



SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DELL'INMP

Manuale operativo

Rev. 3

Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni Migranti e per il contrasto delle malattie della Povertà (INMP)
National Institute for Health, Migration and Poverty (NIHMP)

Via di S. Gallicano 25/a 00153 Roma
Tel. +39 06/58558201 Fax 06/58558401 - info@inmp.it - www.inmp.it
Codice Fiscale e Partita IVA 09694011009



SOMMARIO

1. FINALITÀ DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	3
1.1. La metodologia	4
2. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	5
2.1. Il Direttore generale	5
2.2. Il Direttore sanitario e amministrativo	5
2.3. Il Direttore di Unità Operativa Complessa.....	5
2.4. Il Responsabile di Unità Operativa Semplice	6
2.5. Il dirigente non titolare di struttura.....	6
2.6. Il personale non dirigenziale.....	6
2.7. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	7
2.8. L'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e bilancio sociale (UOC PSB)	8
2.9. Il <i>Tutor</i>	8
2.10. Il Valutatore di seconda istanza.....	8
2.11. I cittadini, anche in forma associata, e altri utenti, anche interni.....	8
3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	9
3.1. Area dei risultati	9
3.2. Comportamenti organizzativi	10
4. LA VALUTAZIONE	13
4.1. Incontri di calibrazione	13
4.2. Le fasi del processo di valutazione	14
ALLEGATO 1 DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	25
ALLEGATO 2 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIRETTORE SANITARIO/AMMINISTRATIVO	25
ALLEGATO 3 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIRETTORE UOC.....	25
ALLEGATO 4 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI RESPONSABILE UOS	25
ALLEGATO 5 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIRIGENTI NON TITOLARI DI STRUTTURA.....	25
ALLEGATO 6 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. D	25
ALLEGATO 7 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. C E B.....	25

1. FINALITÀ DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il presente Manuale si riferisce al Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'INMP e ne fa parte integrante e sostanziale, in ottemperanza alle disposizioni del d.lgs. n. 150/2009 e delle successive modifiche e integrazioni (introdotte da ultimo dal d.lgs. n. 74/2017), tenendo conto degli indirizzi del Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, in materia di misurazione e valutazione della *performance*.

La metodologia utilizzata promuove una cultura organizzativa che vede i dirigenti nel ruolo di *manager*, per assicurare elevati standard qualitativi ed economici delle prestazioni erogate, attraverso la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale.

Il Sistema di valutazione si ispira ai seguenti principi:

- miglioramento della qualità 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 doveri;
- trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- e persegue il raggiungimento dei seguenti obiettivi:
- ancorare l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa a elementi oggettivi, che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche e l'azione amministrativa;
- evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali 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 una corretta gestione delle risorse umane;
- 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.

In via generale, gli ambiti di misurazione della *performance* individuale vengono distinti in funzione delle qualifiche professionali e degli obiettivi assegnati. In particolare, per i dirigenti e per il personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale è collegata a:

- gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- il raggiungimento di eventuali obiettivi individuali, la cui assegnazione rientra nella discrezionalità del valutatore, per le figure professionali per le quali ne è prevista l'assegnazione, in coerenza con lo schema presente nel par. 4;
- la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura e alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale non dirigenziale, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale sono collegate a:

- il raggiungimento di eventuali obiettivi individuali, la cui assegnazione rientra nella discrezionalità del valutatore (solo per personale di cat. D);
- la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

1.1. La metodologia

La metodologia utilizzata tiene conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale, a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale, incluso quello non dirigenziale;
- la valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa;
- l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione e con la previsione degli ulteriori sviluppi per i 2 anni successivi;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- la capacità di valutazione dimostrata dal valutatore nei confronti del valutato in termini di differenziazione delle valutazioni;
- la definizione degli obiettivi individuali in termini di risultati e comportamenti attesi;
- il supporto alle singole persone nel miglioramento della loro *performance*;
- la valutazione della *performance* e comunicazione dei risultati e delle aspettative future alla singola persona (supporto all'allineamento).

2. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

2.1. Il Direttore generale

- Approva, con propria deliberazione su proposta del Direttore della UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale, tutti gli atti e i documenti in tema di *performance*, trasparenza e anticorruzione di cui al d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., al d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e alla legge n. 190/2012 e s.m.i.;
- nomina il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza;
- promuove l'attivazione del processo attraverso un Atto di indirizzo;
- procede annualmente all'assegnazione degli obiettivi di risultato (inclusi gli eventuali obiettivi individuali) e dei comportamenti organizzativi attesi, con i relativi pesi, indicatori, livelli di partenza e *target*, per la valutazione della *performance* individuale del Direttore sanitario, del Direttore amministrativo, dei Direttori di UOC della Direzione generale e del personale in *staff*;
- effettua la valutazione della *performance* individuale (risultati e comportamenti organizzativi), coadiuvato dalla UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale, del Direttore sanitario e del Direttore amministrativo;
- effettua la valutazione della *performance* individuale (risultati e comportamenti organizzativi), coadiuvato dalla UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale, dei Direttori di UOC della Direzione generale e del personale in *staff*;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione della *performance* individuale dei Direttori sanitario e amministrativo, dei Direttori di UOC della Direzione generale e del personale in *staff*;
- trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) la Relazione annuale sulla *performance* (art. 10, comma 1, lettera b) del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.), che riepiloga i risultati della *performance* organizzativa e individuale per le diverse qualifiche del personale.

2.2. Il Direttore sanitario e amministrativo

- Condivide con il Direttore generale e con i Direttori di UOC, gli obiettivi, gli indicatori a essi connessi, i livelli di partenza e *target*, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa;
- procede annualmente all'assegnazione degli obiettivi di risultato (inclusi gli eventuali obiettivi individuali) e dei comportamenti organizzativi attesi, con i relativi pesi, indicatori, livelli di partenza e *target* per la valutazione della *performance* individuale dei Direttori di UOC e del personale in *staff*;
- prende atto dell'esito della negoziazione tra i Direttori di UOC e i Responsabili di UOS e, in caso di mancato accordo, decide in via sostitutiva;
- condivide con i dirigenti eventuali modifiche *in itinere*;
- effettua la misurazione e la valutazione della *performance* individuale (risultati e comportamenti organizzativi) dei Direttori di UOC e del personale in *staff*;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione della *performance* individuale dei Direttori di UOC e del personale in *staff*;
- trasmette le suddette schede alla UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale.

2.3. Il Direttore di Unità Operativa Complessa

- Condivide con il Direttore generale/amministrativo/sanitario e con i Responsabili di UOS gli obiettivi, gli indicatori a essi connessi, i livelli di partenza e *target*, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa;

- procede annualmente all'assegnazione degli obiettivi di risultato (inclusi gli eventuali obiettivi individuali) e dei comportamenti organizzativi attesi, con i relativi pesi, indicatori, livelli di partenza e *target* per la valutazione della *performance* individuale dei Responsabili di UOS e del personale in *staff*;
- prende atto dell'esito della negoziazione fra Responsabili di UOS e i dirigenti e, in caso di mancato accordo, decide in via sostitutiva;
- condivide con i dirigenti eventuali modifiche *in itinere*;
- effettua la misurazione e la valutazione della *performance* individuale (risultati e comportamenti organizzativi) dei Responsabili di UOS e del personale in *staff*;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione della *performance* individuale dei Responsabili di UOS e del personale in *staff*;
- trasmette le suddette schede alla UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale.

