



DELIBERA
del DIRETTORE
GENERALE
**Dott.ssa Maria
Beatrice STASI**

n. **490** del **29 AGO. 2018**

**OGGETTO: ISTITUZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI
VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELL'AGENZIA DI TUTELA
DELLA SALUTE DELLA MONTAGNA.**

COADIUVATO
dal Direttore
Amministrativo
**Avv. Monica Anna
FUMAGALLI**

Su proposta del Servizio Gestione Risorse Umane

dal Direttore
Sanitario
**dott.ssa Lorella
CECCONAMI**

IL DIRETTORE GENERALE

dal Direttore
Sociosanitario
**dott. Fabrizio
LIMONTA**

DATO ATTO che, in attuazione della Legge Regionale 11 agosto 2015, n. 23, con D.G.R. n. X/4471 del 10 dicembre 2015 è stata costituita, a decorrere dal 01.01.2016, l'ATS della Montagna derivante dall'unione, con contestuale scorporo di funzioni verso l'ASST della Valtellina e dell'Alto Lario, della ex ASL della provincia di Sondrio con parte della ex ASL della provincia di Como (Distretto Medio Alto Lario) e della ex ASL della Vallecamonica-Sebino;

Publicato sul sito
aziendale ATS
Il giorno
30 AGO. 2018

RITENUTO, pertanto, come previsto dalla suddetta Legge regionale 11 agosto 2015, n. 23, di provvedere ad uniformare i sistemi di valutazione vigenti nella ex ASL della Provincia di Sondrio, nella ex ASL della Provincia di Como e nella ex ASL della Vallecamonica-Sebino;

Per rimanervi
esposto

RAVVISATA la necessità, a valere dall'anno 2018, di istituire un nuovo Sistema di Valutazione della Performance che valorizzi l'impegno e la qualità della performance organizzativa e della performance individuale anche finalizzato a riconoscere la premialità da attribuire individualmente al personale dell'Agenzia;

**Il presente atto è
composto da n. 3
fogli e n. 53 pagg.
di allegati**

VISTA la proposta elaborata dal Gruppo di Lavoro costituito con nota prot. n. 0040446/2017 del 05.09.2017 che ha tenuto conto anche delle osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni dell'Agenzia;

PRESO ATTO che il nuovo Sistema di Valutazione è stato condiviso dal Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni dell'Agenzia, ritenendolo uno strumento innovativo, completo e dinamico, validato nell'incontro del 03 novembre 2017 di cui al verbale n. 06/2017;



Segue delibera n. **490** del **29 AGO. 2018**

DATO ATTO che lo stesso è stato approvato dalla Direzione Aziendale e presentato al Collegio di Direzione;

DATO ATTO degli esiti dei confronti sindacali relativi al nuovo Sistema di Valutazione del personale dell'ATS della Montagna - a valere dall'anno 2018 - con la Rappresentanza Sindacale Unitaria e le Organizzazioni Sindacali del personale di Comparto e con le Organizzazioni Sindacali del personale delle Aree della Dirigenza conclusosi con la validazione dello stesso in data 26 luglio 2018;

CONSIDERATO che il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Sanità, sottoscritto 21 maggio 2018, prevede per il futuro una nuova disciplina per gli incarichi di Posizione Organizzativa, prevedendo un periodo transitorio nel corso del quale gli incarichi in atto proseguono fino alla definizione del nuovo assetto delle posizioni organizzative nonché la revisione del Fondo della produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali;

STABILITO di istituire, a valere dall'anno 2018, il nuovo Sistema di Valutazione rivolto al personale dell'Agenzia che allegato al presente provvedimento ne forma parte integrante e sostanziale;

CONSTATATO che il presente provvedimento non comporta oneri a carico dell'Agenzia;

DATO ATTO dell'attestazione del Dirigente del Servizio proponente in ordine alla completezza, alla regolarità tecnica e alla legittimità del presente provvedimento;

SENTITI i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore Sociosanitario per la parte di rispettiva competenza;

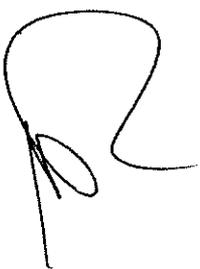
DELIBERA

per le motivazioni citate in premessa ed integralmente richiamate

- 1. DI ISTITUIRE, a valere dall'anno 2018**, il nuovo Sistema di Valutazione del personale dell'ATS della Montagna che valorizzi l'impegno e la qualità della performance organizzativa e della performance individuale anche finalizzato a riconoscere la premialità da attribuire individualmente al personale dell'Agenzia, allegato al presente provvedimento, quale parte integrante e sostanziale;



Segue delibera n. 490 del 29 AGO. 2018

- 
- 
- 
2. **DI PRENDERE ATTO** che il nuovo Sistema di Valutazione è stato validato dal Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni dell'Agenzia nell'incontro del 03 novembre 2017 di cui al verbale n. 06/2017;
 3. **DI PRECISARE** che il sopracitato Sistema di Valutazione oggetto di contrattazione integrativa aziendale con la con la Rappresentanza Sindacale Unitaria e le Organizzazioni Sindacali del personale di Comparto e con le Organizzazioni Sindacali del personale delle Aree della Dirigenza negli incontri tenutosi in data 26 luglio 2018 costituiranno parte integrante dei Contratti Collettivi Integrativi Aziendali;
 4. **DI DARE ATTO** che il presente provvedimento non comporta oneri aggiuntivi a carico dell'Agenzia;
 5. **DI DICHIARARE** il presente provvedimento immediatamente esecutivo e non soggetto a controllo preventivo;
 6. **DI DARE ATTO** che il presente provvedimento sarà pubblicato all'Albo on-line dell'Agenzia ai sensi della vigente normativa;
 7. **DI INCARICARE** per gli adempimenti conseguenti al presente provvedimento il Servizio Gestione delle Risorse Umane e il Controllo di Gestione.

IL DIRETTORE GENERALE
Dott.ssa Maria Beatrice Stasi



Il Dirigente Proponente: avv. Monica Anna Fumagalli

Il Responsabile del Procedimento: Lucina Bettini





490 29 AGO. 2018 53
Delibera di deliberazione n. 490 del 29 AGO. 2018 di pagine 53

ALLEGATO 1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELL'ATS DELLA MONTAGNA

Manuale per valutatori



INDICE

Sommaro

LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ATS DELLA MONTAGNA.....	4
1.1 Premessa.....	4
1.2 Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale	4
1.3 Principi, ambiti di valutazione e aspetti soggetti a verifica	5
1.4 Sottosistemi di valutazione.....	6
SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE	7
2.1 Finalità.....	7
2.2 Periodo di valutazione	7
2.3 Valutatori	7
2.4 Schede di valutazione	8
2.5 Fasi del processo di valutazione individuale relative al personale Dirigente	8
2.5.1 Fase 1: La costruzione della scheda di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze	9
2.5.2 Fase 2: Illustrazione ai dirigenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni nell'UO e delle relative scale di giudizio.	11
2.5.3 Fasi 3, 4 e 5: - Osservazione - Colloquio intermedio - Osservazione	11
2.5.4 Fase 6: Valutazione, Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato. Consegna della scheda al Valutato.....	11
2.5.5 Fase 7: Trasmissione delle schede di valutazione.....	12
2.6 Il processo di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze del personale di comparto.	13
2.6.1 Fasi del processo di valutazione individuale del personale di comparto.....	14
2.6.2 Fase 1: Illustrazione al personale di comparto della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, e delle relative scale di giudizio.	14



SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL SINGOLO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E AI RISULTATI ATTESI PER LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA.....	15
3.1 Dimensione organizzativa e la sua valutazione.	15
3.2 Processo di budget:.....	15
3.2.1 Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget:.....	15
3.2.2 Obiettivi aziendali:	16
3.2.3 Tempistica	17
3.2.4 Documento di budget	17
3.2.5 Obiettivi del Direttore Generale assegnati dall'Assessorato Welfare di Regione Lombardia	17
3.2.6 Monitoraggio degli obiettivi	18
3.2.7 Archiviazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione di raggiungimento degli obiettivi:	18
3.2.8 Trasmissione delle schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:	19
3.2.9 Verifica annuale	19
LA VALUTAZIONE FINALE	20
4.1 Valutazione finale.....	20
4.1.1 Modalità di calcolo del punteggio.....	20

LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ATS DELLA MONTAGNA

1.1 Premessa

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La valutazione delle risorse umane nelle Aziende Sanitarie implica la realizzazione di percorsi complessi da organizzare come sistema, nel rispetto della legislazione vigente, dei contratti collettivi nazionali di lavoro e dei contratti integrativi aziendali.

La valutazione va intesa, a qualsiasi livello, non come un mero adempimento burocratico, ma come un processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come un sistema operativo attraverso il quale tutti i collaboratori vengono coinvolti, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale e più responsabili dei successi e dei limiti sia collettivi che individuali.

Con la valutazione si stabilisce il contributo fornito dalle risorse umane attraverso la misurazione e la graduazione di prestazioni e comportamenti e il raffronto dei risultati degli stessi rispetto alle aspettative. In pratica ciascuna risorsa è valutata attraverso i comportamenti organizzativi e professionali posti in essere in un determinato ruolo o profilo e i risultati conseguiti.

Il presente documento viene redatto in base alle disposizioni della legge n. 15/2009, del D. Lgs. n. 150/2009, del D. Lgs. n. 74/2017 e della normativa contrattuale vigente.

Il sistema di valutazione si ispira ai seguenti principi:

- miglioramento della qualità dell'attività produttiva e dei servizi offerti;
- crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri;
- trasparenza dell'azione amministrativa.
- il sistema di valutazione, inoltre, persegue il raggiungimento dei seguenti obiettivi:
 - ancorare l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa ad elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nello svolgimento delle attività;
 - assicurare la coerenza tra gli obiettivi aziendali con la programmazione indicata da Stato e Regione Lombardia;
 - evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali dell'ATS e della Struttura organizzativa di appartenenza;
 - assicurare la partecipazione al procedimento del Valutato, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
 - promuovere la corretta gestione del personale;
 - contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
 - agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

1.2 Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale

L'introduzione di un sistema organico di valutazione si rende necessaria non solo per adempiere alle previsioni delle norme di legge e dei contratti collettivi, ma anche, e soprattutto, perché tale sistema



può essere efficacemente utilizzato come strumento manageriale del dirigente, per la crescita dell'organizzazione e delle risorse umane.

