti degli staff e i dirigenti responsabili delle strutture complesse afferenti alle rispettive direzioni;
- il direttore di Dipartimento Provinciale o il dirigente responsabile di attività multizonale a valenza regionale per i dirigenti responsabili di struttura complessa e degli staff afferenti alle rispettive strutture;
- il dirigente responsabile di struttura complessa per i dirigenti responsabili di struttura semplice;
- il dirigente responsabile di struttura semplice o di struttura sovraordinata, per i dirigenti con incarico professionale di alta specializzazione e con incarico professionale per neoassunti ad essi assegnati afferenti alla relativa struttura;
- il dirigente responsabile di struttura semplice o di struttura sovraordinata o con incarico professionale di alta specializzazione, per i dirigenti con incarico professionale per neoassunti, ad essi assegnati.

La valutazione del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico, attesa la natura prevalentemente fiduciaria e la rilevanza strategica degli incarichi in questione, è effettuata dal Direttore Generale in un'unica istanza ed assume la forma di una relazione in cui viene evidenziato lo scostamento tra i risultati conseguiti e le direttive strategiche annuali, con espressione di un complessivo giudizio finale positivo o negativo.



Il valutatore di seconda istanza si identifica nel Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione opera in conformità alla normativa e ai CC.CC.NN.L., al presente regolamento e al "Regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane".

1.6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE DEI DIRIGENTI

In linea generale, si evidenzia che il sistema di valutazione di un'organizzazione, si impernia, di norma, su tre dimensioni chiave :

- la performance complessiva dell'organizzazione stessa;
- gli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti a valle del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- i risultati conseguiti dalle articolazioni organizzative o le funzioni presidiate da ciascun dirigente.

Il processo di valutazione è informato al principio generale secondo il quale l'organo collegiale deputato alla valutazione in seconda istanza, si avvale della proposta di valutazione effettuata in prima istanza dal dirigente valutatore.

Il dirigente valutatore di prima istanza provvede, in particolare, a :

Inizio processo

- compilare la scheda di assegnazione obiettivi (Allegato D2.1), dove provvede a :
 - assegnare gli obiettivi specifici annuali,
 - definire per ogni obiettivo l'indicatore di conseguimento e il risultato atteso,

fine processo

- redigere la relazione annuale sull'attività svolta dal dirigente (art.16 del Regolamento);
- compilare la scheda di valutazione (Allegati da D2.2 a D2.5), dove provvede a :
 - valutare il comportamento organizzativo del dirigente nell'esercizio dell'incarico conferito,
 - definire lo scostamento tra risultati attesi e conseguiti, in relazione ai singoli obiettivi assegnati al dirigente.

Il Nucleo di Valutazione provvede, in particolare, a :

inizio processo

- acquisire le schede di assegnazione obiettivi (Allegato D2.1);
- verificare la coerenza tra gli obiettivi assegnati individualmente a tutti i dirigenti, il Piano Annuale delle Attività, le indicazioni programmatiche e di budget (reale o figurativo), attivando, laddove necessarie, le opportune iniziative di riesame direttamente con il dirigente valutatore firmatario della scheda di assegnazione obiettivi;
- alimentare la banca dati del processo valutativo;

fine processo

- acquisire le schede di valutazione (Allegati da D2.2 a D2.5) e le relazioni annuali sull'attività svolta dai dirigenti;
- effettuare l'analisi delle schede di valutazione (Allegati da D2.2 a D2.5), e delle relazioni annuali sull'attività svolta dai dirigenti;
- validare il processo di valutazione di prima istanza;
- garantire il rispetto degli accordi sindacali agenziali;



- esprimere una valutazione finale e globale dei risultati ottenuti, considerando anche eventuali fattori critici che possano aver influito sul risultato finale;
- scongiurare l'ingenerarsi di effetti paradossali e distorsivi del sistema di valutazione, quali, ad esempio, l'assegnazione di punteggi elevati a dirigenti pur meritevoli in una situazione generale di mancato raggiungimento degli obiettivi della struttura di afferenza.

Le principali fasi del processo di valutazione gestionale/prestazionale dei dirigenti sono di seguito descritte.

a) Colloquio di assegnazione degli obiettivi

All'inizio di ogni anno (o in corso d'anno nel caso di affidamento di un nuovo incarico), ogni dirigente valutatore effettuerà un colloquio con ogni dirigente valutando per l'assegnazione degli obiettivi di lavoro. Nel colloquio vengono definiti, congiuntamente, gli obiettivi da perseguire in relazione alle risorse effettivamente disponibili, i parametri di valutazione (indicatori di conseguimento) ed, eventualmente, un piano di azione finalizzato al conseguimento degli obiettivi stessi.

Il risultato di questa prima fase è costituito da obiettivi assegnati "a cascata" ad ogni singolo dirigente.

Quanto concordato viene formalizzato nell'apposita scheda (Allegato D2.1) che viene siglata e sottoscritta sia dal valutatore che dal valutando.

La sottoscrizione della scheda da parte del valutando è da ritenersi **requisito formale** per la legittimità del processo di assegnazione degli obiettivi in osservanza al principio stabilito dal CC.CC.NN.L. delle due aree della dirigenza.

In caso di rifiuto della sottoscrizione da parte del dirigente valutando, il dirigente valutatore, di concerto con la linea gerarchica sovraordinata, informa tempestivamente il Direttore Generale.

Una scheda di assegnazione obiettivi senza la firma del valutando, ovvero senza l'indicazione della motivazione della mancata firma, sarà considerata una non conformità di processo da imputarsi al dirigente valutatore.

La scheda ha la funzione di fissare e formalizzare gli impegni assunti e può essere considerata il "contratto" che ogni dirigente stipula con l'Agenzia per l'esercizio di riferimento.

Al fini della gestione interfunzionale e della compatibilizzazione dell'assegnazione degli obiettivi e delle valutazioni, il responsabile di macrostruttura (Direttore Amministrativo, Direttore Tecnico, direttore di Dipartimento Provinciale o dirigente responsabile di attività multizonale a valenza regionale), ratifica le schede di assegnazione degli obiettivi e provvede alla trasmissione unica delle stesse, entro il **31 gennaio** di ogni anno, e in ogni caso non oltre il primo bimestre, in conformità alla vigente normativa sulla riservatezza dei dati personali, alla funzione Controlli Interni, che provvede a notificarle al Nucleo di Valutazione.

Relativamente ai dirigenti della Direzione Generale che rispondono direttamente al Direttore Generale, questi si avvale della segreteria della funzione Controlli Interni.



b) Controllo e monitoraggio della prestazione (verifiche intermedie)

Pur essendo il monitoraggio della prestazione una attività che si realizza quotidianamente nella relazione tra dirigente valutatore e dirigente valutando, è opportuno che entrambi prevedano incontri periodici trimestrali, al fine di verificare lo stato di attuazione del programma di azione per il conseguimento degli obiettivi, in modo che si effettui una valutazione "in progress" con eventuali rinegoziazioni o assestamenti, per consentire un più efficace monitoraggio ed eventuali e più tempestive azioni correttive.

La procedura, a regime, prevede che al soggetto valutando vengano comunicati in corso di anno, secondo una periodicità connessa alle potenzialità del sistema informativo di controllo gestione, l'andamento degli indicatori prescelti per esprimere il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nelle schede individuali.

La misurazione a regime del grado di raggiungimento degli obiettivi avviene, di norma, attraverso indicatori costantemente monitorati dal Sistema Informativo della funzione Controllo di Gestione.

c) Processo valutazione di prima istanza

Al termine del periodo di riferimento, il valutatore perviene alla valutazione complessiva dell'attività gestionale/prestazionale individuale, riportata nella prima parte della scheda di valutazione.

Ad ogni elemento di area di analisi del comportamento organizzativo il valutatore di prima istanza attribuisce un punteggio in funzione della capacità espressa, nel rispetto della scala di punteggio a cinque gradini (da 1 a 5).

Per ogni obiettivo (di cui all'Allegato D2.1) il valutatore riporta il risultato raggiunto e contestualmente definisce lo scostamento rispetto al risultato atteso, esprimendo, quindi, se - ed in che misura - il risultato conseguito sia o meno in linea con le attese prestazionali.

Lo scostamento è espresso in relazione alla natura, qualitativa o quantitativa, dell'indicatore prescelto per ogni singolo obiettivo (NB. L'indicatore di tipo "realizzato/non realizzato", implica la implicita rinuncia, del valutatore e del valutato, ad apprezzare il livello di scostamento tra obiettivo assegnato e risultato raggiunto non perfettamente conforme al primo).

Il giudizio massimo e minimo deve essere ben motivato e, in particolare, la prestazione valutata come "mediocre/modesta" deve essere opportunamente ed adeguatamente documentata.

La discrezionalità nella valutazione è limitata dall'obbligo per il valutatore di attenersi a criteri generali di valutazione, in particolare :

- operare sempre, laddove possibile, un confronto tra il valore dell'indicatore in esame e gli analoghi valori del medesimo indicatore negli anni passati (analisi della serie storica);
- operare, laddove possibile, un confronto tra il valore dell'indicatore in esame e i risultati sul medesimo indicatore ottenuti da altre articolazioni organizzative analoghe (benchmarking);
- raffrontare i risultati ottenuti con i risultati attesi definiti nella programmazione operativa, al fine di valutarne il grado di scostamento;
- altri elementi di valutazione.



d) Colloquio di valutazione finale

Il valutatore, compilata la scheda di valutazione (Allegati da D2.2 a D2.5) e redatta la relazione annuale sull'attività svolta (art.16 del Regolamento), procede al colloquio con il valutando, al fine di consentire :

- l'esercizio della funzione di autovalutazione da parte dello stesso;
- la comunicazione delle risultanze della valutazione;
- l'analisi dei risultati conseguiti a fronte di ciascun obiettivo assegnato;
- la definizione delle linee di azione prioritarie di sviluppo professionale.

Quindi, nel colloquio finale, vengono esaminati e discussi tutti gli aspetti che hanno caratterizzato la prestazione del dirigente al fine di creare le premesse per impostare percorsi di miglioramento e di crescita nel breve-medio termine.

La suddetta documentazione deve essere trasmessa, in conformità alla vigente normativa sulla riservatezza dei dati personali, entro e non oltre il 15 gennaio di ogni anno, alla funzione Controlli Interni che provvede alla notifica al Nucleo di Valutazione.