2.4. Il Responsabile di Unità Operativa Semplice

- Condivide con i dipendenti gli obiettivi operativi, i connessi indicatori, livelli di partenza e *target*, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa;
- procede annualmente all'assegnazione degli obiettivi di risultato (inclusi gli eventuali obiettivi individuali) e dei comportamenti organizzativi attesi, con i relativi pesi, indicatori, livelli di partenza e *target* per la valutazione della *performance* individuale del personale;
- condivide con i dipendenti eventuali modifiche *in itinere*;
- effettua la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione della *performance* individuale dei dipendenti;
- trasmette le suddette schede al Direttore della UOC di appartenenza.

2.5. Il dirigente non titolare di struttura

- Condivide con il Responsabile UOS/Direttore UOC gli obiettivi di risultato direttamente connessi alle proprie attività;
- supporta il Responsabile UOS/Direttore UOC nella definizione di pesi, indicatori, livelli di partenza e *target* degli obiettivi operativi legati all'attività ricorrente, nonché di quelli specifici riconducibili alla struttura di appartenenza;
- prende atto dei comportamenti organizzativi attesi;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione della *performance* individuale.

2.6. Il personale non dirigenziale

- Condivide con il Responsabile UOS/Direttore UOC gli obiettivi di risultato direttamente connessi alle proprie attività (solo il personale di cat. D);
- Supporta il Responsabile UOS/Direttore UOC nella definizione di pesi, indicatori, livelli di partenza e *target* degli obiettivi operativi legati all'attività ricorrente, nonché di quelli specifici riconducibili alla struttura di appartenenza;
- prende atto dei comportamenti organizzativi attesi;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione della *performance* individuale.

2.7. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

In via generale:

- monitora il funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della Funzione pubblica;
- valida la Relazione annuale sulla *performance*, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali, e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. n. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato decreto legislativo, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione pubblica;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del d.lgs. n. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- procede alla validazione della Relazione annuale sulla *performance*, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel Sistema di cui all'articolo 7 del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;
- nell'esercizio delle funzioni sopra richiamate, ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'OIV effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti;
- anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

2.8. L'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e bilancio sociale (UOC PSB)

- Svolge attività di supporto al Sistema di valutazione, anche al fine di proporre al Direttore generale e all'OIV eventuali correttivi al processo di valutazione;
- collabora con il Direttore generale e l'OIV al fine di garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite;
- coordina la rete dei *tutor* del Sistema di valutazione;
- provvede alla conservazione, anche in formato elettronico, delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi;
- formalizza i contenuti delle procedure;
- richiede la convocazione della riunione di direzione, cui partecipano il Direttore generale, i Direttori sanitario e amministrativo e i Direttori di UOC, con all'ordine del giorno argomenti sul Sistema di valutazione delle *performance*;
- cura la comunicazione relativa al Sistema;
- trasmette al Direttore generale e per conoscenza alla UOC Gestione del personale e affari amministrativi per il seguito di competenza l'elenco dei punteggi di *performance* individuale conseguiti dal personale;
- trasmette alla UOC Gestione del personale e affari amministrativi le schede di valutazione della *performance* individuale sottoscritte, per l'inserimento delle stesse nei fascicoli personali dei dipendenti.

2.9. Il Tutor

- È il referente interno a ciascuna unità operativa complessa per l'applicazione del Sistema;
- assicura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori, livelli di partenza e *target*;
- cura i rapporti con la UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale.

2.10. Il Valutatore di seconda istanza

- Il Valutatore di seconda istanza è il Direttore generale, che provvede al riesame della valutazione, secondo la procedura di conciliazione prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

2.11. I cittadini, anche in forma associata, e altri utenti, anche interni

- Partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa, valutando i servizi strumentali e di supporto loro rivolti.

3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Le aree in cui si articola il Sistema di valutazione della *performance* sono le seguenti:

- Area dei risultati;
- Area dei comportamenti organizzativi.

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi, opportunamente combinate, concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente, secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

Ruolo	Obiettivi area dei risultati	Obiettivi area dei comportamenti
Direttore generale	Realizzazione degli obiettivi generali, specifici e operativi	
Direttore sanitario/Direttore amministrativo	Realizzazione degli obiettivi generali, specifici, operativi e individuali (eventuali) assegnati dal Direttore generale	Obiettivi di comportamento organizzativo assegnati dal Direttore generale
Direttore UOC	Realizzazione degli obiettivi generali, specifici, operativi e individuali (eventuali)	Obiettivi di comportamento organizzativo assegnati dal Direttore generale, dal Direttore sanitario o amministrativo
Responsabile UOS	Realizzazione degli obiettivi generali, operativi e individuali (eventuali)	Obiettivi di comportamento organizzativo assegnati dal Direttore UOC
Dirigenti non titolari di struttura	Realizzazione degli obiettivi operativi e individuali (eventuali)	Obiettivi di comportamento organizzativo assegnati dal valutatore
Personale non dirigenziale cat. D	Realizzazione degli obiettivi operativi e individuali (eventuali)	Obiettivi di comportamento organizzativo assegnati dal valutatore
Personale non dirigenziale cat. C e B	Realizzazione degli obiettivi operativi	Obiettivi di comportamento organizzativo assegnati dal valutatore

3.1. Area dei risultati

L'area dei risultati si riferisce alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e dell'impegno che il dipendente è chiamato ad assicurare.

In via generale, gli obiettivi devono essere programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio di ogni esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i Direttori, che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione dei premi.

Gli obiettivi assegnati, oggetto della valutazione, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

In via generale, dovranno, inoltre, essere commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

Per ciascun obiettivo, vengono definiti il peso percentuale, gli indicatori, il livello di partenza e il *target*. Evidentemente, in presenza di più indicatori, ne viene definito il peso percentuale.

Gli obiettivi su cui si valuta la *performance* organizzativa dell'Istituto sono stati classificati in coerenza con quanto disposto dall'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., come descritto nel par. 2.3 del documento relativo al Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

3.2. Comportamenti organizzativi

L'area dei comportamenti organizzativi ricomprende l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità degli individui, che operano nelle organizzazioni allo scopo di perseguire un obiettivo. Tali qualità vengono valutate non in sé, ma attraverso il livello di professionalità osservabile nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, evitando il rischio di giudicare la persona anziché la sua *performance*.

La valutazione dei comportamenti organizzativi consente di misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti, attraverso il confronto tra il livello atteso e quello concretamente posto in essere dal singolo dipendente; i comportamenti organizzativi attesi devono essere coerenti con gli obiettivi dell'amministrazione e con la posizione ricoperta dal dipendente all'interno della stessa. A ciascun comportamento organizzativo deve essere assegnato un peso percentuale, in relazione alla strategia dell'amministrazione e/o della struttura di appartenenza, nonché ai percorsi di sviluppo delle competenze del valutato.