L'attribuzione di incentivi di tipo economico, infatti, non è la finalità della valutazione, ma solo una possibile leva motivazionale da utilizzare in coerenza con essa.

Tra le altre, costituiscono finalità della valutazione:

- la crescita professionale;
- la valorizzazione delle capacità e attitudini dei singoli;
- l'attribuzione di incarichi e compiti il più possibile adeguati;
- lo sviluppo di percorsi di carriera;
- lo sviluppo aziendale.

In stretta coerenza con queste funzioni, la valutazione costituisce un momento di confronto tra singoli collaboratori e responsabili al fine di:

- individuare i punti critici emersi durante l'anno in relazione agli aspetti oggetto di valutazione;
- pianificare percorsi di miglioramento.

Infatti, il processo di valutazione deve essere sviluppato ed interpretato quale processo di "valorizzazione" delle caratteristiche e dell'apporto di ciascuno in seno all'organizzazione dell'ATS della Montagna che si realizza in un'ottica di costante miglioramento.

Dunque, accanto alla valorizzazione del merito, il sistema si pone quale finalità non secondaria lo sviluppo e l'accrescimento della professionalità delle risorse umane.

1.3 Principi, ambiti di valutazione e aspetti soggetti a verifica

I principi su cui si fonda il sistema di valutazione sono i seguenti:

- a) valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze dei dipendenti;
- b) valutazione del contributo dei singoli dirigenti e dipendenti del comparto titolari di posizioni organizzative (P.O.) ai risultati e alle performance della singola U.O. di appartenenza.

Nel sistema aziendale gli aspetti oggetto di valutazione possono rilevare in più di un ambito e, in estrema sintesi, possono essere così schematizzati:

Aspetti Valutati	Ambito di rilevanza	Dipendenti area
Competenze organizzative, professionali, qualità dell'impegno lavorativo e della prestazione, flessibilità, orientamento all'utenza, grado di coinvolgimento nei processi aziendali	- Valutazione individuale	- Dirigenza - Comparto
Contributo del singolo al raggiungimento dei risultati della UO di appartenenza	- Valutazione contributo del singolo al raggiungimento dei risultati della UO di appartenenza	- Dirigenza - Comparto (Posizioni Organizzative)



1.4 Sottosistemi di valutazione

Prima di procedere all'esame delle diverse fasi che compongono i processi di valutazione, si ritiene opportuno riproporre l'elenco dei Sottosistemi di valutazione che compongono il Sistema di valutazione dell'ATS della Montagna.

N	SOTTOSISTEMI DI VALUTAZIONE	DIPENDENTI	PERIODICITA'
1	Valutazione individuale	- Dirigenza e PO - Comparto	ANNUALE
2	Valutazioni collegate al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alle UUOO	- Direttori di Dipartimento, strutture complesse, semplici dipartimentali e semplici, titolari di Posizione organizzativa	ANNUALE
3	Valutazioni collegate alla scadenza di incarichi: - gestionali o professionali per la Dirigenza - di Posizione Organizzativa per il Comparto	- Dirigenza - Comparto	ALLA SCADENZA DELL'INCARICO
4	Valutazioni dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio (equiparazione)	- Dirigenza medica, - veterinaria - Dirigenza SPTA	AL 5° ANNO a tempo indeterminato
5	Valutazioni dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultra quinquennale in relazione all' indennità di esclusività.	Dirigenza medica, veterinaria e Dirigenza sanitaria	AL 5° E AL 15° ANNO



SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

2.1 Finalità

Il sottosistema della valutazione individuale è diretto alla verifica, per ciascun anno solare, della qualità e quantità del contributo, del livello delle competenze professionali o organizzative dimostrate e del contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi di budget.

Per il personale inquadrato nelle diverse aree contrattuali, la valutazione individuale, oltre ad assumere valenza strategica per il costante sviluppo delle risorse umane dell'ATS, assume rilevanza, tra le altre, per le seguenti finalità:

FINALITA'	AREA CONTRATTUALE
Attribuzione della quota di retribuzione di risultato e premio per la qualità della prestazione individuale determinata in sede di contrattazione decentrata	DIRIGENZA
Applicazione degli istituti contrattuali basati sulla valutazione individuale dei dirigenti previsti dalla normativa contrattuale vigente	DIRIGENZA
Attribuzione degli incentivi per la produttività collettiva e premio per la qualità della prestazione individuale determinata in sede di contrattazione decentrata	COMPARTO
Applicazione degli istituti contrattuali basati sulla valutazione individuale previsti dalla normativa contrattuale vigente	COMPARTO

Si evidenzia che le norme in tema di valutazione costituiscono non solo condizione necessaria per l'erogazione dei premi, ma rileva anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

2.2 Periodo di valutazione

La valutazione individuale è annuale e si riferisce all'arco temporale compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre di ogni anno.

2.3 Valutatori

Anche al fine di rispettare il principio della diretta conoscenza del Valutato da parte del Valutatore, la valutazione delle competenze individuali è affidata alle figure indicate nelle successive tabelle che riportano, per ciascun Valutatore, le indicazioni relative ai soggetti Valutati:

AREA DELLA DIRIGENZA	
VALUTATO	VALUTATORE
Direttori di Dipartimento o Direttore*/Responsabile** di UO in Staff alla Direzione Strategica	Direttore Strategico di afferenza
Direttore di Struttura Complessa e Responsabile di SSD	Direttore del Dipartimento di appartenenza
Responsabili di UO	Direttore di cui la UOS costituisce articolazione
Dirigenti con incarico professionale	Direttore/Responsabile dell'UO di appartenenza

*per Direttore si intende il Responsabile di UO complessa

** per Responsabile si intende il Dirigente Responsabile di Struttura semplice dipartimentale e di UO



AREA DEL COMPARTO

VALUTATO	VALUTATORE
Dipendenti del comparto	Direttore/Responsabile dell'UO di appartenenza Direttore Strategico in caso di staff Titolare di Posizione organizzativa

Individuazione del Valutatore nei casi in cui:

- il Dipendente, durante l'anno solare, sia stato assegnato a più UU.OO;
 - il Valutatore non sia stato Responsabile del Valutato per l'intero periodo cui la valutazione si riferisce.
- In questi casi l'individuazione del Valutatore avviene con le seguenti modalità:
- il Valutatore è il Responsabile dell'UO di ultima assegnazione nell'anno solare cui si riferisce la valutazione;
 - pur rimanendo Responsabile della valutazione, il Valutatore potrà avvalersi della proposta di altri dirigenti superiori del Valutato che siano idonei a soddisfare il principio della conoscenza diretta; il Valutatore potrà inoltre farsi supportare nella valutazione da altri dirigenti che, nel periodo preso in considerazione, abbiano coordinato il dipendente da valutare (ad esempio all'interno di gruppi di lavoro, presso diversa UO, ecc.);
 - il Valutatore dei dipendenti che sono assegnati su più centri di responsabilità è il Responsabile dell'UO cui il dipendente è assegnato dal punto di vista giuridico, con la collaborazione del/degli altri Dirigenti delle UO di assegnazione.

2.4 Schede di valutazione

Come più diffusamente illustrato di seguito, la metodologia prevede che debbano essere costruite schede di valutazione differenziate:

- 1) per il personale appartenente all'Area della Dirigenza;
- 2) per il personale appartenente al Comparto.

Le schede di valutazione di cui agli allegati al presente Manuale 1A, 2Aa, 2Ab e 2Ac si compongono di:

- una parte anagrafica: in cui sono inseriti i riferimenti relativi al Valutato, l'UO di appartenenza, il nome del Valutatore e il periodo cui la valutazione si riferisce;
- una parte riservata all'espressione delle valutazioni.

2.5 Fasi del processo di valutazione individuale relative al personale Dirigente

Il processo di valutazione individuale si articola nelle seguenti fasi:

N.	FASE
1	Costruzione della scheda di valutazione individuale - Dirigente: scelta degli elementi da porre a base della valutazione - Scheda 1A - (allegato 1A)
2	Illustrazione ai dirigenti: <ul style="list-style-type: none"> - della metodologia di valutazione e dei tempi relativi; - degli elementi che saranno messi a base delle valutazioni nell'UO; - delle scale di giudizio che saranno utilizzate.
3	Osservazione intermedia (eventuale)
4	Colloquio intermedio con i Valutati (eventuale)
5	Osservazione finale
6	Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato
7	Trasmissione delle schede di valutazione



2.5.1 Fase 1: La costruzione della scheda di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze

Al fine di rendere il processo di valutazione maggiormente aderente al contesto organizzativo cui afferisce il personale Valutato, il Valutatore deve fare riferimento al Dizionario delle competenze (Allegato 3), costruendo, per l'UO diretta, schede di valutazione individuali specifiche. Pertanto, preliminarmente all'avvio vero e proprio del processo di valutazione, ogni Valutatore dovrà "costruire" le schede di valutazione individuando gli elementi o item che saranno oggetto di valutazione.

2.5.1.1 Aree di osservazione

Le schede di valutazione individuale della Dirigenza dovranno essere articolate nelle seguenti Aree di osservazione:

Aree di osservazione Dirigenza
Area delle competenze di guida e direzione
Area delle competenze organizzative
Area delle competenze relazionali
Area delle competenze di innovazione

Per ciascuna Area di osservazione il Valutatore dovrà prevedere il numero degli elementi di seguito indicato; la scelta dovrà essere effettuata tra gli elementi resi disponibili nel Dizionario delle competenze.

Ogni anno, la Direzione Aziendale potrà variare il numero di elementi da porre a valutazione nell'intera Agenzia.

Non è consentito ai Valutatori modificare il numero di elementi di valutazione previsti per ciascuna area di osservazione e per l'anno di riferimento.

Aree di osservazione Dirigenza	n. elementi di valutazione
Area delle competenze di guida e direzione	2
Area delle competenze organizzative	2
Area delle competenze relazionali	2
Area delle competenze di innovazione	2

2.5.1.2 Dizionario delle competenze

Il Dizionario delle competenze contiene la raccolta degli elementi (competenze) da utilizzare per la costruzione delle schede di valutazione annuali del personale Dirigente.