La firma del valutando a piè della scheda di valutazione, al fine di garantire la partecipazione del medesimo, si intende **requisito formale** necessario per la legittimità del processo di valutazione di prima istanza.

In caso di rifiuto della sottoscrizione da parte del dirigente valutando, il dirigente valutatore, di concerto con la linea gerarchica sovraordinata, informa tempestivamente la funzione Controlli Interni che provvede alla notifica al NdV.

Una scheda di valutazione non sottoscritta dal valutando, ovvero senza l'indicazione della motivazione della mancata firma, sarà considerata una non conformità di processo da imputarsi al dirigente valutatore.

Il responsabile di macrostruttura (Direttore Amministrativo, Direttore Tecnico, direttore di Dipartimento Provinciale o dirigente responsabile di attività multizonale a valenza regionale), ratifica i giudizi espressi dai dirigenti valutatori alla stessa afferenti e provvede alla trasmissione unica delle schede e della connessa documentazione (relazione annuale sull'attività svolta dal dirigente, ecc.), entro il **31 dicembre** di ogni anno, e entro il **15 novembre** dell'ultimo anno dell'incarico, in conformità alla vigente normativa sulla riservatezza dei dati personali, alla funzione Controlli Interni, che provvede a notificarle al Nucleo di Valutazione.

Relativamente ai dirigenti della Direzione Generale che rispondono direttamente al Direttore Generale, questi si avvale della segreteria della funzione Controlli Interni.

e) Processo di valutazione di seconda istanza.

Il Nucleo di Valutazione :

- effettua una serie di verifiche sulla documentazione della pianificazione strategica, del controllo di gestione e delle altre funzioni agenziali direttamente o indirettamente coinvolte nel processo valutativo;
- definisce il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad inizio anno, utilizzando una scala di punteggio da 1 a 5;



- effettua le elaborazioni sui punteggi, determinati dai diversi fattori di ponderazione per gli incarichi dirigenziali;
- assegna un punteggio integrativo, da 1 a 1.25, sulla base delle risultanze dell'istruttoria e in particolare della :
 - strategicità e importanza degli obiettivi assegnati e raggiunti,
 - qualità dell'apporto specifico che il dirigente ha fornito nella programmazione e gestione dell'attività generale dell'Agenzia;
- inquadra il risultato finale in una fascia e, quindi, nel corrispondente punteggio-giudizio finale che può assumere valore positivo o negativo rispetto ad una "soglia" prestabilita.

Il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione di seconda istanza attraverso la compilazione dello specifico spazio riservato nella scheda di valutazione gestionale/prestazionale (Allegati da D2.2 a D2.5), e trasmette la documentazione (in conformità alla vigente normativa sulla riservatezza dei dati personali) al Direttore Amministrativo per gli adempimenti normativi e contrattuali di competenza (predisposizione deliberazione uscite economiche individuali sulla quota di retribuzione di risultato, archiviazione nel fascicolo personale, aggiornamento banca dati, ecc.).

Nota di processo

Qualsiasi evento gestionale e/o variazione organizzativa (conferimento ulteriori compiti/responsabilità, modifica di incarico o di obiettivi, note di merito o di contestazione, ecc.), che possa avere impatto sul processo di valutazione, va tempestivamente comunicata al Nucleo di valutazione.

Tutta la documentazione di processo (schede, relazioni, ecc.) deve essere siglata dai valutatori di prima e seconda istanza.

1.7 LE SCHEDE DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE

Lo strumento operativo per la valutazione gestionale/prestazionale è costituito dalle schede di valutazione di incarico dirigenziale :

- di direttore di Dipartimento Provinciale o di attività multizonale a valenza regionale (Allegato D2.2);
- di struttura complessa o di struttura semplice (Allegato D2.3);
- professionale di alta specializzazione (Allegato D2.4);
- professionale per dirigente neo assunto (Allegato D2.5).



2. VALUTAZIONE GESTIONALE/PROFESSIONALE DEI DIRIGENTI

2.1 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

L'oggetto della valutazione gestionale/professionale è la verifica del grado di professionalità espresso dai dirigenti nell'espletamento dell'incarico. Per "professionalità" si intende il *proprium* del dirigente, quindi, il reale valore per l'organizzazione.

2.2 I SOGGETTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Tutti i dirigenti, di ruolo e in comando, indipendentemente dalla loro tipologia di incarico, e il Collegio tecnico sono soggetti attivi del processo.

I soggetti attivi del processo di valutazione si distinguono in valutatore di "prima istanza" e valutatore di "seconda istanza".

Il valutatore di prima istanza, che "gestisce" la risorsa professionale e può contare, dunque, su una conoscenza diretta e approfondita del contesto in cui opera il dirigente valutando, effettua una proposta di valutazione e sarà :

- il Direttore Generale per i dirigenti della struttura centrale afferenti alla Direzione Generale;
- il Direttore Generale coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico, per i direttori dei Dipartimenti Provinciali e per i dirigenti responsabili di attività multizonale a valenza regionale;
- il Direttore Tecnico e il Direttore Amministrativo per i dirigenti degli staff e i dirigenti responsabili delle strutture complesse afferenti alle rispettive direzioni;
- il direttore di Dipartimento Provinciale o il dirigente responsabile di attività multizonale a valenza regionale per i dirigenti responsabili di struttura complessa e degli staff afferenti alle rispettive strutture;
- il dirigente responsabile di struttura complessa per i dirigenti responsabili di struttura semplice;
- il dirigente responsabile di struttura semplice o di struttura sovraordinata, per i dirigenti con incarico professionale di alta specializzazione e con incarico professionale per neoassunti ad essi assegnati afferenti alla relativa struttura;
- il dirigente responsabile di struttura semplice o di struttura sovraordinata o con incarico professionale di alta specializzazione, per i dirigenti con incarico professionale per neoassunti, ad essi assegnati.

Il valutatore di seconda istanza si identifica nel Collegio tecnico.

Il Collegio tecnico opera in conformità alla normativa e ai CC.CC.NN.L., al presente regolamento e al "Regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane".

2.3 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PROFESSIONALE DEI DIRIGENTI

Il processo di valutazione è informato al principio generale secondo il quale l'organo collegiale, deputato alla valutazione in seconda istanza, si avvale della proposta di valutazione effettuata in prima istanza dal dirigente sovraordinato che ha la diretta conoscenza dell'attività del valutando.



Il dirigente valutatore di prima istanza provvede, in conformità alla tipologia prevista nel processo di valutazione gestionale/professionale (rif. art.17 del Regolamento), in particolare, a :

- compilare la scheda di valutazione (Allegato D2.6);
- trasmettere copia della scheda di valutazione compilata alla funzione Controlli Interni che provvederà a notificarla al Collegio tecnico.

Il valutatore di prima istanza esprime, sulla base di parametri predefiniti, un giudizio sintetico prendendo in considerazione i principali elementi di cui all'art.21 del Regolamento.

Nel rispetto della scala di punteggio a cinque gradini (da 1 a 5), di cui all'art.23 del Regolamento, ad ogni elemento di analisi viene attribuito un punteggio che esprime se - ed in che misura - la capacità professionale espressa possa o meno ritenersi soddisfacente. Il giudizio massimo e minimo deve essere ben motivato.

La discrezionalità nella valutazione è limitata dall'obbligo, imposto al valutatore, di attenersi ad alcuni criteri generali di valutazione, in particolare :

- operare sempre, laddove possibile, un confronto con le valutazioni gestionali/professionali precedenti (analisi della serie storica);
- operare, laddove possibile, un confronto tra le valutazioni gestionali/professionali in esame e quelle relative ad altre articolazioni organizzative analoghe (benchmarking);
- altri elementi di valutazione.

Ai fini della gestione interfunzionale e della compatibilizzazione delle valutazioni, il responsabile di macrostruttura (Direttore Amministrativo, Direttore Tecnico, direttore di Dipartimento Provinciale o dirigente responsabile di attività multizonale a valenza regionale), ratifica i giudizi espressi dai dirigenti valutatori alla stessa afferenti, e provvede alla trasmissione unica, tenendo conto delle scadenze temporali delle precedenti fasi e di quelle giuridico-contrattuali e in conformità alla vigente normativa sulla riservatezza dei dati personali, di tutte le schede di valutazione e della connessa documentazione, alla funzione Controlli Interni che provvederà a notificarli ai Collegi tecnici. Relativamente ai dirigenti della Direzione Generale che rispondono direttamente al Direttore Generale, questi si avvale della segreteria della funzione Controlli Interni.

La valutazione del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico, attesa la natura prevalentemente fiduciaria e la rilevanza strategica degli incarichi in questione, è effettuata dal Direttore Generale, coadiuvato dal Nucleo di Valutazione, in un'unica istanza ed assume la forma di una relazione esplicativa di un complessivo giudizio finale positivo o negativo.

Il Collegio tecnico effettua la valutazione di seconda istanza e provvede, in conformità alla tipologia prevista nel processo di valutazione gestionale/professionale, in particolare, a :

- acquisire le schede di valutazione (Allegato D2.6);
- effettuare l'analisi delle schede di valutazione;
- validare il processo di valutazione di prima istanza;
- garantire il rispetto degli accordi sindacali agenziali;
- esprimere una valutazione finale e globale, considerando eventuali fattori critici che possano aver influito sul risultato finale nonché prendendo in considerazione le valutazioni annualmente svolte dal Nucleo di Valutazione;
- trasmette la documentazione (in conformità alla vigente normativa sulla riservatezza dei dati personali) al Direttore Amministrativo per gli adempimenti normativi e contrattuali di competenza.



Il Collegio tecnico, preso atto delle valutazioni gestionali/prestazionali annuali relative alla durata dell'incarico, procede alla compilazione della scheda di valutazione nella parte allo stesso dedicata e, in particolare :

- assegna un punteggio integrativo moltiplicativo, che varia da 1 a 1.25, al punteggio conseguito nella valutazione di prima istanza, sulla base delle risultanze dell'istruttoria effettuata,
- effettua le elaborazioni sui punteggi,
- inquadra il risultato finale in una fascia e, quindi, nel corrispondente punteggio-giudizio finale, che può assumere valore positivo o negativo rispetto ad una "soglia" prestabilita.