Ogni comportamento organizzativo, oltre ad avere una propria descrizione e l'indicazione dei possibili destinatari, è declinato su 4 livelli di valutazione (*critico, in sviluppo, atteso, eccellente*) e in 4 descrittori comportamentali (*comportamenti elementari osservabili*). In tal modo, da una parte si restringe l'area della discrezionalità del valutatore e, dall'altra, si identifica il percorso di sviluppo richiesto al dipendente ai fini del raggiungimento del livello atteso.

L'articolazione dei comportamenti su 4 livelli, con i relativi descrittori comportamentali, mira a supportare il processo di osservazione e valutazione in tutte le sue fasi:

- nella fase di assegnazione del comportamento organizzativo da sviluppare;
- durante tutto l'anno per l'osservazione del progresso auspicato;
- nel colloquio finale, per oggettivare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi.

Essi sono riconducibili alle seguenti macroaree:

- guida e direzione;
- programmazione e gestione;
- relazioni e comunicazione;
- efficacia e innovazione.

Come sopra accennato, i comportamenti organizzativi sono dettagliati in termini di descrittori comportamentali, che costituiscono gli indicatori di verifica; tali indicatori assolvono alla duplice funzione di oggettivare la valutazione e di indirizzare l'azione del valutato verso quei comportamenti organizzativi che nell'amministrazione sono riconosciuti come un valore.

Esempio di comportamento

Comunicazione: esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati, e favorire lo scambio di informazioni			Destinatari: Tutto il personale	
Descrittore	Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
1	Non favorisce la circolazione di informazioni qualificate	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate solo se sollecitato	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate e stimola anche colleghi o collaboratori a fare altrettanto
2	Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Solo se sollecitato, utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari e ne verifica la comprensione
3	Non bilancia in modo adeguato analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee	Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee	Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee	Esprime concetti e idee con un bilanciamento eccellente di analisi e sintesi, anche in relazione al mezzo di comunicazione utilizzato
4	Non si preoccupa di curare le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrando chiusura al dialogo	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni solo se stimolato	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrandosi disponibile al dialogo	Diffonde la cultura del dialogo, dimostrando spiccata attenzione alla cura delle relazioni con interlocutori interni ed esterni

Descrittori comportamentali

Area "Guida e direzione"

Comportamento organizzativo	Agibile e appropriato ai seguenti ruoli
Orientamento al cambiamento	<i>Tutto il personale</i>
Visione strategica	<i>Direttore sanitario/amministrativo Direttori di UOC</i>
<i>Leadership</i>	<i>Direttore sanitario/amministrativo Direttori di UOC Responsabili UOS Titolari di incarichi funzionali</i>
Motivazione e sviluppo risorse	<i>Direttore sanitario/amministrativo Direttori di UOC Responsabili UOS</i>

Area “Programmazione e gestione”

Comportamento organizzativo	Agibile e appropriato ai seguenti ruoli
Pianificazione e organizzazione V1 (con allocazione di risorse)	<i>Direttore sanitario/amministrativo Direttori di UOC</i>
Pianificazione e organizzazione V2	<i>Direttore sanitario/amministrativo Direttori di UOC Responsabili UOS</i>
Capacità decisionale	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento ai risultati	<i>Tutto il personale</i>
Integrazione nell’organizzazione	<i>Tutto il personale</i>
Accuratezza e tempestività	<i>Tutto il personale</i>

Area “Relazioni e comunicazioni”

Comportamento organizzativo	Agibile e appropriato ai seguenti ruoli
Comunicazione	<i>Tutto il personale</i>
Reti e relazioni	<i>Tutto il personale</i>
Negoziazione	<i>Tutto il personale</i>
Lavoro di gruppo	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento all’utenza	<i>Tutto il personale</i>

Area “Efficacia e innovazione”

Comportamento organizzativo	Agibile e appropriato ai seguenti ruoli
Innovazione	<i>Tutto il personale</i>
Flessibilità	<i>Tutto il personale</i>
<i>Problem solving</i>	<i>Tutto il personale</i>
Sviluppo/condivisione della conoscenza	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento alla semplificazione	<i>Tutto il personale</i>

L’elenco dei comportamenti organizzativi e dei relativi descrittori declinati per i 4 livelli (critico, in sviluppo, atteso e eccellente) sono riportati nell’allegato 1.

4. LA VALUTAZIONE

I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato e di comportamento, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione ai diversi ruoli svolti dal valutato, secondo il seguente schema:

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA					CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO
Direttore generale (DG)	Obiettivi generali Peso: 10%	Obiettivi specifici Peso: 50%	Obiettivi operativi Peso: 40%			Ministero della salute	OIV/UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale
Direttore sanitario (DS)/ Direttore amministrativo (DA)	Obiettivi generali Peso: 10%	Obiettivi specifici Peso: 30%	Obiettivi operativi Peso: 20%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso: 20%	Comportamenti organizzativi Peso: 20%	DG	
Direttore unità operativa complessa (UOC)	Obiettivi generali Peso: 10%	Obiettivi specifici Peso: 20%	Obiettivi operativi Peso: 20%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso: 20%	Comportamenti organizzativi Peso: 30%	DG/DS/DA	
Responsabile unità operativa semplice (UOS)	Obiettivi generali Peso: 5%	Obiettivi operativi Peso: 40%		Obiettivi individuali (eventuali) Peso: 20%	Comportamenti organizzativi Peso: 35%	Direttore UOC	
Dirigenti non titolari di struttura	Obiettivi operativi Peso: >=40%			Obiettivi individuali (eventuali) Peso: <=25%	Comportamenti organizzativi Peso: 35%	Responsabile UOS	
Personale non dirigenziale cat. D	Obiettivi operativi Peso: >=40%			Obiettivi individuali (eventuali) Peso: <=20%	Comportamenti organizzativi Peso: 40%	DG/DS/DA/ Direttore UOC/Responsabile UOS	
Personale non dirigenziale cat. C e B	Obiettivi operativi Peso: 60%				Comportamenti organizzativi Peso: 40%	DG/DS/DA/ Direttore UOC/Responsabile UOS	

Come sopra riportato, l'assegnazione di obiettivi individuali, per le diverse qualifiche che la prevedono, è eventuale. Nelle more della definizione degli obiettivi generali, determinati ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., le percentuali individuate a essi relative non vengono applicate, incrementando per la stessa quota quelle degli obiettivi operativi.

4.1. Incontri di calibrazione

Al fine di perseguire una maggiore differenziazione delle valutazioni, condizione di efficacia di tutto il Sistema nonché obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., sono previsti, durante tutto il ciclo di gestione della *performance*, incontri destinati alla calibrazione sia degli obiettivi/indicatori/*target* in fase di programmazione, sia degli approcci valutativi finalizzati ad assicurare una maggiore equità e solidità del Sistema. Ciò è reso possibile attese le contenute dimensioni dell'Istituto.