Come meglio descritto successivamente, il Valutatore dovrà comporre la scheda di valutazione individuale annuale scegliendo tra gli elementi (competenze) contenuti nel Dizionario delle competenze.

Prima di procedere all'esame della struttura del Dizionario delle competenze si ritiene opportuno evidenziare quanto segue:

1. al Dizionario delle competenze sono, tra le altre, associate le seguenti finalità:



- contribuire a tradurre il sistema di valutazione in procedure operative omogenee, uniformi e comuni, in grado di trasformare il sistema in qualcosa di "oggettivo", pur nel rispetto delle peculiarità dei target da valutare;
 - agevolare il lavoro dei Valutatori.
2. il Dizionario delle competenze si pone anche lo scopo di facilitare l'attività del Valutatore che dovrà scegliere tra un insieme predefinito di elementi (competenze) quelli più idonei per la valutazione di ciascun dipendente;
3. Il Dizionario si concentra sui comportamenti attesi.
- Inoltre, è opportuno premettere e rammentare che:
- la valutazione implica il raffronto tra comportamenti attesi e comportamenti rilevati;
 - le competenze non costituiscono un aspetto di valutazione a se stante, ma vengono valorizzate attraverso l'analisi dei comportamenti, in primo luogo, e poi delle conoscenze, capacità e attitudini.

Le **aree di osservazione** in cui è articolato il Dizionario delle competenze, come anticipato precedentemente, sono 4; all'interno di ogni Area di osservazione sono inseriti gli **elementi** (competenze o comportamenti) che il Valutatore potrà utilizzare per effettuare la valutazione di ciascun dipendente.

Gli **elementi** (competenze o comportamenti attesi) descrivono una serie di comportamenti attesi del Valutato e ritenuti rilevanti per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi propri dell'UO di appartenenza.

Qualora ritenuto utile per la valutazione dei dipendenti, i Valutatori potranno proporre l'**integrazione** del Dizionario delle competenze l'inserimento di nuovi **elementi** (o competenze).

Ciascuna proposta di integrazione dovrà essere indirizzata all'UO Gestione Risorse Umane e dovrà indicare per ciascun nuovo elemento:

- il relativo descrittore;
- i descrittori della scala di giudizio che prevedono 5 possibilità di punteggio da 1 a 5.

2.5.1.3 Le scale di giudizio

Nel caso concreto effettuare valutazioni implica correlare a differenziati giudizi gli apporti e i comportamenti osservati nei singoli collaboratori.

Al riguardo, si ritiene opportuno effettuare un richiamo ad uno dei principi posti a base della metodologia che impone l'obbligo di differenziare i giudizi stessi: la scala di giudizio, senza eccezioni, consente di attribuire per ciascun elemento un punteggio da 1 a 5.

Il punteggio massimo conseguibile nella fase di prima applicazione del sistema (che prevede che le schede di valutazione siano composte da 8 elementi) è pari a **40** punti, quello minimo è invece pari a **8**.

Come precisato al paragrafo 2.5.1.1 la Direzione Aziendale potrà modificare il numero degli elementi da utilizzare per la valutazione annuale nelle diverse aree di osservazione; ogni eventuale modifica comporterà la conseguente variazione del punteggio massimo e minimo.

Come già anticipato, il Dizionario associa a ciascun elemento 5 gradi di giudizio e ogni grado di giudizio è associato ad un "descrittore di giudizio"; i descrittori di giudizio, al pari dei descrittori delle competenze, servono a fornire ai Valutatori e ai Valutati indicazioni omogenee ed utili a rendere più trasparente e meno discrezionale il processo di valutazione.

Di seguito la tabella contenente gradi e descrittori di giudizio:



Grado di giudizio	Descrittore di giudizio
5	Ottimo
4	Buono
3	Sufficiente
2	Basso
1	Molto basso

2.5.2 Fase 2: Illustrazione ai dirigenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni nell'UO e delle relative scale di giudizio.

Il Valutatore deve organizzare un incontro con i Valutati con la finalità di condividere, descrivere e contestualizzare gli elementi di valutazione ritenuti utili, le scale e i contenuti dei giudizi che si è scelto di inserire nella scheda di valutazione e che saranno utilizzati per l'anno di riferimento.

L'incontro dovrà essere fissato a partire dal **15 dicembre dell'anno che precede quello cui dovrà riferirsi la valutazione** e dovrà aver luogo entro il **31 gennaio dell'anno cui la valutazione si riferisce**.

2.5.3 Fasi 3, 4 e 5: - Osservazione - Colloquio intermedio - Osservazione

Il processo di valutazione implica che il Valutatore avvii un processo di **"osservazione"** costante dei Valutati; lo stesso processo implica, inoltre, la produzione di informazioni di ritorno o feedback da indirizzare a questi ultimi affinché, in un'ottica di miglioramento continuo **"in corso d'opera"**, gli stessi adeguino i propri comportamenti e azioni ai risultati attesi.

I feedback sono organizzati ed effettuati dai Valutatori secondo i tempi e le modalità ritenute più opportune, normalmente in maniera informale nel corso delle attività quotidiane.

Conformemente a principi generalmente riconosciuti, si prevede almeno un momento del processo di valutazione in cui i feedback ai Valutati devono essere resi in maniera strutturata nel caso in cui le valutazioni finali prevedibili siano inferiori all'80%.

La metodologia prevede infatti che nel caso sopra citato, tra il mese di maggio e il mese di luglio dell'anno di riferimento, debba essere effettuato un **colloquio intermedio** con i Valutati.

Nel corso del colloquio, il Valutatore discuterà con il Valutato l'andamento di quest'ultimo rispetto agli elementi scelti ad inizio anno per la valutazione e fornirà indicazioni sulle criticità riscontrate.

La finalità del colloquio intermedio, evidentemente, è quella di garantire ai Valutati la possibilità di adeguare i propri comportamenti e azioni per poter raggiungere una positiva valutazione finale.

Al fine di garantire la necessaria riservatezza, il colloquio intermedio dovrà essere svolto in forma individuale; i Valutatori dovranno provvedere ad annotare nell'apposito spazio della Scheda di valutazione (Allegato 1A), in questa fase non ancora compilata, la data dell'eventuale colloquio, che andrà controfirmata dal Valutato.

Considerati gli obiettivi del colloquio non è necessario nessun altro tipo di formalizzazione.

2.5.4 Fase 6: Valutazione, Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato. Consegna della scheda al Valutato.

Valutazione e Colloquio individuale

Giunto a termine il periodo di valutazione, con decorrenza dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento ed entro il successivo mese di febbraio, il Valutatore dovrà portare a conclusione le seguenti attività:

1. valutazione di ciascun Dirigente, che dovrà essere formalizzata utilizzando l'apposito modello di scheda predisposto dall'Agenzia (Allegato 1 – Scheda 1A);



2. svolgimento di un colloquio con ciascun Valutato: nel corso dell'incontro dovranno essere illustrati i risultati definitivi della valutazione e, soprattutto, le motivazioni degli stessi;
3. nel corso del Colloquio individuale il Valutatore acquisirà anche le eventuali osservazioni del Valutato che, a richiesta, saranno annotate in maniera sintetica sulla scheda di valutazione;
4. si evidenzia che le schede di valutazione prevedono la presenza di sottoscrizioni del Valutato,:
 - una per attestare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda di valutazione nel corso del colloquio individuale; tale sottoscrizione è obbligatoria in quanto non comporta condivisione, ma si limita a documentare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda;
 - la seconda attesta l'effettuazione dell'eventuale colloquio intermedio e pertanto non è obbligatoria;
 - la terza è obbligatoria come elemento conclusivo della valutazione.

Per facilitare e rendere il più possibile oggettivo il lavoro dei Valutatori, si riportano alcuni criteri di massima da tenere nella dovuta attenzione nell'effettuare le valutazioni:

- la valutazione è uno strumento di crescita del personale dell'ATS e non un mero adempimento amministrativo;
- la valutazione non può essere utilizzata per produrre consenso e legittimazione nel personale;
- le valutazioni devono basarsi su quanto effettivamente risulta dal comportamento del Valutato, evitando qualunque personalizzazione;
- il Valutatore dovrà tenere conto dei comportamenti tenuti dal Valutato nell'anno di riferimento indipendentemente dai giudizi del passato, salvo si tratti di utilizzare elementi di giudizio che prevedano un riferimento a giudizi espressi in precedenza (ad esempio per misurare il margine di miglioramento).
- i giudizi sui comportamenti organizzativi, sulle capacità e competenze non devono essere influenzati negativamente dal fatto che il Valutato sia stato, durante l'anno, assente per periodi più o meno lunghi. La valutazione, infatti, è espressa in relazione a quanto si è verificato nei periodi di presenza del dipendente;
- i fattori di valutazione vanno considerati spesso in stretta relazione tra loro; la valutazione deve essere coerente, il Valutatore deve esprimere i punteggi tenendo conto dei legami eventualmente esistenti tra le diverse voci;
- si dovrà inoltre considerare che lo scopo della valutazione è anche quello di consentire al Valutato di migliorare le proprie competenze.

Di seguito si elencano, inoltre, alcuni elementi che potrebbero influenzare negativamente il processo di valutazione:

- pregiudizi sulla persona senza che vi sia una verifica reale;
- sentimenti personali: il Valutatore, anche in perfetta buona fede, può farsi influenzare dai rapporti con il Valutato;
- effetto della memoria: la memoria tende, di norma, a farci ricordare i fatti recenti o quelli che hanno avuto un notevole impatto emotivo, facendoci trascurare altri elementi utili alla valutazione;
- effetto alone, una caratteristica, positiva o negativa, condiziona il giudizio su tutte le altre.

2.5.5 Fase 7: Trasmissione delle schede di valutazione

Conclusa la fase dei colloqui finali di valutazione, e completata la scheda con le sottoscrizioni del Valutatore e del Valutato, il Valutatore dovrà effettuare n.2 copie della scheda stessa (anche in formato digitale).

