



AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI COSENZA
Nucleo Aziendale di Valutazione Strategica

**VALUTAZIONE
dei
DIRIGENTI
e
CONTROLLO
STRATEGICO**

*recepimento linee d'indirizzo giusta concertazione OO.SS. della dirigenza del SSR
- Delibera Giunta Regionale n°99 del 19/02/2007 -*

concordato con le OO.SS. della dirigenza dell'ASP - COSENZA in data 15 aprile 2008

1. Principi generali del processo di VALUTAZIONE

- 1 Il D.Lgs 286/1999 all'art. 1 prevede che le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotino di strumenti adeguati a:
 - Valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (*valutazione della dirigenza*);
 - Valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede d'attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti (*valutazione e controllo strategico*).
2. La delibera di giunta regionale n°99/07 recependo quanto previsto dall'art. 9 dei rispettivi CC.CC.NN.LL 2002-2005 della dirigenza medica, veterinaria e S.T.P.A. del SSN prevede che: *“La valutazione delle attività professionali, delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti, nonché dei relativi comportamenti organizzativi e risultati di gestione, è diretta alla verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati sia in sede contrattuale che annualmente in fase di definizione di budget, della managerialità e della professionalità espresse ed è caratteristica essenziale del rapporto di lavoro dei dirigenti medesimi. Essa deve essere intesa come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto, quale sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale”*.
3. L'Azienda garantisce, con l'adozione del presente regolamento, la trasparenza del procedimento valutativo e la garanzia di coinvolgimento del dirigente valutato ai sensi dell'art. 25 dei CC.CC.NN.LL della dirigenza medica, veterinaria e S.P.T.A.

2. La VALUTAZIONE dei DIRIGENTI

1. La "**valutazione della dirigenza**" è l'azione mediante la quale l'azienda valuta le prestazioni ed i comportamenti di tutto il personale con qualifica dirigenziale. In particolare, verifica il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni dirigente e la professionalità espressa in tale attività, e ne valuta il possesso d'adeguate conoscenze e competenze non solo di natura professionale ma anche organizzativa e gestionale.
2. La verifica di cui al punto precedente, è articolata in due ambiti valutativi separati e distinti:
 - A) La valutazione delle *prestazioni professionali* (c.d. valutazione professionale) d'ogni singolo dirigente inerisce alle attività professionali svolte ed ai risultati perseguiti;
 - B) La valutazione dei *comportamenti organizzativi* (c.d. valutazione manageriale) inerisce al grado di raggiungimento degli obiettivi affidati ad ogni singolo dirigente

3. II CONTROLLO STRATEGICO

1. "**Il controllo strategico**" è l'azione che valuta l'adeguatezza delle strategie aziendali scelte in sede di pianificazione delle attività, di programmi specifici ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti.
2. L'azione di controllo strategico si esplica dunque nei confronti di tutte le strutture a cui l'organo di governo (Direzione Strategica) assegna obiettivi, provvedendo alla relativa dotazione di risorse, e che quindi possono essere configurati come Centri di Responsabilità (CdR).
3. La modalità con cui il Direttore Generale affida ai CdR le risorse e predefinisce gli obiettivi, può consistere in:
 - Adozione della metodologia di budget;