In particolare, nella fase iniziale della programmazione, gli incontri di calibrazione garantiscono una ponderazione degli obiettivi, in modo che non si creino disparità di trattamento tra le diverse UO nella definizione dei risultati attesi di *performance* organizzativa. Nella fase finale della valutazione, gli incontri di calibrazione consentono di confrontare le valutazioni all'interno delle articolazioni organizzative dell'Istituto. In questo modo, i dirigenti

possono confrontarsi sugli stili di valutazione e su *standard* trasversali, con il fine di favorire una differenziazione dei giudizi e neutralizzare quegli effetti distorsivi tipici del processo valutativo.

Particolare attenzione è riservata alla formulazione dei giudizi di eccellenza dei comportamenti organizzativi.

4.2. Le fasi del processo di valutazione

Le fasi del processo di valutazione sono:

- assegnazione degli obiettivi;
- verifica intermedia al 30 giugno;
- valutazione finale;
- procedura di conciliazione (descritta nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*).

Lo schema seguente le sintetizza, evidenziando gli attori coinvolti, i risultati e le scadenze.

FASE	ATTORI	RISULTATI	AVVIO	SCADENZA
Assegnazione degli obiettivi	DG/DS/DA/ Direttore UOC/Responsabile UOS	Scheda di assegnazione obiettivi di <i>performance</i> individuale	A partire dalla data di adozione del Piano della <i>performance</i>	Entro il 31 marzo
Verifica intermedia al 30 di giugno	DG/DS/DA/ Direttore UOC/Responsabile UOS/Dirigenti non titolari di struttura	Schede di valutazione intermedia	1° luglio	Entro il 31 agosto
Valutazione finale	DG/DS/DA/ Direttore UOC/Responsabile UOS/Dirigenti non titolari di struttura/ Personale non dirigente	Schede di valutazione finale	1° gennaio	Entro il 31 marzo
FASI EVENTUALI				
Procedura di conciliazione	Valutato, valutatore, valutatore di 2° istanza (DG)	Riesame della valutazione a seguito della valutazione di 2° istanza da parte del DG	Entro 10 giorni dalla trasmissione della valutazione al valutato	Entro 30 giorni dalla richiesta di valutazione di 2° istanza

Assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi oggetto della valutazione viene formalizzata nelle schede di assegnazione obiettivi, tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

In questa fase avviene la definizione degli obiettivi di risultato da raggiungere e dei comportamenti attesi.

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la definizione della scheda di assegnazione degli obiettivi, area risultato e comportamenti organizzativi (Allegati 2, 3, 4, 5, 6 e 7) e avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore.

Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere e formalizzare gli impegni reciproci in termini di risultati attesi;
- negoziare un'eventuale diversa articolazione delle risorse umane, strumentali e temporali assegnate alla struttura;

- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali e dei comportamenti organizzativi assegnati; in presenza di indicatori multipli, definirne il peso.

La presente fase si chiude con la sottoscrizione delle schede di assegnazione da parte degli attori coinvolti nel processo.

Il processo di individuazione degli eventuali obiettivi individuali deve necessariamente tener conto delle attività dell'unità organizzativa, della significatività dei risultati attesi e del grado di coinvolgimento dei collaboratori.

La valutazione della *performance* individuale del Direttore generale avviene in coerenza con lo schema sopra riportato e il relativo punteggio complessivo viene illustrato nella Relazione annuale sulla *performance* dell'Istituto, normativamente validata dall'OIV.

Scheda assegnazione obiettivi al Direttore sanitario e amministrativo

Gli obiettivi di risultato devono essere concordati tra il Direttore generale e ciascun Direttore. In coerenza con la tabella precedente, la scheda di assegnazione obiettivi deve necessariamente fare riferimento a:

- la realizzazione degli obiettivi generali;
- la realizzazione degli obiettivi specifici;
- la realizzazione degli obiettivi operativi;
- la realizzazione degli eventuali obiettivi individuali.

L'indicatore utilizzato per la prima categoria di obiettivi è costituito dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi generali assegnati al Direttore.

L'indicatore utilizzato per la seconda categoria di obiettivi è costituito dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi specifici assegnati alle UOC afferenti alla Direzione sanitaria/amministrativa.

L'indicatore utilizzato per la terza categoria di obiettivi è costituito dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti nelle schede di valutazione della *performance* organizzativa delle UOC e delle UOS afferenti alla Direzione sanitaria/amministrativa.

Il raggiungimento degli obiettivi individuali (eventuali) verrà misurato in funzione dei risultati conseguiti in relazione agli specifici indicatori individuati.

I comportamenti organizzativi sono assegnati dal Direttore generale, scegliendo tra quelli inseriti nel Dizionario dei comportamenti organizzativi (Allegato 1). La finalità degli obiettivi di comportamento organizzativo deve essere quella di implementare quelle capacità che il Direttore generale ritiene debbano essere sviluppate dal valutato.

Tra i comportamenti assegnati, dovrà essere ricompreso necessariamente il comportamento organizzativo: *“Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita”*. Ciò consentirà al valutatore di verificare pure la capacità di valutazione da parte del valutato dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, in coerenza col disposto di cui art. 9, comma 1, lettera d) del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 2).

Scheda assegnazione obiettivi ai Direttori di UOC

Gli obiettivi di risultato devono essere concordati tra il Direttore generale/sanitario/amministrativo e ciascun Direttore di UOC. In coerenza con la tabella precedente, la scheda di assegnazione obiettivi deve necessariamente fare riferimento a:

- la realizzazione degli obiettivi generali;
- la realizzazione degli obiettivi specifici;
- la realizzazione degli obiettivi operativi;
- la realizzazione degli eventuali obiettivi individuali.

L'indicatore utilizzato per la prima categoria di obiettivi è costituito dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi generali assegnati alla UOC.

L'indicatore utilizzato per la seconda categoria di obiettivi è costituito dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi specifici assegnati alla UOC.

L'indicatore utilizzato per la terza categoria di obiettivi è costituito dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti nelle schede di valutazione della *performance* organizzativa della UOC e delle UOS afferenti.

Il raggiungimento degli obiettivi individuali (eventuali) verrà misurato in funzione dei risultati conseguiti in relazione agli specifici indicatori individuati.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal Direttore generale/sanitario/amministrativo, scegliendo tra quelli inseriti nel Dizionario dei comportamenti organizzativi (Allegato 1). La finalità degli obiettivi dei comportamenti organizzativi deve essere quella di implementare quelle capacità che il Direttore ritiene debbano essere sviluppate dal valutato, in relazione agli obiettivi dell'anno e al percorso di crescita professionale del valutato stesso.

Tra i comportamenti assegnati, dovrà essere ricompreso necessariamente il comportamento organizzativo: *“Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita”*. Ciò consentirà al valutatore di verificare pure la capacità di valutazione da parte del valutato dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, in coerenza col disposto di cui art. 9, comma 1, lettera d) del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 3).