A tal riguardo si precisa quanto segue:



1. la scheda di valutazione dovrà essere redatta in unico originale che dovrà essere trasmessa all'UOC Gestione Risorse Umane;
 2. una copia, anche in formato digitale, dovrà essere consegnata al Valutato;
 3. una copia, anche in formato digitale, dovrà essere custodita a cura del Valutatore.
- La trasmissione deve essere effettuata entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

2.6 Il processo di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze del personale di comparto.

La scheda di valutazione del personale di comparto è differenziata in funzione della categoria di appartenenza e dell'incarico di PO: in particolare sono previste 3 tipologie di schede diverse:

Categoria	Descrizione Categoria
1	Personale di comparto – categoria A – B -Bs
2	Personale di comparto – categoria C - D – Ds
3	Personale di comparto – categoria D – Ds con incarico di Posizione Organizzativa

con i seguenti criteri di valutazione

Criteri di valutazione	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3
Impegno lavorativo	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Qualità della prestazione in relazione al ruolo	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi di budget	A - B - Bs	C - D - Ds	
Grado di coinvolgimento nei processi aziendali	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento di fronte alle procedure/protocolli in atto	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Atteggiamento collaborativo	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento a fronte di novità metodologiche e tecniche	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento di fronte agli imprevisti	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Adattamento ai cambiamenti organizzativi	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Orientamento verso l'utente	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento a fronte di errori propri	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Attitudine all'aggiornamento	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni migliorative ed innovative		C - D - Ds	D - Ds
Capacità di gestione progetti/processi		C - D - Ds	D - Ds
Capacità di tutoring			D - Ds
Capacità di gestione dei conflitti			D - Ds
Totale criteri di valutazione	12	14	15

Ad ogni criterio sopra indicato è assegnato un punteggio secondo la seguente scala di valutazione:

- a) Bassa - per prestazioni non adeguate alle esigenze dell'Agenzia;
- b) Media - per prestazioni soddisfacenti che rispondono alle esigenze dell'Agenzia;
- c) Alta - per prestazioni con risultati buoni o eccellenti.



Per ciascuna classe di risposta sono previsti due punteggi, con lo scopo di diversificare i giudizi e gratificare le eccellenze.

Classe risposta	Tipo prestazione	Valore del Punteggio
c	Alta	6 - prestazione ottima
		5- prestazione buona
b	Media	4- prestazione più che sufficiente
		3.- prestazione sufficiente
a	Bassa	2 - prestazione insufficiente
		1 - prestazione inadeguata (gravemente insufficiente)

2.6.1 Fasi del processo di valutazione individuale del personale di comparto

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

N.	FASE
1	Illustrazione ai dipendenti della scheda di valutazione (allegato 2 – Scheda 2Aa, Scheda 2Ab e Scheda 2Ac), della metodologia e dei tempi di valutazione
2	Osservazione intermedia (eventuale)
3	Colloquio intermedio eventuale con i Valutati
4	Osservazione finale
5	Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato

2.6.2 Fase 1: Illustrazione al personale di comparto della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, e delle relative scale di giudizio.

Il Valutatore deve organizzare un incontro con i Valutati con la finalità di illustrare la scheda di valutazione, la metodologia e i tempi di valutazione.

L'incontro dovrà essere fissato a partire dal **15 dicembre dell'anno che precede quello cui dovrà riferirsi la valutazione** e dovrà aver luogo entro il **31 gennaio dell'anno cui la valutazione si riferisce**.

Le successive fasi del processo di valutazione individuale sono identiche a quelle descritte per il personale Dirigente (vedere paragrafi 2.5.3, 2.5.4, 2.5.5).



SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL SINGOLO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E AI RISULTATI ATTESI PER LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

3.1 Dimensione organizzativa e la sua valutazione.

Le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a misurare e valutare i risultati raggiunti sia dall'amministrazione nel suo complesso, sia dalle strutture che la compongono.

In sanità queste misurazioni e valutazioni sono strettamente correlate al sistema budgetario e, conseguentemente, ai livelli di raggiungimento degli obiettivi definiti nell'applicazione del sistema.

L'assegnazione degli obiettivi di budget e la valutazione del loro raggiungimento è effettuata a livello centralizzato tramite apposita metodologia come di seguito illustrata.

3.2 Processo di budget:

Gli attori del processo di budgeting sono:

- Direzione Strategica costituita da: Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario, Direttore Sociosanitario
- Controllo di Gestione
- Direttori di Dipartimento (da ora denominate "Struttura/e")
- Strutture in Staff alla Direzione Strategica (da ora denominate "Struttura/e")

La Direzione Strategica si riserva, di volta in volta, di far partecipare al processo di budget Direttori/Responsabili/Dirigenti che per conoscenza e competenza possono fornire un utile supporto.

3.2.1 Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget:

Direzione Strategica:

- definisce le linee guida, indica gli obiettivi, i vincoli e i parametri per la formulazione del budget;
- negozia gli obiettivi con i Direttori di Dipartimento, di Distretto e delle Strutture in staff alla Direzione Strategica;
- approva il budget annuale dell'ATS della Montagna;
- approva eventuali modifiche degli obiettivi nel corso dell'anno;
- approva la valutazione delle performance aziendali ed individuali.

Controllo di Gestione:

- è responsabile di tutto il processo di approvazione del budget;
- avvia la procedura di budget;
- acquisisce le linee di indirizzo della Direzione Strategica sulla base delle quali individua le aree tematiche da proporre alle Strutture per l'individuazione degli obiettivi aziendali;
- acquisisce le proposte di obiettivi che le Strutture elaborano sulla scorta delle aree tematiche ricevute;
- analizza le proposte ricevute;
- predispone un documento che sottopone alla Direzione Strategica per la necessaria condivisione prima della procedura di negoziazione;
- avvia la negoziazione;
- predispone la delibera di approvazione del budget annuale aziendale;
- effettua il monitoraggio periodico del budget;
- verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte delle Strutture;
- predispone la delibera di approvazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget.

"Strutture":

- negoziano gli obiettivi con la Direzione Strategica;
- attribuiscono gli obiettivi, con una negoziazione di secondo livello, a tutti i Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa afferenti alla Struttura stessa;
- provvedono al monitoraggio periodico di tutti gli obiettivi negoziati (anche di quelli attribuiti con negoziazione di secondo livello).

Tutte le precedenti azioni devono essere compiute nel rispetto della tempistica fissata.

3.2.2 Obiettivi aziendali:

Descrizione

Gli obiettivi dell'ATS della Montagna consistono nella declinazione annuale, con contestuale attribuzione delle responsabilità di perseguimento e realizzazione, di argomenti derivanti da:

- obiettivi previsti dai Piani Sanitari Nazionali e Regionali;
- obiettivi previsti dalle regole annuali per il funzionamento del SSR;
- obiettivi di performance aziendale contenuti nel Piano delle Performance aziendali (da predisporre entro il 31.01 di ciascun anno e valevoli per il triennio);
- obiettivi attribuiti dalla Regione al Direttore Generale dell'Agenzia (con le specifiche del successivo paragrafo 3.2.5);
- obiettivi derivanti da specifiche indicazioni della Direzione Strategica.

Caratteristiche

Si precisa che ciascun obiettivo deve essere:

- specifico: deve essere definito e tangibile, ed esprimere chiaramente cosa, come e perché debba essere raggiunto;
- misurabile: deve poter essere espresso numericamente: "aumentare la produzione del 15%" o "ridurre le spese del 10%" possono rappresentare degli esempi, oppure, nel caso di assoluta impossibilità di esprimere un indicatore misurabile, è necessario descrivere e indicare il numero delle azioni (ad esempio n. di incontri, n. di verbali, n. di protocolli, n. di relazioni ecc.);
- realizzabile: deve essere realistico;
- rilevante: in linea con le indicazioni nazionali, regionali e aziendali;
- temporizzato: deve essere legato ad una scadenza, e prevedere una serie di step di verifica, che implicino precise relazioni tra le varie attività necessarie al suo compimento.

Elementi indispensabili per la proposta di ogni tipologica di obiettivo:

- l'indicazione della Struttura responsabile;
- il titolo dell'obiettivo;
- la descrizione del risultato atteso;
- l'indicatore di risultato;
- il target atteso.

Si precisa che, in relazione alla caratteristica di misurabilità dell'obiettivo, l'indicatore di risultato deve essere di tipo numerico ed espresso sempre sotto forma di indice e/o percentuale.

Anche per obiettivi per i quali appare difficile esprimere indicatori di risultato di tipo numerico è sempre necessario individuare tale indice (esempio di indice: protocollo = 1; attività formativa da realizzare = 2; verbali di riunioni = 4; realizzazione descrittiva dell'attività svolta = 2).

Come indicato nel paragrafo **Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget** si ricorda che le "Strutture" dovranno procedere alla negoziazione di secondo livello con tutti i Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa afferenti alla Struttura stessa assegnando obiettivi con le medesime caratteristiche e principi sopra descritti.



L'assegnazione di tutti gli obiettivi prevede la compilazione di una scheda denominata "Obiettivi di budget", utilizzando il format di cui all'allegato 4; la compilazione di tale scheda sarà ultimata dal Controllo di Gestione, al termine della rendicontazione degli obiettivi e sarà inviata all'UOC Gestione Risorse Umane.

3.2.3 Tempistica

PERIODO	ATTIVITA'
ENTRO 30 NOVEMBRE	Avvio della procedura di budget attraverso l'invio alle "Strutture" delle aree tematiche ricevute dalla Direzione Strategica e necessarie per la formulazione degli obiettivi di budget (compreso il Piano della Performance che deve essere approvato entro il 31 gennaio)
ENTRO IL 15 GENNAIO	Acquisizione delle proposte di obiettivi che le "Strutture" elaborano sulla scorta delle aree tematiche ricevute
ENTRO IL 31 GENNAIO	Predisposizione del piano della performance e del documento relativo agli obiettivi di budget da sottoporre alla Direzione Strategica per la necessaria condivisione prima della procedura di negoziazione
DALL'1 FEBBRAIO AL 10 MARZO	Avvio e gestione degli incontri per la negoziazione del budget
ENTRO IL 21 MARZO	Elaborazione del documento di budget definitivo da sottoporre alla Direzione Strategica
ENTRO IL 31 MARZO	Approvazione del documento di budget da parte della Direzione Strategica

3.2.4 Documento di budget

Al termine del percorso di condivisione, gli obiettivi individuati sono elencati nel "Documento di budget", approvato con delibera e comunicato alle "Strutture" e al Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni.