Il coefficiente integrativo tiene conto, in particolare, della :

- strategicità e dell'importanza dell'incarico,
- qualità dell'apporto professionale fornito nell'esercizio dell'incarico.

Nota di processo

Tutta la documentazione di processo (schede, relazioni, ecc.) deve essere siglata dai valutatori di prima e seconda istanza.

2.4 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PROFESSIONALE

Lo strumento operativo per la valutazione è costituito dalla scheda di valutazione gestionale/professionale riportata in Allegato D2.6.



3. GESTIONE DOCUMENTAZIONE

Le schede e gli atti originali del processo di valutazione dei dirigenti sono archiviati nei fascicoli personali e, pertanto, la funzione Controlli Interni archiverà solo le copie della suddetta documentazione.

La presente guida e i relativi allegati vengono, in prima applicazione, emessi su supporto cartaceo, per passare gradualmente su piattaforma WEB, cui si potrà accedere attraverso la rete intranet.

Ad ogni dirigente valutatore sarà comunicata una password personale, con la quale accedere al proprio "spazio" di competenza (definito dall'amministratore di sistema sulla base della presente guida) e, conseguentemente, valutare tutti i dirigenti che afferiscono alla propria struttura.

Il valutatore di seconda istanza, abilitato ad accedere solo "in lettura" alla sezione della scheda di valutazione compilata dal valutatore di prima istanza, esprimerà le proprie valutazioni nella parte della scheda riguardante la valutazione di seconda istanza.



Allegato D2.1
pag. 1 di 2

SCHEDA ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Anno : _____
(a cura del dirigente valutatore di prima istanza)

Cognome e nome e Codice Fiscale del dirigente valutato						
Titolo di studio						
Area, ruolo, profilo professionale						
Denominazione incarico e data di conferimento						
Tipologia incarico	<input type="checkbox"/> Responsabile Dipartimento Provinciale	<input type="checkbox"/> Responsabile Attività Multizonale a Valenza Regionale (AMVR)	<input type="checkbox"/> Responsabile Struttura Complessa	<input type="checkbox"/> Responsabile Struttura Semplice	<input type="checkbox"/> Professionale Alta Specializzazione	<input type="checkbox"/> Professionale
Inquadramento giuridico	<input type="checkbox"/> Ruolo		<input type="checkbox"/> Comando		<input type="checkbox"/> Tempo determinato	
Macro struttura di afferenza	<input type="checkbox"/> DG	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> DP	<input type="checkbox"/> AMVR	
Struttura complessa di afferenza						
Struttura semplice di afferenza						
Incarico professionale di alta specializzazione sovraordinato						
Valutatore di prima istanza (cognome, nome, data conferimento incarico)						
Personale assegnato	Dirigenti (n°, area, ruolo, profilo professionale) :					
	Non dirigente (n°, ruolo, profilo professionale, posizioni organizzative, funzioni di coordinamento) :					
	A tempo determinato : n°, titolo di studio					
Risorse strumentali assegnate						
Budget (reale o figurativo) assegnato						

Legenda
DG=Direzione Generale; DA=Direzione Amministrativa; DT=Direzione Tecnica; DP=Dipartimento Provinciale; AMVR=Attività Multizonale a Valenza Regionale

[Handwritten signature]



Obiettivi

1) Descrizione	Indicatore di conseguimento	Risultato atteso
2) Descrizione	Indicatore di conseguimento	Risultato atteso
3) Descrizione	Indicatore di conseguimento	Risultato atteso
4) Descrizione	Indicatore di conseguimento	Risultato atteso
5) Descrizione	Indicatore di conseguimento	Risultato atteso

Data del colloquio :

Firma del valutatore : _____

Firma del valutato _____

Eventuali osservazioni del valutato :



Allegato D2.2
pag. 1 di 6

**SCHEDA DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE DEI DIRETTORI DI
DIPARTIMENTO PROVINCIALE O DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DI ATTIVITÀ
MULTIZONALE A VALENZA REGIONALE**

Anno : _____

(a cura dirigente valutatore di prima istanza)

Cognome e nome e del dirigente valutato	
Codice Fiscale	
Denominazione incarico	
Valutatore di prima istanza (cognome, nome, data conferimento incarico)	



PROFILI DI VALUTAZIONE (A e B)
A) COMPORNTAMENTO ORGANIZZATIVO

	Area di analisi/Elementi di valutazione	Punteggio (da 1 a 5)
1	Pensiero strategico. Capacità di capire tendenze e opportunità.	
2	Attenzione alla qualità ed accuratezza. Capacità proattive, con particolare riguardo all'appropriatezza e alla qualità delle prestazioni, alla soddisfazione dei clienti interni/esterni, alle certificazioni di qualità di prodotti e servizi.	
3	Leadership. Capacità di tenere insieme - sulla base di uno scopo comune - persone diverse, con mentalità, interessi e caratteri diversi e fare cooperare attivamente e spontaneamente (quindi non sotto la costrizione di vincoli giuridico-formali).	
4	Guida al cambiamento. Capacità di agire come "campioni" di innovazione e modernizzazione. Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di processo, di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizi e prodotti orientati ai clienti (interni/esterni).	
5	Cooperazione interfunzionale, lavoro di gruppo e integrazione. Capacità di rapportarsi in modo collaborativo e cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative, nonché dei partner esterni, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise.	
6	Gestione e sviluppo delle risorse umane. Capacità di motivare, indirizzare, valorizzare, valutare in maniera analitica e differenziata e migliorare le capacità professionali e la polifunzionalità delle risorse umane. Capacità di identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale, allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione. Capacità di coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment. Capacità di misurare la soddisfazione e la motivazione del personale. Capacità di delegare funzioni, compiti e responsabilità, mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità dei risultati finali. Capacità di prevenzione dei conflitti.	
7	Flessibilità. Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi assegnati. Adattabilità alle situazioni di insufficienza di risorse.	
8	Gestione per processi. Capacità di sviluppare e implementare il sistema di gestione in una logica di processo orientata al "cliente". Capacità di identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistemica.	
9	Competenza gestionale. Capacità di acquisire/mantenere aggiornate nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze gestionali per perseguire e migliorare i risultati della propria attività rispondente alle esigenze dell'Agenzia; è inoltre la capacità di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative, in particolare per l'elaborazione di criteri, parametri e indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte. Capacità di gestire informazioni e conoscenze. Capacità di gestire le infrastrutture. Capacità di gestire i rapporti contrattuali.	
10	Rappresentare l'autorevolezza e i valori agenziali. Capacità di interpretare, trasferire e far condividere i valori agenziali all'interno dell'organizzazione; è, inoltre, la capacità di far percepire i valori agenziali all'esterno dell'organizzazione.	
11	Soluzione di problemi gestionali e organizzativi (problem solving). Capacità di affrontare e risolvere i problemi operativi cogliendone gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete e attuabili. Conclusione e conclusione di trattative ed attività negoziali.	
12	Gestione budget e commessi aspetti amministrativi. Capacità di gestire il budget assegnato e ottenere risultati con un impiego ottimale delle risorse assegnate ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, ecc.), e, più in generale, propensione al rispetto delle previsioni programmatiche e agli aspetti amministrativi collegati.	
13	Rapporti con i portatori di interesse. Capacità di tenere conto dei bisogni, rilevare i risultati percepiti e gestione dei rapporti con i portatori di interesse, tenendo conto dei bisogni e delle aspettative (risultati attesi). Capacità di innovare i processi coinvolgendo i portatori di interesse. Capacità di orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo della missione, della visione e dei valori, rivedendo e aggiornando politiche e strategie in considerazione dei bisogni dei portatori di interesse e delle risorse disponibili.	
14	Pianificazione, programmazione e controllo di gestione. Capacità di pianificazione e programmazione dell'attività, definendo le priorità, coordinando operativamente le risorse assegnate, in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi assegnati. Capacità di tradurre obiettivi strategici e operativi in corrispondenti piani e compiti per le diverse articolazioni organizzative e per gli individui all'interno dell'organizzazione. Capacità di attivare le procedure di controllo di gestione. Capacità di valutare i risultati sia in termini di servizi e prodotti, sia di effetti delle attività dell'organizzazione sui portatori di interesse esterni. Capacità di valutare i risultati interni in termini di gestione, innovazione e risultati finanziari.	
15	Assertività. Capacità di usare in modo appropriato il potere gerarchico-formale connesso al ruolo rivestito.	
Totale (A) = Σ punteggi		

Scala : "5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa
NB. Il giudizio massimo e minimo deve essere ben motivato e, in particolare, la prestazione valutata come mediocre/modesta deve essere opportunamente ed adeguatamente documentata.



Allegato D2.2
pag. 3 di 6

B) OBIETTIVI DI PRESTAZIONE
(rif. Scheda assegnazione obiettivi, Allegato D2.1)

Pr.	Descrizione	Risultato conseguito	Scostamento rispetto al risultato atteso
1			
2			
3			
4			
5			

Data del colloquio :

Firma del valutatore : _____

Firma del valutato : _____



Allegato D2.2
pag. 4 di 6

Osservazioni del dirigente valutato :

IL DIRIGENTE VALUTATO

Note del dirigente valutatore in merito al processo valutativo :

Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale :

IL DIRIGENTE VALUTATORE



Allegato D2.2
pag. 5 di 6

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

	SI	NO
verificata la relazione annuale di fine anno redatta dal dirigente valutatore di prima istanza		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione Pianificazione Strategica		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione Controllo di Gestione		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
verificata la correttezza procedurale nell'espletamento dell'eventuale contraddittorio per la valutazione di prima istanza		
verificato il rispetto degli accordi sindacali		
valida il processo di valutazione di prima istanza		

	SI	NO
effettuato il contraddittorio di propria competenza		
Esito del contraddittorio :		

definito il grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti :

- dal dirigente valutato, rispetto a quelli assegnati,
- dalla struttura diretta, rispetto a quelli negoziati nella contrattazione di budget,

Obiettivi di prestazione	Punteggio assegnato al grado di raggiungimento dell'obiettivo (da 1 a 5)*
1	
2	
3	
4	
5	
Totale (B)=Σ punteggi	

*Scala :

"5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa

sulla base dell'istruttoria effettuata, nonché della :