- Emanazione di direttive;
 - Formulazione di piani d'attività annuali e pluriennali;
 - Redazione di programmi ed altri strumenti di determinazione del Direttore Generale.
4. Gli obiettivi assegnati o concertati con le modalità sovraesposte devono, ovviamente, intendersi come integrazioni, complementi od aggiunte agli obiettivi connessi alla mission istituzionale del sistema azienda e/o delle singole sue strutture, in quanto imprescindibilmente imposti dalla normativa comunitaria, nazionale, regionale e aziendale
 5. L'attività di controllo strategico, svolta dal NAVS, mira a verificare se i direttori di Dipartimento, i direttori di Distretto, i direttori di Struttura Complessa, i dirigenti responsabili di Struttura Semplice -ove ne ricorrano le condizioni-, ed i responsabili di progetti, programmi ed iniziative abbiano attuato le scelte contenute nelle direttive e negli altri atti d'indirizzo emanate dalla Direzione Generale e se abbiano svolto le funzioni delegate ai sensi dell'Atto Aziendale.
 6. Monitora la congruità della strategia aziendale rappresentata nei programmi, nelle previsioni di bilancio, e nei piani d'attività, in funzione dell'esercizio di poteri d'indirizzo da parte dei competenti organi. Analizza i trend strutturali connessi allo sviluppo delle attività, attingendo agli specifici flussi informativi. Valuta, relativamente alle risorse dei singoli CdR, la congruità delle dotazioni e la razionalità degli utilizzi. Considera le risultanze delle analisi di customer-satisfaction esplesate dall'URP aziendale
 7. L'attività di valutazione e controllo strategico, è svolta dal NAVS tanto sulla base di verifiche e misure effettuate direttamente ed in piena autonomia, quanto sulla base dei risultati di efficacia, efficienza ed economicità effettuati dal Controllo di Gestione mediante specifici indicatori. La verifica è riferita, per i dirigenti interessati, alle capacità gestionali/manageriali nonché ai comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate.
 8. La valutazione di cui sopra, avviene secondo le seguenti modalità:
 - Analisi preventiva di congruenza tra risorse affidate (Umane, Finanziarie, Strutturali e Tecnologiche effettivamente disponibili) ed obiettivi predefiniti in sinergia con il Controllo di Gestione;
 - Analisi degli scostamenti rilevati dal Controllo di Gestione tra gli obiettivi predefiniti ed i risultati raggiunti;
 - Analisi successiva di congruenza tra gli obiettivi predefiniti e le azioni operative effettuate, in relazione alle risorse disponibili;
 - Identificazione degli eventuali fattori ostativi;
 - Identificazione delle responsabilità gestionali per il mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi;
 - Segnalazione di azioni migliorative.

Il controllo strategico viene attuato dal NAVS utilizzando le schede di monitoraggio degli obiettivi predisposte in concertazione con il Controllo di Gestione. Il monitoraggio strumentale al controllo strategico ha cadenza periodica ed il relativo percorso procedurale si attiva con la ricezione dei report semestrali da parte del Controllo di Gestione. Dalle tabelle riepilogative di detti report, relativamente a ciascun CdR, dovranno evincersi: lo stato di attuazione degli obiettivi istituzionali, di budget, di progetto etc., le risorse umane, materiali e finanziarie impegnate, le eventuali positività, peculiarità o criticità emerse.

A sua volta, il Nucleo è tenuto a relazionare annualmente sui risultati del controllo, fornendo sintetiche ma precise indicazioni sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, sull'attuazione dei progetti e sull'utilizzo delle risorse.

4. Procedura generale di VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1. Il processo di valutazione della dirigenza, sia per quanto attiene le *prestazioni professionali* che i *comportamenti organizzativi*, è articolato in due momenti:
 - A) *Valutazione di prima istanza* : proposta di valutazione del dirigente immediatamente sovraordinati ;
 - B) *Valutazione di seconda istanza* : verifica della proposta di valutazione di prima istanza, valutazione di competenza ed approvazione definitiva da parte del NAVS o del Collegio Tecnico.

5. Organismi e soggetti preposti alla VERIFICA e VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1. I *soggetti* preposti, in **prima istanza**, alla formulazione di una proposta di valutazione dei singoli dirigenti, sia per quanto attiene le prestazioni professionali che i comportamenti organizzativi, s'identificano nei dirigenti responsabili di struttura, immediatamente sovraordinati al valutato.
2. Gli *organismi* preposti alla verifica e valutazione in **seconda istanza** della dirigenza ai sensi dell'art. 15, commi 5 e 6 del D.Lgs 502/1999 e ss. mm. sono:
 - Il Collegio Tecnico, per quanto attiene le *prestazioni professionali*;
 - Il Nucleo Aziendale di Valutazione Strategica (NAVS) per quanto attiene i *comportamenti organizzativi*.