Nel caso di eventuali modifiche degli obiettivi del documento di budget, derivanti da significative criticità rilevate nel corso del monitoraggio periodico, dovrà essere adottata una specifica delibera di adeguamento del documento di budget entro il 31 ottobre di ciascun anno.

3.2.5 Obiettivi del Direttore Generale assegnati dall'Assessorato Welfare di Regione Lombardia

Gli obiettivi regionali sono assegnati ai Direttori delle "Strutture" in relazione alle aree di competenza al momento della loro ricezione da parte di Regione Lombardia e saranno indicati nel budget annuale con un unico obiettivo denominato "Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura"; per i Direttori delle "Strutture" che abbiano ulteriori obiettivi oltre a quello sopra citato, il peso di tale obiettivo deve essere non inferiore al 70%.

Gli obiettivi di interesse regionale sono monitorati e rendicontati con procedura distinta.

Sarà cura dei Direttori delle "Strutture" declinare tali obiettivi ai Responsabili e Dirigenti e/o Titolari di Posizioni Organizzative che afferiscono alle Strutture medesime.



3.2.5.1 Modalità di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi regionali
In fase di rendicontazione i Direttori delle "Strutture" procedono ad un'autovalutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di interesse regionale, autovalutazione che deve essere inserita nel portale regionale.

La valutazione finale dei Direttori delle Strutture, propedeutica all'assegnazione del riconoscimento economico, coinciderà con quella assegnata dai competenti uffici regionali.

Tale valutazione sarà riprodotta per tutti i Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di PO in relazione agli obiettivi regionali loro assegnati da parte del Direttore della "Struttura".

In caso di più obiettivi regionali assegnati al medesimo Direttore di Struttura il grado di raggiungimento complessivo sarà pari al risultato della seguente formula:

$$\sum Ri / N ORiDS$$

Dove:

N ORiDS è il numero degli obiettivi regionali assegnati a ciascun Direttore di Struttura

Ri è il risultato della valutazione effettuata da Regione Lombardia sul singolo obiettivo

Il calcolo relativo alla valutazione dei singoli Dirigenti/Titolari di PO sarà pari al risultato della seguente formula:

$$\sum Ri / N ORiDTPO$$

Dove:

N ORiDTPO è il numero degli obiettivi regionali assegnati a ciascun Dirigente o Titolare di Posizione Organizzativa da parte del Direttore di Struttura

Ri è il risultato della valutazione effettuata da Regione Lombardia sul singolo obiettivo

3.2.6 Monitoraggio degli obiettivi

Il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi avviene con cadenza periodica, utilizzando gli strumenti informativi che saranno messi a disposizione; la tempistica sarà definita in funzione dell'assegnazione degli obiettivi regionali.

Il monitoraggio dovrà avvenire secondo le modalità di seguito riportate:

- Descrittiva – consiste nell'esposizione scritta sintetica di quanto è stato effettuato/predisposto/realizzato dalla Struttura nel periodo di riferimento rispetto all'obiettivo esaminato, con ovvio riferimento agli indicatori di risultato e con riferimento al target individuato;
- Percentuale – consiste nell'autovalutazione percentuale del grado di realizzazione dell'obiettivo, proiettata a fine periodo (termine di realizzazione dell'obiettivo); ad esempio se il target è n. 100 pratiche in un anno e alla fine del primo quadrimestre ne sono state eseguite n. 24, nella scheda di rilevazione dovrà essere riportato la percentuale 72 così ottenuta: $100/3=33,33$; $24/33,33*100=72\%$. Per quanto riguarda gli eventuali indicatori qualitativi l'autovalutazione percentuale del grado di raggiungimento dell'obiettivo può essere valutato con riferimento all'attività già compiuta e da compiere entro il termine di scadenza fissato in fase di negoziazione per la realizzazione dell'obiettivo.

3.2.7 Archiviazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione di raggiungimento degli obiettivi:

L'archiviazione dei documenti elaborati a supporto dell'autovalutazione (cd evidenze) sarà a carico della Struttura attestante il raggiungimento degli obiettivi che potranno essere richiesti e verificati su indicazione della Direzione Strategica e del Controllo di Gestione.



Per evidenza si intende qualunque elemento (file, mail, verbale, tabella, report, immagine ecc.) che possa confermare la veridicità dell'attestazione del grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo.

La non trasmissione dell'evidenza o la trasmissione di una evidenza "non valida", qualora richiesta, è condizione sufficiente affinché il Controllo di Gestione provveda a modificare l'attestazione percentuale.

3.2.8 Trasmissione delle schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:

I Direttori delle Strutture inviano le schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali al Controllo di Gestione.

Le schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzativa devono essere invece inviate direttamente all'UOC Gestione Risorse Umane.

3.2.9 Verifica annuale

Il Controllo di Gestione, al termine della rendicontazione annuale, individua sulla base delle attestazioni descrittive e delle evidenze eventualmente acquisite, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di budget aziendale delle Strutture, tenuto conto anche delle eventuali penalizzazioni applicate.

Al termine dell'istruttoria sulla verifica annuale il Controllo di Gestione predispone un provvisorio documento di valutazione. La Direzione Strategica valuta i contenuti della proposta e al termine della propria valutazione, approva con delibera la valutazione delle performance aziendali ed individuali.

Nel caso in cui la valutazione sia difforme dal documento predisposto dal Controllo di Gestione, la Direzione Strategica trasmette il documento con le proprie proposte di modifica/valutazioni al Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni.

Con apposito provvedimento deliberativo la Direzione Strategica approva il grado di raggiungimento degli obiettivi individuati nel documento di budget.

LA VALUTAZIONE FINALE

4.1 Valutazione finale

La fase di valutazione finale del **personale Dirigente e del personale di comparto Titolare di Posizione Organizzativa** si conclude con l'attribuzione di un punteggio complessivo ponderato in relazione ai risultati della valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze e degli obiettivi di budget.

I pesi attribuiti alle componenti della valutazione come sopra indicati sono differenziati in relazione ai diversi ruoli svolti secondo il seguente schema:

Il Valutato	Cosa si valuta		Chi valuta
Direttore di Dipartimento	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 20%	Obiettivi di budget : peso 80%	Direttore Strategico di afferenza
Direttore di Struttura Complessa	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 20%	Obiettivi di budget: peso 80%	Direttore Strategico di afferenza o Direttore di Dipartimento
Responsabile di Struttura Semplice Dipartimentale	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 30%	Obiettivi di budget: peso 70%	Direttore di Dipartimento
Responsabile di Struttura Semplice e in staff	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 30%	Obiettivi di budget: peso 70%	Direttori di UOC o Direttore Strategico di afferenza
Dirigente con incarico professionale	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 40%	Obiettivi di budget: peso 60%	Direttori di UOC/Responsabile
Responsabile di Posizione Organizzativa	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 50%	Obiettivi di budget: peso 50%	Direttore Strategico di afferenza o Direttori di UOC/Responsabile o Direttore di Dipartimento

La fase di valutazione finale del **restante personale di comparto** prevede solo il punteggio ottenuto in relazione ai risultati della valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze, che comprende apposito criterio di valutazione relativo al grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi di budget.

4.1.1 Modalità di calcolo del punteggio

Le modalità di assegnazione del punteggio sono di seguito illustrate:

4.1.1.1 Modalità di calcolo per la valutazione delle prestazioni e delle competenze dei Dirigenti (scheda 1A)

La modalità di calcolo per la valutazione delle prestazioni e delle competenze, P_{coi} , viene espressa come somma dei punteggi dei singoli comportamenti; derivanti dal Dizionario delle competenze, secondo la seguente relazione:

$$P_{coi} = \frac{\sum P_{coi}}{40} * 100$$

Dove



- P_{coi} è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo
- 40 rappresenta il punteggio massimo ottenibile dalla scheda delle prestazioni e delle competenze.

ESEMPIO:

	Area	Item Selezionato	Punteggio Ottenuto	
Direttore Dip. Dr. Mario Rossi	Area delle competenze di guida e direzione	item 1	5	
		item2	3	
	Area delle competenze organizzative	item 1	3	
		item2	4	
	Area delle competenze relazionali	item 1	3	
		item2	3	
	Area delle competenze di innovazione	item 1	3	
		item2	5	
			totale punteggio	29

P_{co} degli obiettivi" individuali delle prestazioni e delle competenze	0,73
--	-------------

4.1.1.2 Modalità di calcolo per la definizione del punteggio complessivo del personale di comparto

il calcolo del punteggio complessivo del personale di comparto è dato dalla sommatoria dei punteggi di ciascuna area di valutazione, rapportato al punteggio massimo ottenibile (6 * il numero dei criteri di valutazione definiti per la categoria di appartenenza del dipendente)

$$P_{coi} = \frac{\sum P_{coi}}{P_{maxt}} * 100$$

Dove

- P_{coi} è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo
- P_{maxt} rappresenta il punteggio massimo ottenibile dalla scheda di valutazione delle prestazioni e delle competenze per singola categoria (Schede 2Aa, 2Ab e 2Ac)

Es. il sig. Paolo Rossi , categoria C, ha 14 criteri di valutazione; quindi il suo punteggio massimo teorico è pari a 84 (6*14).

Se in 4 criteri di valutazione ottiene un punteggio pari a 3, in altri 3 criteri ottiene un punteggio di 6 e negli altri 7 un punteggio pari a 5 la sommatoria dei punteggi risulta essere pari a 65.

Il valore della sua valutazione finale è pertanto pari a $65/84 = 0,78$; $0,78 \times 100 = 78\%$

Applicando la seguente regola per l'assegnazione dell'importo di produttività,



Valore della valutazione finale	Quota assegnata
Minore di 50%	Nessuna attribuzione di quote
$\geq 50\%$ e $\leq 90\%$	In proporzione alla percentuale della valutazione
$> 90\%$ e $\leq 95\%$	95%
$> 95\%$	100%

riceverà pertanto un importo proporzionale alla propria percentuale di valutazione; ovvero, in questo caso, il 78% del totale della quota di produttività.