- strategicità e importanza degli obiettivi assegnati e raggiunti,
- qualità dell'apporto specifico che il dirigente ha fornito nella programmazione e gestione dell'attività generale dell'Agenzia,

attribuisce il seguente Punteggio Integrativo (da 1 a 1,25) : _____



Allegato D2.2
pag. 6 di 6

e formula la seguente valutazione finale e globale sull'attività gestionale/prestazionale svolta dal dirigente nell'anno di riferimento, considerando anche eventuali fattori critici influenti sul risultato finale :

Punteggio - A - (max 75)	Punteggio - B - (max 25)	Punteggio Integrativo - Pi - (da 1 a 1,25)	Punteggio finale = (A+B*Pi)	Fasce punteggi	GIUDIZIO FINALE
				p \geq 91	POSITIVO
				80 \leq p<91	
				54 \leq p<80	
				p<54	NEGATIVO

PUNTEGGIO FINALE CONSEGUITO : / 125

Osservazioni del Nucleo di Valutazione

Data ___/___/___

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)



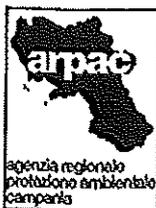
Allegato D2.3
pag. 1 di 6

**SCHEDA DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DI
STRUTTURA COMPLESSA O DI STRUTTURA SEMPLICE**

Anno : _____

(a cura dirigente valutatore di prima istanza)

Cognome e nome e del dirigente valutato	
Codice Fiscale	
Denominazione incarico	
Eventuale altro incarico : denominazione, periodo, struttura di appartenenza	
Valutatore di prima istanza (cognome, nome, data conferimento incarico)	



Allegato D2.3
pag. 2 di 6

PROFILI DI VALUTAZIONE (A e B)
A) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

	Aree di analisi/Elementi di valutazione	Punteggio (da 1 a 5)
1	Attenzione alla qualità ed accuratezza. Capacità proattive, con particolare riguardo all'appropriatezza e alla qualità delle prestazioni, alla soddisfazione dei clienti (interni/esterni), alle certificazioni di qualità di prodotti e servizi.	
2	Leadership. Capacità di tenere insieme - sulla base di uno scopo comune - persone diverse, con mentalità, interessi e caratteri diversi e farle cooperare attivamente e spontaneamente (quindi non sotto la costrizione di vincoli giuridico-formali).	
3	Guida al cambiamento. Capacità di agire come "campioni" di innovazione e modernizzazione. Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di processo, di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizi e prodotti orientati ai clienti (interni/esterni).	
4	Cooperazione interfunzionale, lavoro di gruppo e integrazione. Capacità di rapportarsi in modo collaborativo e cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative, nonché dei partner esterni, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise.	
5	Gestione e sviluppo delle risorse umane. Capacità di motivare, indirizzare, valorizzare, valutare in maniera analitica e differenziata e migliorare le capacità professionali e la polifunzionalità delle risorse umane. Capacità di identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale, allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione. Capacità di coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment. Capacità di misurare la soddisfazione e la motivazione del personale. Capacità di delegare funzioni, compiti e responsabilità, mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità dei risultati finali. Capacità di prevenzione del contenzioso.	
6	Flessibilità. Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi assegnati. Adattabilità alle situazioni di insufficienza di risorse.	
7	Gestione per processi. Capacità di sviluppare e implementare il sistema di gestione in una logica di processo orientata al "cliente". Capacità di identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistemica.	
8	Competenza gestionale. Capacità di acquisire e mantenere aggiornate nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze gestionali per perseguire e migliorare i risultati della propria attività rispondente alle esigenze dell'Agenzia; è inoltre la capacità di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative, in particolare per l'elaborazione di criteri, parametri e indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte. Capacità di gestire informazioni e conoscenze. Capacità di gestire le infrastrutture. Capacità di gestire i rapporti contrattuali.	
9	Rappresentare l'autorevolezza e i valori agenziali. Capacità di interpretare, trasferire e far condividere i valori agenziali all'interno dell'organizzazione; è, inoltre, la capacità di far percepire i valori agenziali all'esterno dell'organizzazione.	
10	Soluzioni di problemi gestionali e organizzativi (problem solving). Capacità di affrontare e risolvere i problemi operativi cogliendone gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete e attuabili. Condizione e conclusione di trattative ed attività negoziali.	
	Gestione budget e connessi aspetti amministrativi. Capacità di gestire il budget assegnato e ottenere risultati con un impiego ottimale di risorse assegnate ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, ecc.), e, più in generale, propensione al rispetto delle previsioni programmatiche e agli aspetti amministrativi collegati.	
	Rapporti con i portatori di interesse. Capacità di tenere conto dei bisogni, rilevare i risultati percepiti e gestione dei rapporti con i portatori di interesse, tenendo conto dei bisogni e delle aspettative (risultati attesi). Capacità di innovare i processi coinvolgendo i portatori di interesse. Capacità di orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo della missione, della visione e dei valori, rivedendo e aggiornando politiche e strategie in considerazione dei bisogni dei portatori di interesse e delle risorse disponibili.	
	Planificazione, programmazione e controllo di gestione. Capacità di pianificazione e programmazione dell'attività, definendo le priorità, coordinando operativamente le risorse assegnate, in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi assegnati. Capacità di tradurre obiettivi strategici e operativi in corrispondenti piani e compiti per le diverse articolazioni organizzative e per gli individui all'interno dell'organizzazione. Capacità di attivare le procedure di controllo di gestione. Capacità di valutare i risultati sia in termini di servizi e prodotti, sia di effetti delle attività dell'organizzazione sui portatori di interesse esterni. Capacità di valutare i risultati interni in termini di gestione, innovazione e risultati finanziari.	
	Assertività. Capacità di usare in modo appropriato il potere gerarchico-formale connesso al ruolo rivestito.	
Totale (A) = Σ punteggi		

Scala : "5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa
NB. Il giudizio massimo e minimo deve essere ben motivato e, in particolare, la prestazione valutata come mediocre/modesta deve essere opportunamente ed adeguatamente documentata.



Allegato D2.3
pag. 3 di 6

B) OBIETTIVI DI PRESTAZIONE
(rif. Scheda assegnazione obiettivi, Allegato D2.1)

Pr.	Descrizione	Risultato conseguito	Scostamento rispetto al risultato atteso
1			
2			
3			
4			
5			

Data del colloquio :

Firma del valutatore : _____

Firma del valutato : _____



**Allegato D2.3
pag. 4 di 6**

Osservazioni del dirigente valutato :

IL DIRIGENTE VALUTATO

Note del dirigente valutatore in merito al processo valutativo :

Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale :

IL DIRIGENTE VALUTATORE



Allegato D2.3
pag. 5 di 6

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

	SI	NO
verificata la relazione annuale di fine anno redatta dal dirigente valutatore di prima istanza		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione Pianificazione Strategica		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione Controllo di Gestione		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
verificata l'esistenza o meno di contestazioni a carico del dirigente valutato (nel caso, allegare copia della documentazione)		
verificata la correttezza procedurale nell'espletamento dell'eventuale contraddittorio per la valutazione di prima istanza		
verificato il rispetto degli accordi sindacali		
valida il processo di valutazione di prima istanza		

	SI	NO
effettuato il contraddittorio di propria competenza		
esito del contraddittorio :		

definito il grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti :

- dal dirigente valutato, rispetto a quelli assegnati,
- dalla struttura diretta, rispetto a quelli negoziati nella contrattazione di budget,

Obiettivi di prestazione	Punteggio assegnato al grado di raggiungimento dell'obiettivo (da 1 a 5)*
1	
2	
3	
4	
5	
Totale (B)=Σ punteggi	

*Scala :

"5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa

sulla base dell'istruttoria effettuata, nonché della :

- strategicità e importanza degli obiettivi assegnati e raggiunti,
- qualità dell'apporto specifico che il dirigente ha fornito nella programmazione e gestione dell'attività generale dell'Agenzia,

attribuisce il seguente Punteggio Integrativo (da 1 a 1,25) : _____



Allegato D2.3
pag. 6 di 6

e formula la seguente valutazione finale e globale sull'attività gestionale/prestazionale svolta dal dirigente nell'anno di riferimento, considerando anche eventuali fattori critici influenti sul risultato finale :

Punteggio - A - (max 50)	Punteggio - C=Bx2 - (max 50)	Punteggio Integrativo - Pi - (da 1 a 1,25)	Punteggio finale = (A+C*Pi)	Fasce punteggi	GIUDIZIO FINALE
				p \geq 92	POSITIVO
				80 \leq p<92	
				48 \leq p<80	NEGATIVO
				p<48	

PUNTEGGIO FINALE CONSEGUITO : / 125

Osservazioni del Nucleo di Valutazione

Data ___/___/___

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)



Allegato D2.4
pag. 1 di 6

SCHEDA DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE DEI DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

Anno : _____

(a cura dirigente valutatore di prima istanza)

Cognome e nome e del dirigente valutato	
Codice Fiscale	
Denominazione incarico	
Eventuale altro incarico : denominazione, periodo, struttura di appartenenza	
Valutatore di prima istanza (cognome, nome, data conferimento incarico)	



PROFILI DI VALUTAZIONE (A e B)
A) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

	Area di analisi/Elementi di valutazione	Punteggio (da 1 a 5)
1	Attenzione alla qualità ed accuratezza. Capacità proattive, con particolare riguardo all'appropriatezza e alla qualità delle prestazioni, alla soddisfazione dei clienti Interni/esterni, alle certificazioni di qualità di prodotti e servizi.	
2	Cooperazione interfunzionale, lavoro di gruppo e integrazione. Capacità di rapportarsi in modo collaborativo e cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative, nonché dei partner esterni, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise.	
3	Soluzione di problemi gestionali e organizzativi (problem solving). Capacità di affrontare e risolvere i problemi operativi cogliendone gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete e attuabili. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali.	
4	Flessibilità. Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi assegnati. Adattabilità alle situazioni di insufficienza di risorse.	
5	Competenza gestionale. Capacità di acquisire, mantenere aggiornate nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze gestionali per perseguire e migliorare i risultati della propria attività rispondente alle esigenze dell'Agenzia; è inoltre la capacità di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative, in particolare per l'elaborazione di criteri, parametri e indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte. Capacità di gestire informazioni e conoscenze. Capacità di gestire le infrastrutture. Capacità di gestire i rapporti contrattuali.	
Totale (A) = Σ punteggi		