Scheda assegnazione obiettivi ai Responsabili UOS

Gli obiettivi di risultato devono essere concordati tra il Direttore UOC e ciascun Responsabile UOS. In coerenza con la tabella precedente, la scheda di assegnazione obiettivi deve necessariamente fare riferimento a:

- la realizzazione degli obiettivi generali;
- la realizzazione degli obiettivi operativi;
- la realizzazione degli eventuali obiettivi individuali.

L'indicatore utilizzato per la prima categoria di obiettivi è costituito dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi generali assegnati alla UOS.

L'indicatore utilizzato per la seconda categoria di obiettivi è costituito dal punteggio conseguito nella scheda di valutazione della *performance* organizzativa della UOS.

Il raggiungimento degli obiettivi individuali (eventuali) verrà misurato in funzione dei risultati conseguiti in relazione agli specifici indicatori individuati.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal Direttore UOC, scegliendo tra quelli inseriti nel Dizionario dei comportamenti organizzativi (Allegato 1). La finalità degli obiettivi dei comportamenti organizzativi deve essere quella di implementare quelle capacità che il Direttore UOC ritiene debbano essere sviluppate dal valutato, in relazione agli obiettivi dell'anno e al percorso di crescita professionale del valutato stesso.

Tra i comportamenti assegnati, dovrà essere ricompreso necessariamente il comportamento organizzativo: *“Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita”*. Ciò consentirà al valutatore di verificare pure la capacità di valutazione da parte del valutato dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, in coerenza col disposto di cui art. 9, comma 1, lettera d) del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 4).

Scheda assegnazione obiettivi ai dirigenti non responsabili di struttura

Il Direttore/Responsabile UOS provvede a condividere con i dirigenti della sua struttura gli obiettivi di risultato individuati nella propria scheda di assegnazione. In coerenza con la tabella precedente, la scheda di assegnazione obiettivi deve necessariamente fare riferimento a:

- la realizzazione degli obiettivi operativi;
- la realizzazione degli eventuali obiettivi individuali.

L'indicatore utilizzato per la prima categoria di obiettivi è costituito dal punteggio conseguito nella scheda di valutazione della *performance* organizzativa della struttura di appartenenza.

Il raggiungimento degli obiettivi individuali (eventuali) verrà misurato in funzione dei risultati conseguiti in relazione agli specifici indicatori individuati.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal Direttore/Responsabile UOS, scegliendo tra quelli inseriti nel Dizionario dei comportamenti organizzativi (Allegato 1). La finalità degli obiettivi dei comportamenti organizzativi deve essere quella di implementare quelle capacità che il Direttore/Responsabile UOS ritiene debbano essere sviluppate dal valutato, in relazione agli obiettivi dell'anno e al percorso di crescita professionale del valutato stesso.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 5).

Scheda assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale cat. D

Il Direttore/Responsabile UOS provvede a condividere con il personale non dirigente di categoria D della sua struttura gli obiettivi di risultato individuati nella propria scheda di assegnazione. In coerenza con la tabella precedente, la scheda di assegnazione obiettivi deve necessariamente fare riferimento a:

- la realizzazione degli obiettivi operativi;
- la realizzazione degli eventuali obiettivi individuali.

L'indicatore utilizzato per la prima categoria di obiettivi è costituito dal punteggio conseguito nella scheda di valutazione della *performance* organizzativa della struttura di appartenenza.

Il raggiungimento degli obiettivi individuali (eventuali) verrà misurato in funzione dei risultati conseguiti in relazione agli specifici indicatori individuati.

Per il personale non dirigente di categoria D delle segreterie della Direzione generale, della Direzione amministrativa e della Direzione sanitaria vengono definiti obiettivi individuali con i relativi indicatori e *target*, non sussistendo obiettivi operativi riferiti alla struttura di appartenenza.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal Direttore/Responsabile UOS, scegliendo tra quelli inseriti nel Dizionario dei comportamenti organizzativi (Allegato 1). La finalità degli obiettivi dei comportamenti organizzativi deve essere quella di implementare quelle capacità che il Direttore/Responsabile UOS ritiene debbano

essere sviluppate dal valutato, in relazione agli obiettivi dell'anno e al percorso di crescita professionale del valutato stesso.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 6).

Scheda assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale cat. C e B

Il Direttore/Responsabile UOS provvede a condividere con il personale non dirigente di categoria C e B della sua struttura gli obiettivi di risultato individuati nella propria scheda di assegnazione. In coerenza con la tabella precedente, la scheda di assegnazione obiettivi deve necessariamente fare riferimento alla realizzazione degli obiettivi operativi.

L'indicatore utilizzato è costituito dal punteggio conseguito nella scheda di valutazione della *performance* organizzativa della struttura di appartenenza.

Per il personale non dirigente di categoria C delle segreterie della Direzione generale, della Direzione amministrativa e della Direzione sanitaria vengono definiti obiettivi individuali con i relativi indicatori e *target*, non sussistendo obiettivi operativi riferiti alla struttura di appartenenza.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal Direttore/Responsabile UOS, scegliendo tra quelli inseriti nel Dizionario dei comportamenti organizzativi (Allegato 1). La finalità degli obiettivi dei comportamenti organizzativi deve essere quella di implementare quelle capacità che il Direttore/Responsabile UOS ritiene debbano essere sviluppate dal valutato, in relazione agli obiettivi dell'anno e al percorso di crescita professionale del valutato stesso.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 7).

Verifica intermedia al 30 giugno

In questa fase si effettua la verifica intermedia, semestrale, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati ai dirigenti. Non è prevista la verifica intermedia per il personale non dirigenziale, né la valutazione dei comportamenti organizzativi, che viene effettuata solo in fase finale.

Il processo prevede la verifica del raggiungimento degli obiettivi di *performance* organizzativa in capo alle diverse strutture, nonché di quelli individuali eventualmente assegnati ai dirigenti, attraverso la messa a disposizione da parte della UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale, delle schede di monitoraggio degli obiettivi specifici e di quelli operativi.

In presenza di obiettivi individuali, i Direttori/Responsabili UOS inoltrano ai dirigenti assegnati alla propria struttura le schede, invitandoli a procedere, relativamente al periodo considerato, alla verifica del grado di raggiungimento degli stessi.