Se la somma dei punteggi ottenuti in tutti i criteri di valutazione è pari a 40 il valore della sua valutazione finale è pertanto pari a $40/84 = 0,48$; $0,48 \times 100 = 48\%$, e pertanto non sarà assegnata quota alcuna.

Se la somma dei punteggi ottenuti in tutti i criteri di valutazione è pari a 93 il valore della quota finale assegnata è pari al 95% del totale; se la somma dei punteggi ottenuti in tutti i criteri di valutazione è pari a 97 il valore della quota di produttività assegnata è pari al 100%.

4.1.1.3 Modalità di calcolo per la definizione del punteggio degli obiettivi di budget (allegato 4)

- agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori misurabili e relativi pesi: la somma totale dei pesi degli obiettivi deve essere uguale ad 1;
- per ciascun obiettivo **possono** anche essere previsti uno o più indicatori con i relativi pesi; la somma totale dei pesi di ciascun indicatore deve essere uguale ad 1;
- nel caso di Strutture cui siano assegnati esclusivamente obiettivi regionali l'unico obiettivo denominato "Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura" avrà peso pari ad 1;
- nel caso di Direttori delle "Strutture" che abbiano ulteriori obiettivi oltre a quello sopra citato, il peso di tale obiettivo deve essere non inferiore a un coefficiente di 0,7;
- il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il valore dell'indicatore proposto esprime, in fase di valutazione, il risultato ottenuto;
- la somma pesata per i diversi indicatori costituisce il risultato dell'obiettivo;
- la somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio relativo all'area dei risultati.

Il punteggio P_{soi} di ciascuna struttura è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, inseriti nella scheda di assegnazione del responsabile della Struttura:

$$P_{soi} = (\sum p_i \times P_i)$$

Dove:

P_{soi} è il punteggio dell'obiettivo i-esimo della struttura;

p_{ii} è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo della struttura

P_{ii} è il grado di raggiungimento per l'obiettivo i-esimo

Nel caso di obiettivi con più indicatori con i relativi pesi il punteggio del singolo obiettivo è dato dalla somma pesata del risultato degli indicatori



CODICE STRUTTURA	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	PESO INDICATORE (P _{oi})	VALORE ATTESO (TARGET)	VALORE RAGGIUNTO	GRADO RAGGIUNGIMENTO (P _i)	Punteggio obiettivo ottenuto (P _{soi})	
ZZWWQ	ZZWWQ001	XXXXXXXX	0,1	ZZWWQ001_01	XXXXYYY	0,5	50	45	0,9	0,45	
				ZZWWQ001_02	LLLLLLLL	0,25	60	35	0,6	0,15	
				ZZWWQ001_03	QQQQZZZ	0,25	60	60	1,0	0,25	
	Punteggio totale obiettivo									0,85	
	ZZWWQ002	AAAAAA		0,2	ZZWWQ002_01	SSSSSSSS	0,8	100	50	0,5	0,40
					ZZWWQ002_02	CCCCCCCC	0,2	100	99	1,0	0,20
					Punteggio totale obiettivo						
			DESCRIZIONE OBIETTIVO REGIONE			descrizione Regione	peso indicatore	Target Regionale	Valutazione Regione	GRADO RAGGIUNGIMENTO (P _i)	media punteggi di tutti gli obiettivi regionali (P _{soi})
	ZZWWQ003	Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura	0,7	ZZWWQ003_01	descrittori RL	0,5	100	86	0,86	0,43	
				ZZWWQ003_02-n	descrittori RL	0,5	100	97	0,97	0,49	
Punteggio totale obiettivo									0,92		

Il punteggio finale ponderato P_{pos} di ciascuna Struttura è dato dalla somma del punteggio ottenuto per i singoli obiettivi inseriti nella scheda di assegnazione del responsabile della Struttura moltiplicato per il peso di ciascun obiettivo:

$$P_{pos} = (\sum p_{oi} \times P_{soi})$$

Dove:

P_{pos} è il punteggio ponderato di ciascun obiettivo della Struttura

p_{oi} è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

P_{soi} è il punteggio ottenuto per l'indicatore i-esimo

CODICE OBIETTIVO	Peso obiettivo (p _{oi})	Punteggio obiettivo ottenuto (P _{soi})	Punteggio obiettivo ponderato (P _{pos})
ZZWWQ001	0,1	0,85	0,08
ZZWWQ002	0,2	0,60	0,12
ZZWWQ003	0,7	0,92	0,64
Punteggio Finale Obiettivi di Budget	1		0,84

Qualora un obiettivo i-esimo non risulti valutabile per effetto di vincoli dichiarati e oggettivamente riscontrati al termine del periodo di riferimento, il peso dell'indicatore viene omogeneamente distribuito sui pesi degli indicatori dei rimanenti obiettivi.



4.1.1.4 Modalità di calcolo per la definizione del punteggio complessivo del singolo Direttore/Responsabile/Dirigente

Il punteggio complessivo del singolo Direttore/Responsabile/Dirigente e Titolare di Posizione Organizzativa è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze e di quello relativo alla valutazione degli obiettivi di budget, rappresentato nello schema di seguito indicato:

Il punteggio complessivo si ottiene da:

Punteggio ottenuto dalla valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze 	Peso classe obiettivi	Struttura
	20%	Direttori Dipartimento
	20%	Direttori Struttura Complessa
	30%	Responsabile Struttura semplice dipartimentale
	30%	Responsabile Struttura Semplice
	40%	Dirigente non titolare di Struttura
	50%	Responsabile PO
		
Punteggio ottenuto dagli obiettivi di budget 	Peso classe obiettivi	Struttura
	80%	Direttori Dipartimento
	80%	Direttori Struttura Complessa
	70%	Responsabile Struttura semplice dipartimentale
	70%	Responsabile Struttura Semplice
	60%	Dirigente non titolare di Struttura
	50%	Responsabile PO

ESEMPIO:

il Direttore di Dipartimento Dr. Mario Rossi ha conseguito:

Scheda A): punteggio valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: 0,73

Scheda B): punteggio finale obiettivi di budget: 0,84%



Descrizione	Peso degli aspetti della valutazione	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato (espresso in valore percentuale)
Scheda A): punteggio valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze	20%	0,73%	15%
Scheda B): punteggio finale obiettivi di budget	80%	0,84%	67%
			82%

Il punteggio finale ottenuto secondo le modalità sopra specificate ed espresso in percentuale costituisce il "valore della valutazione" e contribuisce alla definizione della retribuzione di risultato/produttività collettiva di cui alla normativa contrattuale vigente, in base alle risultanze delle contrattazione integrativa aziendale descritte nella seguente tabella:

Valore della valutazione finale	Quota assegnata
Minore di 50%	Nessuna attribuzione di quote
≥ 50% e ≤ 90%	In proporzione alla percentuale della valutazione
> 90% e ≤ 95%	95%
> 95%	100%

Esempio di calcolo degli importi riconosciuti in funzione del valore della valutazione finale

Valore della valutazione finale	Importo del fondo disponibile	Percentuale di raggiungimento	Importo riconosciuto
Minore di 50%	€ 1.000,00	50%	€ -
> 50% e ≤ 90%	€ 1.000,00	71%	€ 710,00
> 90% e ≤ 95%	€ 1.000,00	93%	€ 950,00
> 95%	€ 1.000,00	97%	€ 1.000,00

Compilazione delle schede di valutazione individuale complessiva:

- **Direttori di Struttura:** Le schede relative alla valutazione individuale complessiva (sintesi del punteggio di cui alle schede A e B) riferite ai Direttori di Struttura sono elaborate dall'UOC Gestione Risorse Umane e proposte per la validazione definitiva alla Direzione di afferenza;
- **Dirigenti e Titolari di Posizioni Organizzative:** Le schede relative alla valutazione individuale complessiva (sintesi del punteggio di cui alle schede A e B) riferite ai Dirigenti e Titolari di Posizioni Organizzative sono compilate dai rispettivi Valutatori e trasmesse all'UOC Gestione Risorse Umane;
- **Altro Personale di Comparto:** La scheda relativa alla valutazione individuale complessiva riferita al restante Personale di Comparto coincide con le schede 2Aa, 2Ab e 2Ac, compilate dai rispettivi Valutatori e trasmesse all'UOC Gestione Risorse Umane.



Compiti Servizio UOC Gestione Risorse Umane

- è responsabile di tutto il processo inerente l'attività per la valutazione individuale del personale dipendente;
- avvia la procedura per la valutazione della performance individuale;
- predispose le schede di ciascun dipendente e le invia ai responsabili valutatori;
- acquisisce le schede di valutazione;
- verifica la correttezza formale delle schede pervenute (titolarità del valutatore e punteggi);
- recepisce dal Controllo di Gestione il punteggio finale degli obiettivi di budget ottenuto da ciascun dirigente e personale di comparto titolare di P.O.;
- elabora il documento inerente la valutazione finale attribuita a ciascun dipendente;
- sottopone gli esiti della valutazione al Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni per la validazione di competenza;
- contabilizza il beneficio economico della retribuzione di risultato e della produttività collettiva;
- archivia tutte le schede di valutazione nel fascicolo personale del dipendente.



PERSONALE DIRIGENTE

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELLE PRESTAZIONI E DELLE
COMPETENZE

ANNO

UNITA' OPERATIVA:	
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	
N° MATRICOLA	
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: DIRETTORE/RESPONSABILE DELLA STRUTTURA :	
SUPPORTATO DA:	
IN QUALITÀ DI: (COORDINATORE, DIRIGENTE DIRETTORE/RESPONSABILE DI.....)	
PERIODO VALUTATO:	dal al
DATA DI EFFETTUAZIONE DELL'EVENTUALE COLLOQUIO INTERMEDIO E FIRMA DEL VALUTATO	

AREA DELLE COMPETENZE DI GUIDA E DIREZIONE

codice elemento	descrizione	punteggio da 1 a 5

AREA DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

codice elemento	descrizione	punteggio da 1 a 5



PERSONALE DIRIGENTE

AREA DELLE COMPETENZE RELAZIONALI		
codice elemento	descrizione	punteggio da 1 a 5

AREA DELLE COMPETENZE DI INNOVAZIONE		
codice elemento	descrizione	punteggio da 1 a 5

Il sottoscritto dichiara che il responsabile della U.O. di appartenenza ha illustrato i contenuti della presente scheda di valutazione.