Scala : "5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa
NB. Il giudizio massimo e minimo deve essere ben motivato e, in particolare, la prestazione valutata come mediocre/modesta deve essere opportunamente ed adeguatamente documentata

16 di 31



Allegato D2.4
pag. 3 di 6

B) OBIETTIVI DI PRESTAZIONE
(rif. Scheda assegnazione obiettivi, Allegato D2.1)

Pr.	Descrizione	Risultato conseguito	Scostamento rispetto al risultato atteso
1			
2			
3			
4			
5			

Data del colloquio : _____

Firma del valutatore : _____

Firma del valutato : _____



Allegato D2.4
pag. 4 di 6

Osservazioni del dirigente valutato :

IL DIRIGENTE VALUTATO

Note del dirigente valutatore in merito al processo valutativo :

Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale :

IL DIRIGENTE VALUTATORE



IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

	SI	NO
verificata la relazione annuale di fine anno redatta dal dirigente valutatore di prima istanza		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione Pianificazione Strategica		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione Controllo di Gestione		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
verificata l'esistenza o meno di contestazioni a carico del Dirigente valutato (nel caso, allegare copia della documentazione)		
verificata la correttezza procedurale nell'espletamento dell'eventuale contraddittorio per la valutazione di prima istanza		
verificato il rispetto degli accordi sindacali		
valida il processo di valutazione di prima istanza		

	SI	NO
effettuato il contraddittorio di propria competenza		
esito del contraddittorio :		

definito il grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti :

- dal dirigente valutato, rispetto a quelli assegnati,
- dalla struttura diretta, rispetto a quelli negoziati nella contrattazione di budget,

Obiettivi di prestazione	Punteggio assegnato al grado di raggiungimento dell'obiettivo (da 1 a 5)*
1	
2	
3	
4	
5	
Totale (B)=Σ punteggi	

*Scala :
"5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa

sulla base dell'istruttoria effettuata, nonché della :

- strategicità e importanza degli obiettivi assegnati e raggiunti,
- qualità dell'apporto specifico che il dirigente ha fornito nella programmazione e gestione dell'attività generale dell'Agenzia,

attribuisce il seguente Punteggio Integrativo (da 1 a 1,25) : _____



Allegato D2.4
pag. 6 di 6

e formula la seguente valutazione finale e globale sull'attività gestionale/prestazionale svolta dal dirigente nell'anno _____, considerando anche eventuali fattori critici influenti sul risultato finale :

Punteggio - A - (max 25)	Punteggio - C=Bx3 - (max 75)	Punteggio Integrativo - Pi - (da 1 a 1,25)	Punteggio finale = (A+C*Pi)	Fasce punteggi	GIUDIZIO FINALE
				p ≥ 92	POSITIVO
				80 ≤ p < 92	
				42 ≤ p < 80	
				p < 42	NEGATIVO

PUNTEGGIO FINALE CONSEGUITO : / 125

Osservazioni del Nucleo di Valutazione

Data __/__/__

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)



Allegato D2.5
pag. 1 di 6

**SCHEDA DI VALUTAZIONE GESTIONALE/PRESTAZIONALE DIRIGENTI CON INCARICO
PROFESSIONALE DI BASE PER DIRIGENTE NEOASSUNTO**

Anno : _____

(a cura Dirigente valutatore di prima istanza)

Cognome e nome e del dirigente valutato	
Codice Fiscale	
Denominazione incarico	
Valutatore di prima istanza (cognome, nome, data conferimento incarico)	



Allegato D2.5
pag. 2 di 6

PROFILI DI VALUTAZIONE (A e B)

A) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Pr.	Area di analisi/Elementi di valutazione	Punteggio (da 1 a 5)
1	Osservanza delle direttive per il raggiungimento dei risultati.	
2	Impegno e disponibilità/ orientamento al risultato correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi. Capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard agenziali e alle attese di clienti interni/esterni impegnandosi personalmente nel loro raggiungimento. Rispetto delle scadenze assegnate.	
Totale (A) = Σ punteggi		

Scala : "5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa
NB. Il giudizio massimo e minimo deve essere ben motivato e, in particolare, la prestazione valutata come mediocre/modesta deve essere opportunamente ed adeguatamente documentata.



Allegato D2.5
pag. 3 di 6

B) OBIETTIVI DI PRESTAZIONE
(rif. Scheda assegnazione obiettivi, Allegato D2.1)

Pr.	Descrizione	Risultato conseguito	Scostamento rispetto al risultato atteso
1			
2			
3			
4			
5			

Data del colloquio :

Firma del valutatore : _____

Firma del valutato : _____



Allegato D2.5
pag. 4 di 6

Osservazioni del dirigente valutato :

IL DIRIGENTE VALUTATO

Note del dirigente valutatore in merito al processo valutativo :

Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale :

IL DIRIGENTE VALUTATORE



Allegato D2.5
pag. 5 di 6

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

	SI	NO
verificata la relazione annuale di fine anno redatta dal dirigente valutatore di prima istanza		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione Pianificazione Strategica		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
acquisite le informazioni integrative dell'istruttoria fornite dalla funzione :		
verificata l'esistenza o meno di contestazioni a carico del Dirigente valutato (nel caso, allegare copia della documentazione)		
verificata la correttezza procedurale nell'espletamento dell'eventuale contraddittorio per la valutazione di prima istanza		
verificato il rispetto degli accordi sindacali		
valida il processo di valutazione di prima istanza		

	SI	NO
effettuato il contraddittorio di propria competenza		
esito del contraddittorio :		

definito il grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti dal dirigente valutato, rispetto a quelli assegnati,

Obiettivi di prestazione	Punteggio assegnato al grado di raggiungimento dell'obiettivo (da 1 a 5)*
1	
2	
3	
4	
5	
Totale (B)=Σ punteggi	

*Scala :

"5" Largamente al di sopra delle attese; "4" Superiore all'attesa; "3" In linea con l'attesa; "2" Inferiore all'attesa; "1" Largamente sotto l'attesa

sulla base dell'istruttoria effettuata, nonché della:

- strategicità e importanza degli obiettivi assegnati e raggiunti;
- qualità dell'apporto specifico che il dirigente ha fornito;

attribuisce il Punteggio Integrativo (da 1 a 1,25) : _____



Allegato D2.5
pag. 6 di 6

e formula la seguente valutazione finale e globale sull'attività gestionale/prestazionale svolta dal dirigente nell'anno di riferimento, considerando anche eventuali fattori critici influenti sul risultato finale :

Punteggio (A) (max 10)	C=B x 3,6 (max 90)	Punteggio Integrativo PI (da 1 a 1,25)	Punteggio finale = (A+C*PI)	Fasce punteggi	GIUDIZIO FINALE
				p ≥ 91	POSITIVO
				80 ≤ p < 91	
				38 ≤ p < 80	
				p < 38	NEGATIVO

PUNTEGGIO FINALE CONSEGUITO : / 125

Osservazioni del Nucleo di Valutazione

Data ___/___/___

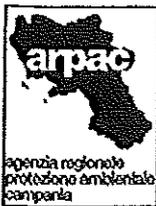
IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)

COMPONENTE (cognome, nome, firma)

28 di 31
[Handwritten signature]



Allegato D2.6
pag. 1 di 5

SCHEDA VALUTAZIONE GESTIONALE/PROFESSIONALE DEI DIRIGENTI

Periodo : _____ - _____
(a cura del dirigente valutatore di prima istanza)

Cognome e nome				
Codice Fiscale				
Titolo di studio				
Area, ruolo, profilo professionale				
Denominazione incarico				
Tipologia incarico	<input type="checkbox"/> SC	<input type="checkbox"/> SS	<input type="checkbox"/> IPAS	<input type="checkbox"/> IP
Inquadramento giuridico	<input type="checkbox"/> Ruolo	<input type="checkbox"/> Comando	<input type="checkbox"/> Tempo determinato	
Macro struttura di afferenza	<input type="checkbox"/> DG	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> DP <input type="checkbox"/> AMVR
Struttura complessa di afferenza				
Struttura semplice di afferenza				
Incarico professionale di alta specializzazione sovraordinato				
Valutatore di prima istanza (cognome, nome, data conferimento incarico)				
Eventuale altro incarico : denominazione, struttura, dirigente valutatore			dal	al
Eventuale altro incarico : denominazione, struttura, dirigente valutatore			dal	al
Eventuale altro incarico : denominazione, struttura, dirigente valutatore			dal	al
Eventuale altro incarico : denominazione, struttura, dirigente valutatore			dal	al
Eventuale altro incarico : denominazione, struttura, dirigente valutatore			dal	al

Tipologia di valutazione (rif. artt.26, CC.CC.NN.L. 3/11/2005)

Scadenza incarico

Primo quinquennio neoassunto

Esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività (dirigenti ruolo sanitario)

Anticipazione a seguito di due consecutive valutazioni annuali negative

Verifica e valutazione anno successivo alla valutazione negativa del Collegio tecnico (dirigenti ruolo sanitario)

Legenda : DG=Direzione Generale; DA=Direzione Amministrativa; DT=Direzione Tecnica; DP=Dipartimento Provinciale; AMVR=Attività Multizonale a Valenza Regionale; SC=Struttura Complessa; SS=Struttura Semplice; IPAS=Incarico Professionale Alta Specializzazione; IP=Incarico Professionale

Allegato alla GUIDA DI PROCESSO PER LA VERIFICA E LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI (A Segue al REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'INFIAMENTO, L'UFFICIA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCHE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI)

[Handwritten signature]
27 di 31



Allegato D2.6
pag. 2 di 5

Pr.	Aree di analisi - Elementi di valutazione delle attività professionali	Punteggio(°) (da 1 a 5)
a	collaborazione interna e livello di partecipazione multiprofessionale nell'organizzazione	
b	livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico	
c	risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità professionale delle prestazioni, dell'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi	
d	efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi (*)	
e	capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli Istituti contrattuali (*)	
f	capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi affidati nonché i processi formativi e la selezione delle risorse umane (*)	
g	capacità di promuovere, diffondere, gestire, implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni agenziali (*)	
h	attività di ricerca, delle sperimentazioni, dell'attività di tutoraggio formativo, della docenza esterna e nell'ambito dei programmi di formazione agenziale	
i	osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati	
j	rispetto delle direttive e delle disposizioni di servizio dettate dalla direzione agenziale	
k	azioni promosse per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia gestionale (*)	
l	azioni promosse per il miglioramento dei rapporti con gli utenti esterni (*)	
m	azioni promosse per la semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti e la riduzione dei relativi tempi di realizzazione (*)	
n	rispetto del codice di comportamento, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici	
o	conformità operativa agli standard di salute e sicurezza e tutela ambientale nei luoghi di lavoro	
p	conformità operativa ai sistemi gestionali dell'Agenzia (Pianificazione, Qualità, Controlli Interni, Privacy, ecc.)	
Punteggio (A) = Σ punteggi		

(*) Scala : *5* Largamente al di sopra delle attese; *4* Superiore all'attesa; *3* In linea con l'attesa; *2* Inferiore all'attesa; *1* Largamente sotto l'attesa

(*) Non applicabile ai dirigenti neoassunti con incarico professionale

NB. Il giudizio massimo e minimo deve essere ben motivato e, in particolare, la prestazione valutata come mediocre/modesta deve essere opportunamente ed adeguatamente documentata.