Per gli obiettivi di risultato (specifici e operativi), la scheda di verifica riporta i seguenti campi:

- obiettivo assegnato: descrizione dell'obiettivo di risultato assegnato;
- peso obiettivo (%): numero che indica il peso percentuale assegnato all'obiettivo (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi prestazionali deve essere pari a 100);
- tipo indicatore: efficacia, efficienza, economicità, impatto, ecc.;
- descrizione indicatore: descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo (max 4 indicatori per obiettivo);
- peso indicatore (%): indicare il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100, in caso di un solo indicatore quindi il suo peso sarà 100);
- valore di partenza: indica il livello dell'indicatore, se è già possibile rilevarlo in fase di assegnazione;



- valore atteso a fine anno: indica il valore atteso a fine anno ed è collegato alla cosiddetta “soglia”. Nel caso l’indicatore sia un numero, dovrà essere indicato il valore (es. *report* quadrimestrale indicare 3); nel caso sia un rapporto, dovrà essere indicato un numero tra 0 e 1 in funzione della soglia: se questa fosse dell’80% dovrà essere indicato 0,8, se fosse del 100% dovrà essere indicato 1; nel caso di indicatori On/Off: 1 indicherà ON, 0 indicherà OFF; nel caso di un indicatore di tempo: 1 indicherà FATTO NEI TEMPI;
- valore rilevato: indica il valore dell’indicatore rilevato alla data di verifica. Il numero sarà autocertificato dal dirigente interessato sulla base dei dati a disposizione. Il numero indicato dovrà rispettare gli stessi criteri esposti per la colonna precedente “VALORE ATTESO”;
- rilevazione di uno scostamento dalla programmazione del semestre rispetto a ciò che era previsto di realizzare entro la data di verifica: indicare SI o NO nel caso si fosse verificato uno scostamento;
- azioni correttive: indicare SI o NO conseguentemente alla compilazione della precedente colonna, indicare eventuali azioni correttive se necessarie;
- osservazioni del valutato: indicare eventuali osservazioni solo se si ritiene che lo scostamento sia significativo ai fini della realizzazione dell’obiettivo alla fine dell’anno, come prefissato nella scheda di assegnazione obiettivi;
- osservazioni: riporta le eventuali osservazioni fatte in sede di assegnazione obiettivi. Indicare se sono ancora valide con un SI o un NO.

La verifica dello stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra valutato e valutatore, al fine di:

- verificare le condizioni di scenario assunte in fase di programmazione degli obiettivi;
- definire, qualora vengano evidenziate delle criticità, le soluzioni correttive per il raggiungimento del risultato atteso;
- rimodulare le risorse attribuite alla struttura di riferimento, se necessario.

Solo motivi di particolare gravità esplicitati nella scheda (difficoltà non prevedibili, cambiamenti organizzativi, malattie prolungate) possono portare alla modifica e rinegoziazione degli obiettivi/pesi assegnati e/o relativi indicatori, livelli di partenza e *target*, risorse.

Una volta effettuata la verifica intermedia, la scheda prodotta viene trasmessa ai Direttori per:

- consentire una visione d’insieme dello stato di realizzazione degli obiettivi assegnati alle proprie strutture;
- analizzare eventuali cambiamenti di obiettivi assegnati e/o relativi pesi e di valutarne la gravità delle motivazioni.

La presente fase si chiude con la sottoscrizione da parte degli attori coinvolti della scheda di monitoraggio, la messa a disposizione nell’archivio elettronico delle schede compilate e l’invio delle schede in originale alla UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale.

Verifica finale

In analogia alla fase precedente, avviene la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi attesi per tutto il personale ai diversi livelli.

Questa fase prevede la messa a disposizione delle schede di verifica ai Direttori, relative alle strutture e ai dipendenti in servizio, da parte della UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale.

I Direttori inoltrano ai dirigenti titolari di struttura le schede relative ai dirigenti assegnati alla loro struttura, invitandoli a procedere alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione dello stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore, volto a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e degli eventuali obiettivi individuali assegnati, nonché la crescita professionale in relazione ai comportamenti organizzativi attesi assegnati.

La presente fase si conclude con:

- l'attribuzione del punteggio complessivo di *performance* individuale, ponderato in coerenza con lo schema sopra riportato;
- la sottoscrizione da parte degli attori coinvolti della scheda di valutazione.

La definizione del punteggio

Concorrono alla definizione dell'indicatore di *performance* individuale la valutazione degli obiettivi di risultato e la valutazione dei comportamenti organizzativi in relazione al ruolo del valutato, secondo lo schema sopra riportato.

La valutazione finale complessiva viene espressa con un punteggio da 0 a 100.

Il livello di *performance* organizzativa raggiunto da ciascuna struttura P_{uo} è dato dalla somma pesata dei livelli di *performance* dei singoli obiettivi assegnati alla struttura; il livello di *performance* di ciascun obiettivo viene misurato sulla base degli indicatori utilizzati.

Modello di scheda obiettivi operativi (*performance* organizzativa)

Struttura (U.O.C./U.O.S.)	
Codice Struttura	
Responsabile	
Anno	

OBIETTIVI OPERATIVI								
Codice	Macro attività	Obiettivo	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore (%)	Valore di partenza	Valore atteso
OO.1			40,00	1		60,00		
				2		40,00		
OO.2			20,00	1		50,00		
				2		50,00		
A.1.1			20,00	1		100		
A.1.2			20,00	1		100		
Totale			100,00					

Descrizione sintetica degli obiettivi di operativi: finalità, modalità di realizzazione, vincoli e criticità, descrizione e fonti di misura degli indicatori			
OO.1	Finalità		
	Modalità di realizzazione		
	Vincoli		
	Criticità		
	Altre strutture / soggetti coinvolti (<i>Contributor</i>)		
	<i>Stakeholder</i> di riferimento		
	Descrizione degli indicatori	OO.1.I1	
		OO.1.I2	
Fonti di misura degli indicatori	OO.1.I1		
	OO.1.I2		
OO.2	Finalità		
	Modalità di realizzazione		
	Vincoli		
	Criticità		
	Altre strutture / soggetti coinvolti (<i>Contributor</i>)		



	Stakeholder di riferimento		
	Descrizione degli indicatori	OO.2.I1	
		OO.2.I2	
	Fonti di misura degli indicatori	OO.2.I1	
OO.2.I2			
A.1.1	Finalità		
	Modalità di realizzazione		
	Vincoli		
	Criticità		
	Altre strutture / soggetti coinvolti (<i>Contributor</i>)		
	Stakeholder di riferimento		
	Descrizione degli indicatori	A.1.1.I.1	
	Fonti di misura degli indicatori	A.1.1.I.1	
A.1.2	Finalità		
	Modalità di realizzazione		
	Vincoli		
	Criticità		
	Altre strutture / soggetti coinvolti (<i>Contributor</i>)		
	Stakeholder di riferimento		
	Descrizione degli indicatori	A.1.2.I.1	
	Fonti di misura degli indicatori	A.1.2.I.1	

Codice	Note (eventuali)

Risorse umane	
Descrizione	Numero
Direttore U.O.C.	
Dirigenti Area III e IV	
Comparto Cat. D	Fascia retributiva DS
Comparto Cat. C e B	
Personale in altre tipologie di contratto (Co.co.co., Co.co.pro.)	
Agenzia di somministrazione	
Consulenti esterni	
Totale	0,00

Risorse finanziarie	
Descrizione	Importo
Risorse finanziarie previste per la struttura dal Budget generale (immobilizzazioni + costi diretti)	€ 0
Totale	€ 0

Il livello di *performance* dell'unità organizzativa UO P_{uo} è calcolato nel modo seguente e può assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{uo} = (\text{Peso } oo.1) \times P_1 + (\text{Peso } oo.2) \times P_2 + \dots + (\text{Peso } oo.n) \times P_n$$

Dove P_i è il livello di *performance* raggiunto per l'obiettivo i -esimo e $Peso_{oo.i}$ è il peso, in termini percentuali, del singolo obiettivo operativo.