Per come normato dall'art. 26 dei rispettivi CC.CC.NN.LL. della dirigenza:

Il Collegio Tecnico procede alla verifica e valutazione: a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti; b) dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio; c) dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale con più di quindici anni di servizio, in relazione all'indennità di esclusività.¹

Il Nucleo di Valutazione procede alla verifica e valutazione annuale: a) dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa e di struttura semplice; b) dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

6. DELIBERA GIUNTA REGIONALE n° 99/07

Per come definito dall'art. 9 comma 1, lettera E, punto 1 della delibera di giunta regionale n° 99/07: “ *la valutazione annuale di risultato che vede il NAVS come valutatore di seconda istanza non deve limitarsi al livello quali-quantitativo delle prestazioni, bensì cogliere l'attitudine e l'impegno dei dirigenti nelle funzioni organizzative e nella capacità di coinvolgimento del personale dipendente, quali effettive esplicazioni del ruolo manageriale*”.

¹ In ossequio a quanto previsto dall'allegato N°5 dei CC.CC.NN.LL. della dirigenza 2002-2005, il Collegio Tecnico dovrà dotarsi di un proprio distinto regolamento di funzionamento, con relative schede e linee guida.

7. Modalità e criteri generali per la VALUTAZIONE “MANAGERIALE” dei DIRIGENTI

1. Il percorso procedurale della valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti ha inizio con l'esplicitazione, da parte del dirigente immediatamente superiore, degli obiettivi aggiuntivi che ogni dirigente deve perseguire.
2. Per gli obiettivi istituzionali, non è necessaria l'esplicitazione da parte del dirigente sovraordinato perché definiti da norme e più o meno esplicitamente richiamati nel conferimento e nella accettazione dell'incarico dirigenziale. E', invece, necessaria l'esplicitazione degli obiettivi aggiuntivi che ogni dirigente deve perseguire, in esecuzione di strategie aziendali generali e/o specifiche.
3. La valutazione dei dirigenti, oltre che alla verifica del raggiungimento degli obiettivi specifici riferiti alla singola professionalità, mira a monitorare e valutare il ruolo rivestito nella struttura aziendale e le specifiche prestazioni organizzative e manageriali all'interno della struttura. Si effettua sulla base dei seguenti parametri/indicatori:
 - Collaborazione interna ed interazione a livello multiprofessionale nell'organizzazione strutturale;
 - Livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
 - Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e nel generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali;
 - Dati qualificativi emersi dalle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'approccio con l'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
 - Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali nonché i conseguenti processi formativi e la selezione del personale;
 - Raggiungimento del minimo di credito formativo, ai sensi dell'art. 16ter, comma 2 del D.Lgs 502/92²;
 - Osservanza dei target prestazionali assegnati;
 - Rispetto del codice di comportamento allegato al CCNL del 5 dicembre 1996;
 - Rispetto codice etico ASP;
 - Rispetto delle direttive e delle disposizioni di servizio dettate dalla direzione aziendale;
 - Azioni promosse per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia gestionale e sanitaria;
 - Azioni promosse per il miglioramento dei rapporti con il pubblico;
 - Azioni promosse per la semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti e la riduzione dei tempi di attesa.
4. I parametri di cui sopra, raggruppati e semplificati, sono rilevati attraverso le schede all'uopo predisposte e riferite separatamente agli incarichi di struttura (complessa e semplice) ed a quelli professionali.
5. La rilevazione dei parametri quantitativi previsti per la compilazione delle schede deve avvenire nel rispetto degli indicatori di qualità precedentemente definiti.
6. Allo scadere dei periodi previsti dai regolamenti e dal CCNL, il valutatore di prima istanza predisponde, sulla specifica scheda, una proposta di valutazione per ogni singolo dirigente. In particolare, la *c.d. valutazione manageriale* afferente i *comportamenti organizzativi* del