Allegato D2.6
pag. 3 di 5

Eventuali osservazioni del dirigente valutato		
Data colloquio finale	Firma dirigente valutatore	Firma dirigente valutato

Azioni per l'eventuale miglioramento della professionalità del dirigente valutato
Firma dirigente valutatore

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]



Allegato D2.6
pag. 4 di 5

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA
(a cura del COLLEGIO TECNICO)

IL COLLEGIO TECNICO

Visto il regolamento recante la disciplina per il funzionamento degli organismi per la valutazione delle risorse umane, approvato con deliberazione n. 234 del 26/04/2007;

Visto il regolamento concernente l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali;

Preso atto delle valutazioni gestionali/prestazionali annuali del dirigente e dei punteggi rispettivamente conseguiti :

Pr.	Anno	Punteggio conseguito / max
1		
2		
3		
4		
5		

Preso atto del giudizio finale :

POSITIVO;

NEGATIVO;

e del punteggio conseguito in seconda istanza nell'ultima valutazione gestionale/professionale relativa al periodo dal _____ al _____, pari a: ___ / ___ (max)

Preso atto del punteggio conseguito nella valutazione gestionale/professionale di prima istanza :

Punteggio conseguito nella valutazione di prima istanza
"A"
___ / 80 (max)

Valida il processo valutativo di prima istanza;

sulla base dell'istruttoria effettuata, nonché della qualità dell'apporto professionale che il dirigente ha fornito nell'esercizio dell'incarico, attribuisce, altresì, il **Punteggio Integrativo** (da 1 a 1,25) : _____



Allegato D2.6
pag. 5 di 5

e formula la seguente valutazione/giudizio finale e globale sull'attività gestionale/professionale svolta dal dirigente nel periodo considerato :

Punteggio A	Punteggio Integrativo PI (da 1 a 1,25)	Punteggio finale = A*PI	Fasce punteggi	GIUDIZIO FINALE
			≥ 80	POSITIVO
			64 ≤ p < 80	
			48 ≤ p < 64	
			p < 48	NEGATIVO

PUNTEGGIO FINALE CONSEGUITO : / 112,5

Per i dirigenti neoassunti con incarico professionale

Punteggio A	Punteggio Integrativo PI (da 1 a 1,25)	Punteggio finale = A*PI	Fasce punteggi	GIUDIZIO FINALE
			≥ 40	POSITIVO
			36 ≤ p < 40	
			27 ≤ p < 36	
			p < 27	NEGATIVO

PUNTEGGIO FINALE CONSEGUITO : / 112,5

IL COLLEGIO TECNICO			
Data	<input type="checkbox"/> Presidente ordinario <input type="checkbox"/> Presidente supplente (cognome, nome, firma)	<input type="checkbox"/> Componente ordinario <input type="checkbox"/> Componente supplente (cognome, nome, firma)	<input type="checkbox"/> Componente ordinario <input type="checkbox"/> Componente supplente (cognome, nome, firma)

INCARICO STRUTTURA COMPLESSA

(intervallo punteggio : 80 - 105: valore medio 92.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommatoria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
1	Complessità della struttura in relazione alla sua articolazione interna							
			1	Eterogeneità delle attività				
					Le attività della funzione, così come da legge istitutiva, da regolamento e da assetto organizzativo sono MOLTO diversificate			
					Le attività della funzione, così come da legge istitutiva, da regolamento e da assetto organizzativo sono MEDIAMENTE diversificate			
					Le attività della funzione, così come da legge istitutiva, da regolamento e da assetto organizzativo sono POCO diversificate			
			2	Interazione interagenziale				
					La funzione ha un ALTO grado di interazione, con altre funzioni interne dell'organizzazione			
					La funzione ha un MEDIO grado di interazione, con altre funzioni interne dell'organizzazione			
					La funzione ha un BASSO grado di interazione, con altre funzioni interne dell'organizzazione			
			3	Interazione esterna				
					La funzione ha un ALTO grado di interazione, con il contesto esterno			
					La funzione ha MEDIO un grado di interazione, con il contesto esterno			
					La funzione ha un BASSO un grado di interazione, con il contesto esterno			
			4	Articolazione organizzativa				
					La funzione ha un articolazione interna che prevede almeno : n°2 Strutture Semplici			
					La funzione ha un articolazione interna che prevede almeno : n°1 Struttura Semplice e n°1 o più incarichi dirigenziali professionali di alta specializzazione			
					La funzione ha un articolazione interna che prevede solo incarichi dirigenziali professionali di alta specializzazione			
					La funzione non prevede nessuno dei casi precedenti			





Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA COMPLESSA (intervallo punteggiato : 80 - 105: valore medio 92.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione somatoria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
2	Grado di autonomia in relazione anche ad eventuale struttura sovraordinata							
			1	Discrezionalità nella realizzazione di attività, progetti, programmi	Prevalente attività di impostazione, regolazione, elaborazione progettuale, attuazione, nell'ambito di contesti generali e/o di obiettivi di massima Prevalente attività realizzativa di programmi e progetti, applicativa di norme, disciplinatoria nell'ambito di direttive e/o indirizzi Prevalente attività di erogazione di servizi e prodotti con ampia facoltà di opzione, scelta e combinazione degli aspetti gestionali ed operativi nell'ambito di determinati contesti e/o obiettivi specifici			
			2	Modalità assunzione di decisioni	Diretta con delega piena Indiretta, istruttoria con riporto alla struttura sovraordinata			
			3	Frequenza decisionale in emergenza	spesso abbastanza spesso raramente			
			4	Livello di responsabilità nell'ambito della Direzione di afferenza	alto medio basso			



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA COMPLESSA

(intervallo punteggiaggio : 80 - 105: valore medio 92,5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommativa punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
3	Affidamento e gestione budget (anche se non formalmente assegnato ma che afferisce ad impegni di spesa assunti dalla struttura)							
			1	Entità budget				
					è affidato un budget alla struttura maggiore di € 100.00			
					è affidato un budget alla struttura tra € 50.00 e € 100.000			
					è affidato un budget alla struttura minore di € 50.000			
4	Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali ricomprese nel budget affidato							
			1	Risorse gestite/anno				
					La somma del costo del personale della struttura, del budget di spesa (anche convenzionale) e del valore degli strumenti in carico alla struttura è maggiore o uguale a € 100.000			
					La somma del costo del personale della struttura, del budget di spesa (anche convenzionale) e del valore degli strumenti in carico alla struttura è compresa tra € 50.000 e € 100.000			
					La somma del costo del personale della struttura, del budget di spesa (anche convenzionale) e del valore degli strumenti in carico alla struttura è inferiore a € 50.000			



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(cf. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA COMPLESSA

(intervallo punteggio : 80 - 105: valore medio 92.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommativa punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
5	Importanza e delicatezza della funzione esplicitata da espressioni e specifiche norme di legge		1	Importanza	norme di rango statale/regionale nessuna previsione normativa			
			2	Delicatezza	interazione con Ente Regione e Autorità Giudiziaria interazione con altri Enti Pubblici nessuna interazione extraagenziale			
6	Svolgimento di funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione e vigilanza		1	Tipologia processi operativi	coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza almeno n.2 tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza una sola tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza			
			2	Trasversalità processi operativi	l'attività svolta è realizzata per conto di tutta l'Agenzia l'attività svolta è realizzata per conto di più strutture agenziali oltre a quella di appartenenza l'attività svolta è realizzata per conto della singola struttura			
			3	Disagio operativo	frequente in rare occasioni nessun disagio			



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA COMPLESSA

(intervallo punteggio : 80 - 105; valore medio 92.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommativa punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
7	Produzione di entrate proprie destinate al finanziamento generale dell'Azienda		1	Fatturato/anno attività conto terzi	maggiore o uguale ad € 400.000 tra € 200.000 e € 400.000 tra € 50.000 a € 200.000 inferiore a € 50.000			
8	Rilevanza della funzione all'interno della Direzione o struttura, ovvero dell'Agenzia		1	interattività	Prevalentemente interagenziale, con frequenti deleghe direzionali in commissioni, gruppi di lavoro con Enti pubblici esterni, oltre che rilevanti interazioni con tutti gli ambiti provinciali dell'Agenzia Prevalentemente interagenziale, o con Enti pubblici esterni, o con tutti gli ambiti provinciali dell'Agenzia Prevalentemente agenziale con frequente interazione con almeno 2 ambiti provinciali dell'Agenzia Prevalentemente agenziale ed interazione limitata ad un solo ambito provinciale			
9	Ampiezza del bacino di utenza per le strutture caratterizzate da tale elemento e reale capacità di soddisfacimento della domanda di servizi espressa		1	Popolazione	Oltre 1.300.000 Tra 1.000.000 e 1.300.000 da 300.000 a 1.000.000 fino a 300.000			

[Handwritten signature]



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(in riferimento al regolamento recante la disciplina per l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali, nonché i criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali)