Con riferimento all'area dei comportamenti organizzativi, come sopra evidenziato, ciascun comportamento è articolato su 4 descrittori, a loro volta articolati in 4 livelli di valutazione: critico, in sviluppo, atteso e eccellente. I 4 livelli, in termini di punteggio, equivalgono a:

Livello eccellente	100 punti
Livello atteso	80 punti
Livello in sviluppo	50 punti
Livello critico	20 punti

Il punteggio attribuito al singolo comportamento organizzativo è calcolato come media semplice della valutazione dei descrittori comportamentali (vedi esempio seguente).

Esempio di calcolo punteggio del comportamento organizzativo "Leadership"

Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo			
Livello critico (20 punti)	Livello in sviluppo (50 punti)	Livello atteso (80 punti)	Livello eccellente (100 punti)
Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli
Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori
Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità, suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere
Punteggio CO	77,50		

Pertanto, nell'ipotesi che i comportamenti organizzativi assegnati siano 3, rispettivamente con pesi 30%, 30% e 40%, il relativo punteggio P_{CO} è calcolato nel modo seguente e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{CO} = 0,30 \times P_{CO1} + 0,30 \times P_{CO2} + 0,40 \times P_{CO3}$$

Esempio: supponendo che la valutazione media per i 4 descrittori relativi al comportamento 1 (CO1) è pari a 62,5, quella del comportamento CO2 è 90 e quella del comportamento CO3 è 50, si ha che il livello di *performance* relativo all'area dei comportamenti organizzativi P_{CO} sarà pari a:

$$P_{CO} = 0,30 \times 62,5 + 0,30 \times 90 + 0,40 \times 50 = 65,75$$

Direttori sanitario e amministrativo

Il livello di *performance* raggiunto dai Direttori sanitario e amministrativo (P_{DsDa}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi generali (P_{OG}), specifici (P_{OS}), operativi (P_{OO}), eventuali obiettivi individuali (P_{OI}) e dai comportamenti organizzativi dimostrati (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{DsDa} = (0,10 \times P_{OG}) + (0,30 \times P_{OS}) + (0,20 \times P_{OO}) + (0,20 \times P_{OI}) + (0,20 \times P_{CO})$$

In caso di mancata assegnazione di obiettivi generali e individuali, le relative quote vengono attribuite agli obiettivi operativi.

Direttori di UOC

Il livello di *performance* raggiunto dai Direttori di UOC (P_{DUOC}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi generali (P_{OG}), specifici (P_{OS}), operativi (P_{OO}), eventuali obiettivi individuali (P_{OI}) e dai comportamenti organizzativi dimostrati (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{DUOC} = (0,10 \times P_{OG}) + (0,20 \times P_{OS}) + (0,20 \times P_{OO}) + (0,20 \times P_{OI}) + (0,30 \times P_{CO})$$

In caso di mancata assegnazione di obiettivi generali e individuali, le relative quote vengono attribuite agli obiettivi operativi.

Responsabili di UOS

Il livello di *performance* raggiunto dai Responsabili di UOS (P_{RUOS}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi generali (P_{OG}), operativi (P_{OO}), eventuali obiettivi individuali (P_{OI}) e dai comportamenti organizzativi dimostrati (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{RUOS} = (0,05 \times P_{OG}) + (0,40 \times P_{OO}) + (0,20 \times P_{OI}) + (0,35 \times P_{CO})$$

In caso di mancata assegnazione di obiettivi generali e individuali, le relative quote vengono attribuite agli obiettivi operativi.

Dirigenti non responsabili di struttura

Il livello di *performance* raggiunto dai dirigenti non responsabili di struttura (P_{dir}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi operativi (P_{OO}), eventuali obiettivi individuali (P_{OI}) e dai comportamenti organizzativi dimostrati (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{dir} = (>=0,40 \times P_{OO}) + (<=0,25 \times P_{OI}) + (0,35 \times P_{CO})$$

In caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali, la relativa quota viene attribuita agli obiettivi operativi.

Personale non dirigenziale di cat. D

Il livello di *performance* raggiunto dal personale non dirigenziale di cat. D (P_D) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi operativi (P_{OO}), eventuali obiettivi individuali (P_{OI}) e dai comportamenti organizzativi dimostrati (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_D = (>=0,40 \times P_{OO}) + (<=0,20 \times P_{OI}) + (0,40 \times P_{CO})$$

In caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali, la relativa quota viene attribuita agli obiettivi operativi.

Personale non dirigenziale di cat. C e B

Il livello di *performance* raggiunto dal personale non dirigenziale di cat. C e B (P_{CB}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi operativi (P_{OO}) e dai comportamenti organizzativi dimostrati (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{CB} = (0,60 \times P_{Oo}) + (0,40 \times P_{Co})$$

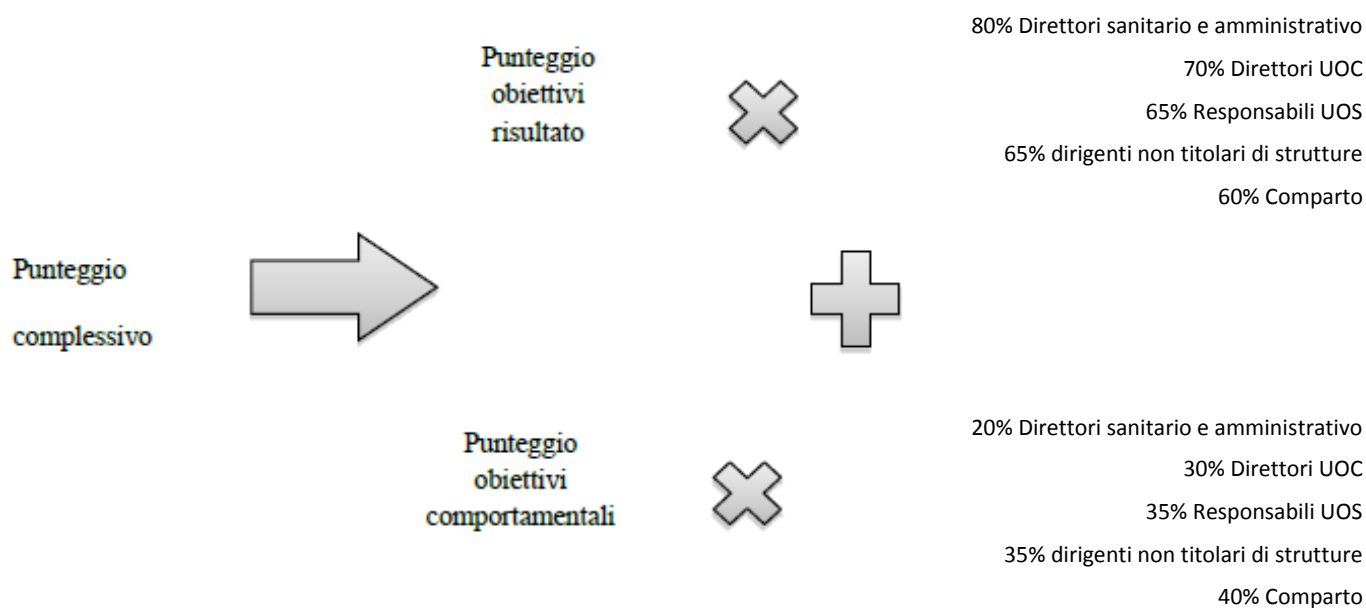
Casi particolari (trasferimenti, assunzioni o cessazioni in corso d'anno)