² Non potrà, ovviamente essere valutato negativamente il mancato conseguimento degli ECM, qualora lo stesso sia imputabile a carenza di specifica offerta formativa da parte dell'Azienda .

dirigente, effettuata dal dirigente sovraordinato in qualità di valutatore di 1^a istanza, andrà trasmessa al NAVS, organo competente alla valutazione di II Istanza, nel rispetto delle procedure in appresso specificate;

7. Le schede, compilate dai valutatori di prima istanza per ogni dirigente sotto-ordinato, saranno inviate al valutatore di seconda istanza solo previa obbligatoria sottoscrizione per presa visione del dirigente valutato. Atto che non comporta necessariamente formale accettazione e/o condivisione, mentre nel rifiuto di sottoscrizione per “*presa visione*” potrebbe configurarsi per il dirigente sottordinato il rifiuto/omissione di atti d’ufficio, passibile di contestazione ed addebito disciplinare .E’ facoltà del valutato esporre le proprie controdeduzioni al valutatore. Nella prevista ipotesi di contraddittorio, il valutatore di primo grado può procedere alla eventuale modifica prima di inoltrare la valutazione al NAVS, quale organismo di valutazione di seconda istanza.
8. Il valutatore di seconda istanza verifica la regolarità formale e sostanziale del percorso valutativo di prima istanza, intervenendo, laddove ne ravvisi l’esigenza, per richiedere correttivi, integrazioni e/o esplicitazioni della procedura di 1^a istanza. Nei casi di contenzioso non risolto in prima istanza, ascolta e/o acquisisce in atti le contestazioni e controdeduzioni eventualmente esposte e/o trasmesse da dirigenti valutati e le trasmette al valutatore, cui restituisce formalmente la scheda, chiedendogli di prenderne atto, per confermare o modificare conseguentemente la valutazione espressa.
9. Dopo avere esperito e concluso ogni istruttoria relativa alla ratifica formale e sostanziale della valutazione di 1^a istanza, il Nucleo, cui compete la valutazione di 2^a istanza, effettua la valutazione/verifica finale.
10. E’ facoltà del valutatore di seconda istanza modificare la valutazione espressa, con il ricorso al punteggio integrativo di rettifica ($\leq \pm 1$), ovviamente nei limiti della scala pentenaria adottata.
11. La valutazione definitiva dovrà poi essere classificata come positiva o negativa. A tale scopo, sulla base di motivazioni espressamente formulate per ciascun periodo di riferimento, il NAVS provvede autonomamente a stabilire il valore soglia, al di sopra del quale la valutazione finale e globale si deve ritenere positiva.

8. I valutatori di prima istanza

1. I valutatori di prima istanza, a garanzia del principio della diretta conoscenza delle prestazioni professionali, dei comportamenti e dei risultati conseguiti dai valutandi, vengono così individuati:
 - Il Direttore Generale valuta i Direttori e i Responsabili delle strutture di staff;
 - Il Direttore Sanitario valuta i Direttori dei Presidi Ospedalieri e i Direttori dei Dipartimenti sanitari e i Direttori dei Distretti;
 - Il Direttore Amministrativo valuta i Direttori delle SOC amministrative ;
 - I Direttori di Dipartimento valutano i Direttori delle Strutture Complesse afferenti, i Responsabili delle Strutture Semplici di livello Dipartimentale;
 - I Direttori di Distretto valutano i Direttori delle Strutture Complesse afferenti, i Responsabili delle Strutture Semplici di livello Distrettuale;
 - I Direttori delle S.O.C. valutano tutti i Responsabili delle strutture semplici afferenti, nonché i dirigenti cui sono direttamente sovraordinati ;
 - I Responsabili delle strutture semplici valutano i dirigenti assegnati alla propria struttura;