Data e Firma del valutato	
----------------------------------	--

GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO



PERSONALE DIRIGENTE

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

/40

Data e Firma del Dirigente
valutatore

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

PUNTEGGIO DEFINITIVO
(in caso di modifica del punteggio
complessivo a seguito delle
osservazioni del valutato)

/40

Data e Firma del valutato



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA A-B-Bs

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELLE PRESTAZIONI E DELLE
COMPETENZE

ANNO

UNITA' OPERATIVA:	
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	
N° MATRICOLA	
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: DIRETTORE/RESPONSABILE DELLA STRUTTURA :	
SUPPORTATO DA:	
IN QUALITÀ DI: (COORDINATORE, DIRIGENTE DIRETTORE/RESPONSABILE DI.....)	
PERIODO VALUTATO:	dal al
DATA DI EFFETTUAZIONE DELL'EVENTUALE COLLOQUIO INTERMEDIO E FIRMA DEL VALUTATO	

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Porta a termine i compiti assegnati con minima attenzione e dedizione b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno costante e disponibilità	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Risponde con minimo impegno allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) b) Risponde in modo soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) c) Risponde in modo decisamente al di sopra allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa)	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET	a) Risponde con minimo impegno, anche se sollecitato, alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali b) Risponde in modo soddisfacente alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali c) Risponde in modo decisamente al di sopra alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali	



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA A-B-Bs

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
COMPORAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	
COMPORAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	
Totale punteggio		



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA A-B-Bs

Il sottoscritto dichiara che il responsabile della U.O. di appartenenza ha illustrato i contenuti della presente scheda valutazione.

Data e Firma del valutato	
---------------------------	--

GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO

PUNTEGGIO COMPLESSIVO
/72

Data e Firma del Dirigente valutatore	
---------------------------------------	--



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA A-B-Bs

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

PUNTEGGIO DEFINITIVO (in caso di modifica del punteggio complessivo a seguito delle osservazioni del valutato)	<i>/72</i>
--	------------

Data e Firma del valutato	
---------------------------	--



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA C-D-DS

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELLE PRESTAZIONI E DELLE
COMPETENZE

ANNO

UNITA' OPERATIVA:	
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	
N° MATRICOLA	
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: DIRETTORE/RESPONSABILE DELLA STRUTTURA :	
SUPPORTATO DA:	
IN QUALITÀ DI: (COORDINATORE, DIRIGENTE DIRETTORE/RESPONSABILE DI.....)	
PERIODO VALUTATO:	dal al
DATA DI EFFETTUAZIONE DELL'EVENTUALE COLLOQUIO INTERMEDIO E FIRMA DEL VALUTATO	

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Porta a termine i compiti assegnati con minima attenzione e dedizione b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno costante e disponibilità	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Risponde con minimo impegno allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) d) Risponde in modo soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) e) Risponde in modo decisamente al di sopra allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa)	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET	a) Risponde con minimo impegno, anche se sollecitato, alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali b) Risponde in modo soddisfacente alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali c) Risponde in modo decisamente al di sopra alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali	



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA C-D-DS

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
COMPORAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	
COMPORAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA C-D-DS

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI MIGLIORATIVE E INNOVATIVE	a) Realizza i compiti assegnati solo nel rispetto di regole e procedure definite b) Solo saltuariamente avanza proposte per migliorare e/o innovare procedure e processi vigenti c) Nel rispetto delle procedure esistenti per raggiungere l'obiettivo definito, qualora riscontri delle problematiche o delle incoerenze, si occupa attivamente della loro soluzione in collegamento con colleghi e superiori	
CAPACITA' DI GESTIONE PROGETTI/PROCESSI	a) Nell'esecuzione di un progetto/processo partecipa esclusivamente alla realizzazione delle singole fasi di sua competenza b) Si integra con le diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, perseguendo l'uso ottimale delle risorse impiegate, ricorrendo ai superiori per indicazioni c) Si occupa autonomamente del coordinamento delle diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, controlla per fasi il progetto, verifica costantemente l'impiego delle risorse e si tiene in costante collegamento con superiori e colleghi, prospettando soluzioni autonome ai problemi riscontrati	
Totale punteggio		

Il sottoscritto dichiara che il responsabile della U.O. di appartenenza ha illustrato i contenuti della presente scheda valutazione.

Data e Firma del valutato	
----------------------------------	--

GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA C-D-DS

PUNTEGGIO COMPLESSIVO
/84

Data e Firma del Dirigente valutatore	
---------------------------------------	--

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

PUNTEGGIO DEFINITIVO (in caso di modifica del punteggio complessivo a seguito delle osservazioni del valutato)	/84
---	-----

Data e Firma del valutato	
---------------------------	--



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA D-DS con INCARICO DI P.O.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELLE PRESTAZIONI E DELLE
COMPETENZE

ANNO

UNITA' OPERATIVA:	
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	
N° MATRICOLA	
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: DIRETTORE/RESPONSABILE DELLA STRUTTURA :	
SUPPORTATO DA:	
IN QUALITÀ DI: (COORDINATORE, DIRIGENTE DIRETTORE/RESPONSABILE DI.....)	
PERIODO VALUTATO:	dal al
DATA DI EFFETTUAZIONE DELL'EVENTUALE COLLOQUIO INTERMEDIO E FIRMA DEL VALUTATO	

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Porta a termine i compiti assegnati con minima attenzione e dedizione b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno costante e disponibilità	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Risponde con minimo impegno allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) b) Risponde in modo soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) c) Risponde in modo decisamente al di sopra allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa)	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
COMPORTEMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA D-DS con INCARICO DI P.O.

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	
COMPORAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	
INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI MIGLIORATIVE E INNOVATIVE	a) Realizza i compiti assegnati solo nel rispetto di regole e procedure definite b) Solo saltuariamente avanza proposte per migliorare e/o innovare procedure e processi vigenti c) Nel rispetto delle procedure esistenti per raggiungere l'obiettivo definito, qualora riscontri delle problematiche o delle incoerenze, si occupa attivamente della loro soluzione in collegamento con colleghi e superiori	
CAPACITA' DI GESTIONE PROGETTI/PROCESSI	a) Nell'esecuzione di un progetto/processo partecipa esclusivamente alla realizzazione delle singole fasi di sua competenza b) Si integra con le diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, perseguendo l'uso ottimale delle risorse impiegate, ricorrendo ai superiori per indicazioni c) Si occupa autonomamente del coordinamento delle diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, controlla per fasi il progetto, verifica costantemente l'impiego delle risorse e si tiene in costante collegamento con superiori e colleghi, prospettando soluzioni autonome ai problemi riscontrati	



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA D-DS con INCARICO DI P.O.

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6	PUNTEGGIO da 1-6
CAPACITA' DI TUTORING	a) Non si occupa della crescita della professionalità guidata limitandosi a generiche richieste di momenti didattici esterni b) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi promuove la crescita delle persone assegnate con momenti di formazione interni all'Unità Operativa c) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi, promuove la crescita delle persone assegnate, cura la formazione permanente attraverso la verifica con l'interessato degli obiettivi formativi raggiunti o da raggiungere	
CAPACITA' DI GESTIONE DEI CONFLITTI	a) Nell'attività di coordinamento e di gestione si lascia coinvolgere in problemi di conflitto interni e/o esterni per i quali non sempre riesce ad assumere le decisioni opportune, richiedendo l'intervento dei superiori b) Tende a risolvere i conflitti interni e/o esterni adoperandosi attivamente e personalmente per la loro soluzione mediata e condivisa senza lasciarsi coinvolgere in prima persona c) Si impegna per prevenire i conflitti interni e/o esterni ricercando la condivisione di regole e valori di comportamento sottolineando gli obiettivi comuni	
Totale punteggio		

Il sottoscritto dichiara che il responsabile della U.O. di appartenenza ha illustrato i contenuti della presente scheda valutazione.

Data e Firma del valutato	
----------------------------------	--

GIUDIZIO FINALE COMPLESSIVO



PERSONALE DI COMPARTO – CATEGORIA D-DS con INCARICO DI P.O.

PUNTEGGIO COMPLESSIVO
/90

Data e Firma del Dirigente valutatore	
---------------------------------------	--

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

PUNTEGGIO DEFINITIVO (in caso di modifica del punteggio complessivo a seguito delle osservazioni del valutato)	/90
---	-----

Data e Firma del valutato	
---------------------------	--

ALLEGATO 3 - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE - DIRIGENZA

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di guida e direzione	A1001	Capacità di motivare	E' capace di motivare i propri collaboratori al fine di raggiungere gli obiettivi	1	Non dimostra alcuna capacità di motivare
				2	Dimostra minime capacità motivazionali
				3	Dimostra capacità motivazionali sufficienti, ma migliorabili
				4	Dimostra capacità motivazionali adeguate alle aspettative
				5	Dimostra capacità motivazionali eccellenti
Area delle competenze di guida e direzione	A1002	Leadership	Si intende valutare la capacità di guidare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale	1	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco i suoi collaboratori e si limita a dare disposizioni
				2	Non riesce ad esprimere una leadership, non interagisce con i suoi collaboratori, appare autoritario ed esercita una funzione di controllo di tipo burocratico sull'attività dei propri collaboratori
				3	Promuove la coesione e l'efficacia del gruppo; informa sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei suoi collaboratori
				4	Esprime in modo adeguato una leadership; sa motivare ed incoraggiare i propri collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione
				5	Esprime un'ottima leadership, ha attuato il passaggio da capo a leader. Comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo e sa supportare l'azione collettiva con l'esempio

001480/42

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di guida e direzione	A1003	Orientamento al cambiamento	Capacità di orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo	1	Non coglie i segnali del cambiamento
				2	Coglie e analizza i segnali di cambiamento, ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo
				3	Coglie e analizza i segnali di cambiamento cercando di tradurli nel contesto organizzativo
				4	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e lo accetta come fonte di nuove opportunità
				5	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento, valutando tra loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni
Area delle competenze di guida e direzione	A1004	Visione strategica	Capacità di leggere e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine	1	Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione
				2	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine
				3	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non sempre le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine
				4	Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine
				5	Contiuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità e promuove il coinvolgimento dei collaboratori e colleghi nell'individuazione delle strategie