INCARICO STRUTTURA COMPLESSA

(intervallo punteggio : 80 - 105; valore medio 92.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (convenzione equanimità punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
10	Valenza strategica della struttura		1	Tipologia attività	diretta su priorità strategiche dell'Agenzia anche in relazione al coordinamento e controllo di attività multizonali a valenza regionale contributiva su priorità strategiche dell'Agenzia di supporto			
			2	Responsabilità sui risultati	primaria condivisa			
11	Grado di competenza specialistico-funzionale e professionale		1	Disciplinarietà	pluridisciplinarietà monodisciplinarietà			
			2	Esperienza	oltre 5 anni in più strutture fino a 3 anni in più strutture oltre 5 anni nella stessa struttura fino a 3 anni nella stessa struttura			
			3	Necessità aggiornamento professionale	alta bassa			
			4	Manageriale	gestione strutture altamente differenziate con forte esigenza di integrazione gestione strutture articolate con attività parzialmente disomogenee e da integrare tra loro gestione strutture con attività affini tra loro			



agenzia regionale
protezione ambiente
Campania

INCARICO STRUTTURA COMPLESSA

(intervallo punteggio : 80 - 105: valore medio 92.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommaria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
12	Utilizzazione nell'ambito della struttura di metodologie e strumentazioni significativamente innovative e con valenza strategica per l'Agenzia		1	Certificazione e accreditamenti	UNI EN ISO IEC 17025 UNI EN ISO 9001 accreditamento statale			
			2	Valore strumentazione	maggiore € 100.000 tra € 50.000 e € 100.000			
13	Grado di responsabilità negli interventi e nelle decisioni degli altri dirigenti della struttura		1	Tipologia	diretta condivisa contributoria			

[Handwritten signature]



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOKA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI)

INCARICO STRUTTURA SEMPLICE (intervallo punteggio : 63 - 80; valore medio 71.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommatoria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
1	Complessità della struttura in relazione alla sua articolazione interna							
			1	Eterogeneità delle attività	<p>Le attività della funzione, così come da legge istitutiva, da regolamento e da assetto organizzativo sono MOLTO diversificate</p> <p>Le attività della funzione, così come da legge istitutiva, da regolamento e da assetto organizzativo sono MEDIAMENTE diversificate</p> <p>Le attività della funzione, così come da legge istitutiva, da regolamento e da assetto organizzativo sono POCO diversificate</p>			
			2	Interazione interagenziale	<p>La funzione ha un ALTO grado di interazione, con altre funzioni interne dell'organizzazione</p> <p>La funzione ha un MEDIO grado di interazione, con altre funzioni interne dell'organizzazione</p> <p>La funzione ha un BASSO grado di interazione, con altre funzioni interne dell'organizzazione</p>			
			3	Interazione esterna	<p>La funzione ha un ALTO grado di interazione, con il contesto esterno</p> <p>La funzione ha MEDIO un grado di interazione, con il contesto esterno</p> <p>La funzione ha un BASSO un grado di interazione, con il contesto esterno</p>			
			4	Articolazione organizzativa	<p>La funzione ha un articolazione interna che prevede almeno : n°1 Dirigente</p> <p>La funzione ha un articolazione interna che prevede almeno n°1 Posizione Organizzativa</p> <p>La funzione ha un articolazione interna che prevede almeno n°1 Funzione di Coordinamento</p> <p>La funzione non prevede nessuno dei caso precedenti</p>			



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA SEMPLICE (intervallo punteggiato : 63 - 80; valore medio 71.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommativa punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
2	Grado di autonomia in relazione anche ad eventuale struttura sovraordinata		1	Discrezionalità nella realizzazione di attività, progetti, programmi	<p>prevalente attività di impostazione, regolazione, elaborazione progettuale, attuazione, nell'ambito di contesti generali e/o di obiettivi di massima</p> <p>prevalente attività realizzativa di programmi e progetti, applicativa di norme, disciplinatoria nell'ambito di direttive e/o indirizzi</p> <p>prevalente attività di erogazione di servizi e prodotti con ampia facoltà di opzione, scelta e combinazione degli aspetti gestionali ed operativi nell'ambito di determinati contesti e/o obiettivi specifici</p>			
			2	Modalità assunzione di decisioni	<p>diretta con delega piena</p> <p>Indiretta, istruttoria con riporto alla struttura sovraordinata</p>			
			3	Frequenza decisionale in emergenza	<p>spesso</p> <p>abbastanza spesso</p> <p>raramente</p>			
			4	Livello di responsabilità nell'ambito della Direzione o Struttura di appartenenza	<p>alto</p> <p>medio</p> <p>basso</p>			

[Handwritten signature]



INCARICO STRUTTURA SEMPLICE

(intervallo punteggio : 63 - 80; valore medio 71.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommatoria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
3	affidamento e gestione budget (anche se non formalmente assegnato ma che afferisce ad impegni di spesa assunti dalla struttura)		1	Entità budget	è affidato un budget alla struttura non è affidato un budget alla struttura			
4	Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali ricomprese nel budget affidato		1	Risorse gestite/anno	La somma del costo del personale della struttura, del budget di spesa (anche convenzionale) e del valore degli strumenti in carico alla struttura è maggiore di € 100.000 La somma del costo del personale della struttura, del budget di spesa (anche convenzionale) e del valore degli strumenti in carico alla struttura è inferiore a € 100.000			
5	Importanza e delicatezza della funzione esplicitata da espressioni e specifiche norme di legge		1	Importanza	norme di rango statale/regionale nessuna previsione normativa			
			2	Delicatezza	interazione con Ente Regione e Autorità Giudiziarie interazione con altri Enti Pubblici nessuna interazione extraagenziale			

[Handwritten signature]



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"
(cf. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA SEMPLICE
 (intervallo punteggiato : 63 - 80: valore medio 71.5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione esponente prioritari convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
6	Svolgimento di funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione e vigilanza		1	Tipologia processi operativi	coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza almeno n.2 tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza una sola tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza			
			2	Trasversalità processi operativi	l'attività svolta è realizzata per conto di tutta l'Agenzia l'attività svolta è realizzata per conto di più strutture agenziali oltre a quella di appartenenza l'attività svolta è realizzata per conto della singola struttura			
			3	Disagio operativo	frequente in rare occasioni nessun disagio			
7	Produzione di entrate proprie destinate al finanziamento generale dell'Azienda		1	Fatturato/anno attività conto terzi	maggiore o uguale ad € 100.000 tra € 50.000 a € 100.000 inferiore a € 50.000			
8	Rilevanza della funzione all'interno della struttura o Direzione, ovvero dell'Agenzia		1	Interattività	Prevalentemente interagenziale, o con Enti pubblici esterni, o con tutti gli ambiti provinciali dell'Agenzia Prevalentemente agenziale con frequente interazione con almeno 2 ambiti provinciali dell'Agenzia Prevalentemente agenziale ed interazione limitata ad un solo ambito provinciale			

[Handwritten signature]



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA SEMPLICE (intervallo punteggiato : 63 - 80: valore medio 71.5)

Pt.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pt.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommatoria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
9	Ampiezza del bacino di utenza per le strutture caratterizzate da tale elemento e reale capacità di soddisfacimento della domanda di servizi espressa		1	Popolazione				
					Oltre 1.300.001			
					Tra 1.000.000 e 1.300.000			
					da 300.000 a 1.000.000			
					fino a 300.000			

10	Valenza strategica della struttura		1	Tipologia attività				
					diretta su priorità strategiche dell'Agenzia anche in relazione al coordinamento e controllo di attività multizonali a valenza regionale			
					contributoria su priorità strategiche dell'Agenzia di supporto			
			2	Responsabilità sui risultati				
					primaria			
					condivisa			



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(in riferimento al regolamento recante la disciplina per l'affidamento, modifica, verifica e valutazione, revoca degli incarichi dirigenziali, nonché i criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali)

INCARICO STRUTTURA SEMPLICE (intervallo punteggiato : 63 - 80; valore medio 71,5)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommatrice punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
11	Grado di competenza specialistico-funzionale e professionale		1	Disciplinarietà	<ul style="list-style-type: none"> pluridisciplinarietà monodisciplinarietà 			
			2	Esperienza	<ul style="list-style-type: none"> oltre 5 anni in più strutture fino a 3 anni in più strutture oltre 5 anni nella stessa struttura fino a 3 anni nella stessa struttura 			
			3	Necessità aggiornamento professionale	<ul style="list-style-type: none"> alta bassa 			
			4	Manageriale	<ul style="list-style-type: none"> gestione attività altamente differenziate con forte esigenza di integrazione gestione attività mediamente differenziate da integrare tra loro gestione attività affini 			



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO STRUTTURA SEMPLICE (intervallo punteggiato : 63 - 80; valore medio 71,5)

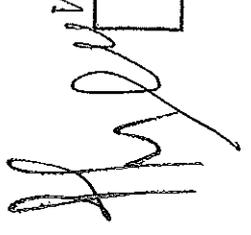
Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sommaria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
12	Utilizzazione nell'ambito della struttura di metodologie e strumentazioni significativamente innovative e con valenza strategica per l'Agenzia		1	Certificazione e accreditamenti	UNI EN ISO IEC 17025 UNI EN ISO 9001 accreditamento statale			
			2	Valore strumentazione	maggiore € 100.000 tra € 50.000 e € 100.000			
13	Grado di responsabilità negli interventi e nelle decisioni degli altri dirigenti della struttura		1	Tipologia	diretta condivisa contributoria			

[Handwritten signature]

INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

(intervallo punteggiato : 55 - 63; valore medio 59)

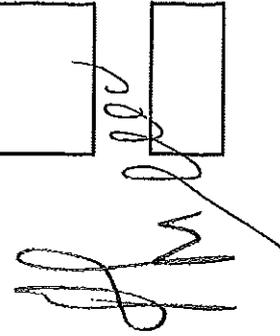
Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo- massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (convenzioni accreditate punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
1	Grado di autonomia in relazione anche ad eventuale struttura sovraordinata							
			1	Discrezionalità nella realizzazione di attività, progetti, programmi	<p>prevalente attività di impostazione, regolazione, elaborazione progettuale, attuazione, nell'ambito di contesti generali e/o di obiettivi di massima</p> <p>prevalente attività realizzativa di programmi e progetti, applicativa di norme, disciplinatoria nell'ambito di direttive e/o indirizzi</p> <p>prevalente attività di erogazione di servizi e prodotti con ampia facoltà di opzione, scelta e combinazione degli aspetti gestionali ed operativi nell'ambito di determinati contesti e/o obiettivi specifici</p>			
			2	modalità assunzione di decisioni	<p>diretta con delega piena</p> <p>indiretta, istruttoria con riporto alla struttura sovraordinata</p>			
			3	frequenza decisionale in emergenza	<p>spesso</p> <p>abbastanza spesso</p> <p>raramente</p>			
			4	Livello di responsabilità nell'ambito della Direzione o Struttura di appartenenza	<p>alto</p> <p>medio</p> <p>basso</p>			



INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

(intervallo punteggio : 55 - 63: valore medio 59)

Pt.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pt.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (convenzione straordinaria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
2	Importanza e delicatezza della funzione esplicitata da espresse e specifiche norme di legge		1	Importanza	nome di rango statale/regionale nessuna previsione normativa			
			2	Delicatezza	interazione con Ente Regione e Autorità Giudiziana interazione con altri Enti Pubblici nessuna interazione extraagenziale			
3	Svolgimento di funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione e vigilanza		1	Tipologia processi operativi	coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza almeno n.2 tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza una sola tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza			
			2	Trasversalità processi operativi	l'attività svolta è realizzata per conto di tutta l'Agenzia l'attività svolta è realizzata per conto di più strutture agenziali oltre a quella di appartenenza l'attività svolta è realizzata per conto della singola struttura			
			3	Disagio operativo	frequente in rare occasioni nessun disagio			





agenzia regionale
protezione ambientale
campania

Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(M. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

(intervallo punteggio : 55 - 63; valore medio 59)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione scompositiva punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
4	Grado di competenza specialistico-funzionale e professionale		1	Esperienza specialistica	maggiore di 5 anni uguale o inferiore a 5 anni			
			2	Necessità aggiornamento professionale		alta bassa		
5	Produzione di entrate proprie destinate al finanziamento generale dell'Azienda		1	Fatturato/anno attività conto terzi	maggiore o uguale ad € 50000 inferiore a € 50000			
6	Rilevanza della funzione all'interno della struttura o Direzione, ovvero dell'Agenzia		1	Interattività	Prevalentemente interagenziale o con Enti pubblici esterni, o con tutti gli ambiti provinciali dell'Agenzia Prevalentemente agenziale ed interazione limitata ad un solo ambito provinciale			

[Handwritten signature]



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOKA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

(intervallo punteggiato : 55 - 63: valore medio 59)

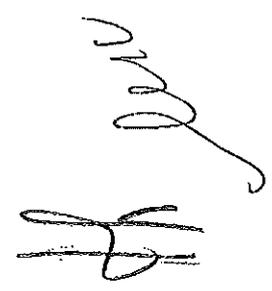
Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pt.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (convenzione sommatrice punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
7	Ampiezza del bacino di utenza per le strutture caratterizzate da tale elemento e reale capacità di soddisfacimento della domanda di servizi espressa							
			1	Popolazione				
					Oltre 1.300.000			
					Tra 1.000.000 e 1.300.000			
					da 300.000 a 1.000.000			
					fino a 300.000			
8	Valenza strategica della funzione							
			1	Tipologia attività				
					diretta su priorità strategiche dell'Agenzia anche in relazione al coordinamento e controllo di attività multizonali a valenza regionale			
					contributoria su priorità strategiche dell'Agenzia			
					di supporto			
			2	Responsabilità sui risultati				
					primaria			
					condivisa			

Handwritten signature

INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

(intervallo punteggio : 55 - 63; valore medio 59)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione sostenuta punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
9	Grado di competenza specialistico-funzionale e professionale		1	Disciplinarietà	pluridisciplinarietà monodisciplinarietà			
			2	Esperienza	oltre 5 anni in più strutture fino a 3 anni in più strutture oltre 5 anni nella stessa struttura fino a 3 anni nella stessa struttura			
			3	Necessità aggiornamento professionale	alta bassa			
			4	Manageriale	gestione attività altamente differenziate con forte esigenza di integrazione gestione attività mediamente differenziate da integrare tra loro gestione attività affini			





Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO PROFESSIONALE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

(intervallo punteggiato : 55 - 63; valore medio 59)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (convenzionale normalizzata punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
10	Utilizzazione nell'ambito della struttura di metodologie e strumentazioni significativamente innovative e con valenza strategica per l'Agenzia		1	Certificazione e accreditamenti	UNI EN ISO IEC 17025 UNI EN ISO 9001 accreditamento statale			
			2	Valore strumentazione	maggiore € 100.000 tra € 50.000 e € 100.000			

11	Grado di responsabilità negli interventi e nelle decisioni degli altri dirigenti della struttura		1	Tipologia	diretta condivisa contributoria			
----	--	--	---	-----------	---------------------------------------	--	--	--

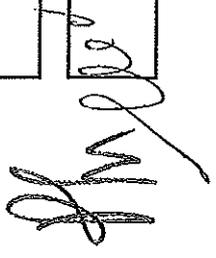
Handwritten signature

Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(cf. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO PROFESSIONALE DI BASE (intervallo punteggiato : 20 - 36: valore medio 28)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (convulsione convenzionale punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
1	Importanza e delicatezza della funzione esplicitata da espressioni e specifiche norme di legge		1	Importanza	norme di rango statale/regionale nessuna previsione normativa			
			2	Delicatezza	interazione con Ente Regione e Autorità Giudiziarie interazione con altri Enti Pubblici nessuna interazione extraagenzia			
2	Svolgimento di funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione e vigilanza		1	Tipologia processi operativi	coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza almeno n.2 tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza una sola tra le funzioni di coordinamento, indirizzo ispezione, vigilanza			
			2	Trasversalità processi operativi	l'attività svolta è realizzata per conto di tutta l'Agenzia l'attività svolta è realizzata per conto di più strutture agenziali oltre a quella di appartenenza l'attività svolta è realizzata per conto della singola struttura			
			3	Disagio operativo	frequente in rare occasioni nessun disagio			





Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(M. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO PROFESSIONALE DI BASE

(intervallo punteggiato : 20 - 36: valore medio 28)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione esemplificativa punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
3	Grado di competenza specialistico-funzionale e professionale		1	Disciplinarietà	pluridisciplinarietà monodisciplinarietà			
			2	Esperienza specialistica	maggior di 5 anni da 3 a 5 anni uguale o inferiore a 3 anni			
			3	Necessità aggiornamento professionale	alta bassa			
			4	Manageriale	attività altamente differenziate attività mediamente differenziate attività affini			
4	Produzione di entrate proprie destinate al finanziamento generale dell'Azienda		1	Fatturato/anno attività conto terzi	maggior o uguale ad € 50000 inferiore a € 50000			



Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI*)

INCARICO PROFESSIONALE DI BASE

(intervallo punteggio : 20 - 36; valore medio 28)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (conversione somatoria punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
5	Rilevanza della funzione all'interno della articolazione organizzativa di appartenenza		1	Interattività				
					Prevalentemente interagenziale o con Enti pubblici esterni, o con tutti gli ambiti provinciali dell'Agenzia			
					Prevalentemente agenziale ed interazione limitata ad un solo ambito provinciale			
6	Ampiezza del bacino di utenza per le strutture caratterizzate da tale elemento e reale capacità di soddisfacimento della domanda di servizi espressa		1	Popolazione				
					Oltre 1.300.000			
					Tra 1.000.000 e 1.300.000			
					da 300.000 a 1.000.000			
					fino a 300.000			

[Handwritten signature]



agenzia regionale
protezione ambientale
Campania

Allegato D3 "Schede operative per la graduazione delle funzioni dirigenziali"

(rif. "REGOLAMENTO RECANTE LA DISCIPLINA PER L'AFFIDAMENTO, MODIFICA, VERIFICA E VALUTAZIONE, REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI, NONCHÉ I CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI")

INCARICO PROFESSIONALE DI BASE

(intervallo punteggio : 20 - 36: valore medio 28)

Pr.	CRITERIO	Intervallo Punteggio (minimo-massimo)	Pr.	PARAMETRO	INDICATORE	Punteggio convenzionale assegnabile	Modalità di calcolo (convenzione sommativa punteggi convenzionali assegnati)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
7	Valenza strategica della funzione							
			1	Tipologia attività				
					diretta su priorità strategiche dell'Agenzia anche in relazione al coordinamento e controllo di attività multizonali a valenza regionale			
					contributoria su priorità strategiche dell'Agenzia di supporto			
			2	Responsabilità sui risultati				
					primaria			
					condivisa			

DELIBERAZIONE N° 703 DEL 15 DIC. 2008
ATTESTATO DI PUBBLICAZIONE

Si dichiara che la presente deliberazione è stata affissa all'Albo di questa Agenzia dal giorno 15 DIC. 2008 e vi resterà per gg. 15 (quindici).

Il 15 DIC. 2008



Il Funzionario Incaricato
[Signature]

La presente deliberazione è divenuta efficace il giorno.....per il decorso del termine di gg 10 dalla data di pubblicazione, giusta art. 35, comma 6, della L.R. 3.11.1994 n.32.

La Segreteria Generale
Il Dirigente
(Avv. Monica Coscioni)

Il _____

La presente deliberazione è stata dichiarata immediatamente eseguibile, per l'urgenza.

La Segreteria Generale
Il Dirigente
(Avv. Monica Coscioni)

Il 15 DIC. 2008



[Signature]

La presente deliberazione è stata trasmessa al Co.R.I e al Collegio dei revisori dei conti con nota prot. n.

Il Funzionario Incaricato

Il _____

La presente deliberazione è stata inviata, con nota prot. n. _____ del _____, alla Giunta Regionale, che ne ha accusato ricevuta in data _____, per il controllo previsto dall'art. 35 della L.R. 32/94.

La stessa deliberazione è stata sospesa nella seduta del _____, i chiarimenti sono stati forniti con deliberazione n. _____ del _____, inviati alla Giunta Regionale con nota prot. n. _____ e pervenuti alla stessa in data _____.

La presente deliberazione è divenuta esecutiva ai sensi dell'art.35, comma 4, della L.R. 32/94.

La presente deliberazione è divenuta esecutiva ai sensi dell'art.35, comma 5, della L.R. 32/94.

La Segreteria Generale
Il Dirigente
(Avv. Monica Coscioni)

Il _____