- Qualora si ravvisassero motivate e documentate ipotesi di incompatibilità o ricusazione tra valutando e valutatore di prima istanza, dopo averne richiesta (a cura dell'organismo di seconda istanza) ed ottenuta l'autorizzazione dal Direttore Generale, il valutatore di prima istanza potrà essere sostituito dal Direttore Amministrativo o dal Direttore Sanitario in ragione dello specifico ruolo del valutato;
- Nei casi in cui, per intervenuti trasferimenti interni e/o esterni, il valutando non ritenga garantito il principio della conoscenza diretta da parte del valutatore, il Nucleo potrà adoperarsi perché il valutatore acquisisca dal suo predecessore, a livello consultivo e non obbligatorio, la valutazione informale del valutando;
- Per ogni altra fattispecie di valutazione si applica la procedura prevista al punto 4 lettera A del presente regolamento.

9. Attività e compiti dei valutatori di prima istanza

1. Il valutatore di prima istanza, nel predisporre la proposta di valutazione, deve tenere conto dei seguenti principi:
 - trasparenza dei criteri e dei risultati;
 - informazione adeguata e partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio;
 - diretta conoscenza dell'attività del valutato.
2. La comunicazione al valutato della proposta di valutazione di prima istanza deve essere effettuata direttamente dal valutatore, garantendo al valutato anche il diritto al contraddittorio che, in caso di valutazione negativa, deve precedere la definitiva formalizzazione e trasmissione al NAVS della proposta di I^a istanza. In questo caso ricorre la fattispecie di cui all'art.29 del CCNL della dirigenza. Le controdeduzioni eventualmente presentate in questa fase dai valutati devono essere allegate alla valutazione inviata al valutatore di seconda istanza.

10. I valutatori di seconda istanza

1. I valutatori di seconda istanza sono organismi aziendali così configurati:
 - Il Collegio Tecnico, finalizzato alla valutazione di seconda istanza delle *prestazioni professionali* dei dirigenti, varia nella sua composizione, in dipendenza della professionalità del dirigente da valutare/verificare e della sua collocazione funzionale nel sistema aziendale. Con riferimento a quanto indicato dai rispettivi CC.CC.NN.LL. della dirigenza.³
 - Il Nucleo Aziendale di Valutazione Strategica, unico per tutta l'ASP, è preposto alla valutazione in seconda istanza dei *comportamenti organizzativi* di tutti i dirigenti dell'Azienda.

10.1 Il Nucleo Aziendale di Valutazione Strategica (NAVS)

³ Nell'esprimere le valutazioni di sua competenza, il Collegio Tecnico si avvale anche delle valutazioni "manageriali" annuali definite in 2^a istanza dal NAVS.

1. Il NAVS dell'ASP Cosenza, costituito nel rispetto del D.Lgs 286/99 e del D.Lgs 161/01, espleta le seguenti attività:
 - Valutazione in seconda istanza, con **cadenza annuale**, dei *comportamenti organizzativi* di tutti i dirigenti con riferimento ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi loro affidati (istituzionali e aggiuntivi).