001480
/43

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di guida e direzione	A1005	Sviluppo risorse	Capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno	1	Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori
				2	Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato
				3	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori
				4	Ascolta, coinvolge abitualmente i propri collaboratori motivandoli
				5	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo anche frequenti ed esaurienti feedback
Area delle competenze di guida e direzione	A1006	Capacità di coordinamento e valutazione delle esigenze organizzative	Si intende la capacità di gestire in modo efficiente le risorse umane assegnate e di analizzare il proprio contesto organizzativo al fine di introdurre eventuali modifiche e miglioramenti; ciò significa tra l'altro la capacità di distribuire equamente il carico di lavoro e di coinvolgere tutto il personale coordinato	1	Si mostra totalmente incapace di gestire ed organizzare le risorse assegnate
				2	Mostra scarse capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate
				3	Mostra sufficienti capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate
				4	Mostra capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate pari alle aspettative
				5	Mostra buone capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate

001480/44

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze organizzative	A2001	Capacità di prendere decisioni	E' capace di assumere decisioni precisamente definite e che siano prive di ambiguità per i collaboratori	1	Non dimostra alcuna capacità di prendere decisioni
				2	Assume decisioni spesso poco chiare, con difficoltà di applicazione da parte dei collaboratori
				3	Assume decisioni sufficientemente chiare e precise
				4	Assume decisioni chiare e precise secondo le aspettative
				5	Dimostra ottime capacità di prendere decisioni chiare e precise nell'applicazione
Area delle competenze organizzative	A2002	Attitudine a contribuire positivamente al clima di lavoro	Si intende la capacità a creare un buon clima all'interno del proprio gruppo di lavoro, evitando di generare conflitti e ponendosi nella giusta prospettiva rispetto ai colleghi ed agli altri interlocutori dell'amministrazione	1	Non fa nulla per creare un clima positivo e a volte è conflittuale
				2	Si adopera a creare un clima positivo, non produce conflitti, ma non si adopera per risolvere gli eventuali conflitti esistenti
				3	Si adopera a creare un clima positivo, non produce conflitti e cerca di risolvere gli eventuali conflitti esistenti
				4	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti all'interno del gruppo
				5	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti all'interno del gruppo prevenendone l'insorgenza
Area delle competenze organizzative	A2003	Accuratezza	Capacità di esercitare la propria attività con attenzione e precisione	1	E' incostante e impreciso
				2	Non si preoccupa di essere preciso e utilizza un approccio superficiale al lavoro
				3	E' preciso ed attento ai dettagli, ma ha difficoltà in situazioni di emergenza
				4	E' sempre preciso e attento ai dettagli nello svolgere la propria attività
				5	L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguono vanno oltre le aspettative

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze organizzative	A2004	Tempestività	Capacità di esercitare la propria attività nel rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	1	Non monitora le attività e non rispetta le scadenze
				2	Si sforza di monitorare le attività, ma non dà il giusto peso al rispetto delle scadenze
				3	Si sforza di monitorare le attività e dà il giusto peso al rispetto delle scadenze, ma non sempre vi riesce
				4	Monitora le attività e relative scadenze, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato
				5	Monitora le attività e rispetta sempre le scadenze, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato, anticipando e gestendo in modo appropriato le eventuali azioni correttive
Area delle competenze organizzative	A2005	Orientamento ai risultati	Capacità di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi	1	Ha insufficienti capacità di indirizzare i propri collaboratori
				2	Si sforza di indirizzare i propri collaboratori, ma fornisce indicazioni poco chiare
				3	Dimostra sufficienti capacità di indirizzare i propri collaboratori
				4	Dimostra capacità di indirizzare i propri collaboratori conforme alle aspettative
				5	Dimostra eccellenti capacità di indirizzare sia dei propri collaboratori che dei colleghi

001480/46

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze relazionali	A3001	Grado di collaborazione intersettoriale e multidisciplinare	Offre spontaneamente collaborazione o è disponibile a supportare funzioni diverse dalla propria	1	Non si attiva per collaborare neppure su richiesta né sollecitazione
				2	Si attiva a collaborare solo su sollecitazione
				3	Si attiva a collaborare in misura sufficiente
				4	Si attiva a collaborare secondo le aspettative
				5	Si attiva a collaborare oltre le aspettative
Area delle competenze relazionali	A3002	Lavoro in gruppo	Saper lavorare insieme agli altri integrando le energie per raggiungere un risultato comune	1	Non si integra nel gruppo
				2	Si sforza di integrarsi nel gruppo, ma è attento solo ai propri compiti
				3	Si integra nel gruppo, ma tende comunque a privilegiare il proprio ruolo
				4	Si integra nel gruppo e contribuisce in modo efficace all'organizzazione del lavoro
				5	Si integra nel gruppo e contribuisce in modo efficace all'organizzazione del lavoro ed è molto attento alla realizzazione dei compiti degli altri componenti

001480
/47

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze relazionali	A3003	Dialogo	Si intende valutare la predisposizione a cogliere le esigenze degli interlocutori e a instaurare con essi un dialogo	1	Si disinteressa completamente di instaurare un dialogo con gli interlocutori
				2	E' scarsamente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
				3	E' sufficientemente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
				4	Coglie le esigenze degli interlocutori ed instaura un dialogo secondo le aspettative relative alla sua posizione
				5	Coglie le esigenze degli interlocutori ed instaura un dialogo superando le aspettative relative alla sua posizione
Area delle competenze relazionali	A3004	Gestione della relazione	Capacità di rapportarsi agli altri al fine di costruire relazioni sinergiche con i propri collaboratori, colleghi e utenti esterni	1	Si disinteressa completamente di instaurare una relazione con gli interlocutori
				2	Non riesce ad instaurare una adeguata relazione con gli interlocutori
				3	Instaura relazioni con gli interlocutori sufficientemente rispondenti al proprio ruolo
				4	Instaura relazioni con gli interlocutori adeguate al proprio ruolo
				5	Instaura eccellenti relazioni con gli interlocutori costruendo reti sinergiche

001480
/48

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze relazionali	A3005	Integrazione	Capacità di promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione fra funzioni ed alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo	1	Non valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e non individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi comuni
				2	Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, ma non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni
				3	Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, ma fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni solo se sollecitato
				4	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi
				5	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Area delle competenze di innovazione	A4001	Flessibilità	Capacità di adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere gli obiettivi	1	Non dimostra nessuna capacità di cambiamento rispetto alla dinamicità del contesto
				2	Fatica ad adattare le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto
				3	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato
				4	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto
				5	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i propri colleghi/collaboratori

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di innovazione	A4002	Innovazione	Capacità di cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze dell'amministrazione	1	Non percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e quindi non propone mai soluzioni innovative
				2	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), ma non è in grado di proporre soluzioni innovative
				3	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e propone soluzioni innovative solo se stimolato
				4	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e propone soluzioni innovative nel campo di competenza della struttura di appartenenza
				5	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e propone soluzioni innovative trasversali ed utili a soddisfare le esigenze dell'Agenzia
Area delle competenze di innovazione	A4003	Analisi e soluzione dei problemi	Capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e di ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	1	Non analizza i problemi
				2	Analizza i problemi e solo raramente riesce a risolverli
				3	Analizza i problemi e ne individua le possibili soluzioni solo se stimolato
				4	Analizza i problemi e ne individua le possibili soluzioni
				5	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili soluzioni coinvolgendo i propri collaboratori e colleghi

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di innovazione	A4004	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Trasmette le competenze possedute a collaboratori e colleghi	1	E' geloso delle sue competenze e non le condivide con colleghi e collaboratori
				2	E' geloso delle sue competenze e condivide solo le informazioni di scarso rilievo
				3	Tendenzialmente condivide le sue competenze anche se su alcuni aspetti/con alcune persone fa resistenza
				4	Condivide le sue competenze in modo rispondente alle aspettative
				5	Condivide le sue competenze oltre le aspettative

ALLEGATO 4 - OBIETTIVI DI BUDGET

CODICE STRUTTURA	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	CODICE INDICATORE*	DESCRIZIONE INDICATORE	PESO INDICATORE E (p _{ij})	VALORE ATTESO (TARGET)	VALORE RAGGIUNTO	GRADO RAGGIUNGIMENTO (P _{ij})	Punteggio obiettivo ottenuto (Psoi)
ZZWWQ	ZZWWQ001	XXXXXXX	0,1	ZZWWQ001_01	XXXXYYY	0,5				
				ZZWWQ001_02	LLLLLLLLL	0,25				
				ZZWWQ001_03	QQQQZZZ	0,25				
				Punteggio totale obiettivo						
ZZWWQ	ZZWWQ002	AAAAAA	0,2	ZZWWQ002_01	SSSSSSSS	0,8				
				ZZWWQ002_02	CCCCCCCC	0,2				
				Punteggio totale obiettivo						
ZZWWQ	ZZWWQ003	Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura	0,7	ZZWWQ003_01	descrittori RL	0,5	100			media punteggi di tutti gli obiettivi regionali (Psoi)
				Punteggio totale obiettivo						

*non è ovviamente necessario declinare l'obiettivo in più indicatori, ma la possibilità è data per i casi in cui la declinazione sia indispensabile (e possibile pertanto un unico indicatore il cui peso è uguale al peso dell'obiettivo)

001480/52

**Rendicontazione per Risorse Umane grado di raggiungimento obiettivi
di budget dei Direttori di dipartimento e in staff**

DIPARTIMENTO: _____

UNITA' OPERATIVA IN STAFF: _____

CODICE OBIETTIVO	Peso obiettivo (P_{oi})	Punteggio obiettivo ottenuto (P_{soi})	Punteggio obiettivo ponderato (P_{pos})
ZZWWQ001	0,1	0,00	0,00
ZZWWQ002	0,2	0,00	0,00
ZZWWQ003	0,7	0,00	0,00
Punteggio Finale Obiettivi di Budget	1		

IL DIRETTORE CONTROLLO DI GESTIONE