11. Attività e compiti del valutatore di seconda istanza

1. Quale valutatore di seconda istanza per quanto attiene ai comportamenti organizzativi dei singoli dirigenti, il NAVS provvede ai seguenti adempimenti:
 - Verifica e valida il processo valutativo di prima istanza;
 - Verifica il rispetto dei CC.CC.NN.LL. e degli accordi sindacali aziendali;
 - Effettua l'eventuale normalizzazione dei dati, avvalendosi della prevista facoltà di attribuire un punteggio di rettifica ($\leq \pm 1$) al fine di rendere tutti i dati confrontabili;
 - Stabilisce il valore soglia oltre il quale la valutazione è positiva;
 - Comunica, preventivamente, i risultati ai dirigenti con valutazione sottosoglia, per garantire il contraddittorio ;
 - Definisce la valutazione finale e globale dei risultati ottenuti, tenendo conto di tutto quanto esplicitato nel precedente paragrafo 7.9, e considerando anche l'influenza di eventuali fattori critici che possano aver condizionato il risultato finale;
 - Invia gli esiti delle valutazioni al Direttore Generale, corredati di dettagliata relazione riepilogativa, nella quale saranno esposte, fra l'altro, le eventuali criticità del sistema e le azioni positive proposte al riguardo;
 - Invia, nel rispetto della riservatezza, le schede ed i risultati delle valutazioni all'Ufficio personale, per il seguito di competenza.
2. Le risultanze delle valutazioni di seconda istanza, vanno sempre formalmente annotate e sottoscritte sulla scheda all'uopo predisposta, dopo aver compilato le parti riservate alla seconda fase del percorso valutativo. Le risultanze negative, prima della definitiva formalizzazione, devono essere contestate in contraddittorio ai dirigenti valutati, che possono farsi assistere da persona di fiducia. Le controdeduzioni fornite dai Dirigenti interessati devono essere allegate alla valutazione finale.

12. Effetti della valutazione positiva del NAVS

1. L'esito positivo della verifica da parte del NAVS comporta, per tutti dirigenti valutati positivamente, l'attribuzione della retribuzione di risultato previsto nel budget dal contratto integrativo aziendale.
2. Per tutti i dirigenti l'esito della valutazione di risultato concorre anche alla formazione della documentazione utile alla valutazione di tipo professionale di competenza del Collegio Tecnico.

Per gli effetti giuridici ed economici dei singoli provvedimenti, si rinvia alla vigente disciplina normativa e contrattuale.

13. Effetti della valutazione negativa del NAVS

La valutazione negativa, basata sull'accertamento di responsabilità dirigenziale che registri scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, inosservanza di direttive, risultati negativi della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa ovvero rispetto ai compiti istituzionali del dirigente, così come definiti a livello aziendale, comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati:

- Alla posizione rivestita dal dirigente nell'ambito aziendale;
- All'entità degli scostamenti rilevati.

1. Per tutti i dirigenti, la valutazione negativa comporta la perdita parziale o totale della retribuzione di risultato.
2. Per i Direttori di struttura la valutazione negativa effettuata dal NAVS incide sulla verifica professionale effettuata dal Collegio Tecnico.
3. Dalla valutazione negativa del NAVS, inoltre, in caso di verificate e gravi responsabilità, può conseguire la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e/o l'affidamento di altri fra quelli compresi nell'art. 27 comma 1, lettera a, b o c del CCNL 8 giugno 2000.
4. In caso di accertamento di responsabilità reiterata, la revoca dell'incarico assegnato ed il conferimento di uno degli incarichi ricompresi dall'art. 27, comma 1, lettera c.
5. Dopo due valutazioni negative consecutive del NAVS, è facoltà dell'Azienda revocare l'incarico prima della sua scadenza, previa anticipazione della verifica da parte del Collegio Tecnico.
6. In presenza di una valutazione negativa annuale del NAVS, determinata da elementi di particolare gravità anche estranei alla prestazione lavorativa, resta ferma la facoltà di recesso da parte dell'Azienda, secondo le procedure dell'art. 23 del CCNL.

I provvedimenti di cui ai commi precedenti vengono adottati dal Direttore Generale con atto motivato.

14. Disposizioni transitorie

Il presente regolamento viene approvato con deliberazione del Direttore Generale. Analoga procedura dovrà essere adottata per ogni eventuale e successiva modifica ed integrazione opportuna e/o necessaria per adeguamento ad aggiornamenti di natura normativa, organizzativa, funzionale e politica aziendale.