Nei casi in cui il valutato sia stato trasferito nel corso dell'anno, la valutazione viene effettuata dal Direttore/Responsabile della UO presso cui è incardinato al 31 dicembre. Per l'area risultati, viene considerato il punteggio relativo alla *performance* organizzativa della struttura presso cui il valutato ha prestato la propria attività in misura prevalente (maggiore o uguale a sei mesi). Per l'area dei comportamenti organizzativi, il valutatore acquisisce elementi dal Direttore/Responsabile della struttura di provenienza, nel caso in cui il periodo oggetto di valutazione presso la struttura medesima sia maggiore o uguale a sei mesi.

Nei casi di assunzione/cessazione in corso d'anno, la valutazione viene effettuata secondo le modalità sopra descritte per le diverse qualifiche soltanto nei casi in cui il periodo di attività del valutato è superiore alla soglia minima definita in accordo con le Organizzazioni sindacali di categoria.

Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione degli obiettivi di risultato ottenuto da tutto il personale e di quello relativo agli obiettivi di comportamento:



ALLEGATO 1 DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

ALLEGATO 2 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIRETTORE SANITARIO/AMMINISTRATIVO

ALLEGATO 3 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIRETTORE UOC

ALLEGATO 4 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI RESPONSABILE UOS

ALLEGATO 5 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIRIGENTI NON TITOLARI DI STRUTTURA

ALLEGATO 6 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. D

ALLEGATO 7 SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. C E B

Destinatari: tutto il personale

Orientamento al cambiamento

Orientamento al cambiamento: orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo solo se ne percepisce una diretta utilità	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni
Rifiuta il cambiamento	Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità, anticipando così possibili resistenze
Non coglie i segnali di cambiamento	Coglie e analizza i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento, valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni
Non riesce ad applicare e a trasmettere gli interventi di riorganizzazione	Applica e trasmette gli interventi di riorganizzazione solo se sollecitato	Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione	Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione

Destinatari: DA, DS, Direttori UOC

Visione strategica

Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, ma non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, cogliendo le dinamiche in atto e l'evoluzione futura degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura	Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche, promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere anche alle sfide esterne
Non individua le strategie dell'amministrazione	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non sempre le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine agendo sui vincoli potenziali
Non coniuga le strategie individuate con i vincoli reali	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali ma solo a lungo termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali anche a medio e breve termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità
Non valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie solo se stimolato	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie

Destinatari: DA, DS, Direttori UOC, Responsabili UOS, Titolari di incarichi funzionali

Leadership

Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli
Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori
Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità, suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere

Destinatari: DA, DS, Direttori UOC, Responsabili UOS

Motivazione e sviluppo risorse

Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori	Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo pure frequenti ed esaurienti feed back
Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale
Non crea un buon clima interno e non gestisce i conflitti nel gruppo	Si adopera per creare un buon clima interno, ma non gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza
Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori e non ne coglie le differenze per un miglioramento	Valuta le performance dei propri collaboratori, ne coglie le differenze, ma non riesce ad ottenere adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento

Destinatari: DA, DS, Direttori UOC

Pianificazione e organizzazione (con allocazione risorse)

Pianificazione e organizzazione: definire, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e allocando conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Solo se sollecitato, cerca di diffondere nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo
Non elabora né verifica piani di sviluppo delle attività	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, ma non distingue tra le diverse priorità	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità	Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità
Non gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e non alloca coerentemente le risorse	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza, ma non alloca coerentemente le risorse	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e alloca coerentemente le risorse	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e alloca coerentemente le risorse, ricercando l'intergrazione con le altre strutture
Non definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri	Solo se sollecitato, definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri, orientandoli verso l'obiettivo finale	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri, orientandoli verso l'obiettivo finale, monitorando continuamente lo stato di realizzazione

Destinatari: Responsabili UOS

Pianificazione e organizzazione

Pianificazione e organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e gestendo conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Solo se sollecitato, cerca di diffondere nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo
Non elabora né verifica piani di sviluppo delle attività	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, ma non distingue tra le diverse priorità	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità	Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità
Non organizza il lavoro e non gestisce le risorse assegnate	Organizza il lavoro, ma non gestisce le risorse assegnate in maniera coerente	Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate	Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate e definisce con chiarezza le mete finali e i risultati intermedi
Non definisce chiaramente ciò che si attende dai propri collaboratori	Solo se sollecitato, definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri e verifica cosa gli altri si attendono da lui

Destinatari: tutto il personale

Capacità decisionale

Capacità decisionale : Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non prende decisioni di fronte a problemi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi, ma ricerca il consenso del proprio responsabile per dividerne l'impatto	Prende decisioni di fronte a problemi, valutandone i possibili impatti	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia	Si sforza di decidere in autonomia	Decide in autonomia	Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o ad altri colleghi	Si assume la responsabilità delle proprie scelte	Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo
Se pressato da tempi ristretti, fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti, valuta e decide tra più alternative, ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress e in mancanza di tutte le informazioni

Destinatari: tutto il personale

Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non reagisce agli stimoli interni ed esterni e non definisce correttamente le priorità	Non sempre reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità, anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni solo se stimolato	Mantiene adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati solo se sollecitato	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati, stimolando in tal senso anche i propri colleghi o collaboratori
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se stimolato	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione, per raggiungere gli obiettivi assegnati a un livello qualitativo superiore alle attese

Destinatari: tutto il personale

Integrazione nell'organizzazione

Integrazione: promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e non si attiva per creare sinergie	Tende a promuovere miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie solo se sollecitato	Promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie	Promuove abitualmente miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali, si attiva per creare sinergie e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Non valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e non individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, ma non sempre riesce a individuare interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	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
Non partecipa attivamente a gruppi di lavoro	Partecipa attivamente a gruppi di lavoro solo se sollecitato	Partecipa attivamente a gruppi di lavoro	Promuove e partecipa attivamente a gruppi di lavoro e ne trasferisce gli esiti ai colleghi della struttura di appartenenza e di altre funzioni
Non fornisce supporto né risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni solo se sollecitato	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni

Destinatari: tutto il personale

Accuratezza e tempestività

Accuratezza e tempestività: Esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si preoccupa di essere preciso, utilizzando un approccio al lavoro spesso superficiale	E' preciso e attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	E' sempre preciso e attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	E' sempre preciso e attento ai dettagli significativi nello svolgere la propria attività
Non si pone standard di performance e non si attiva per superare gli ostacoli	Tende a darsi standard di performance, ma non si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli anche in autonomia
Tende a non dare il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato, ma non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non monitora le attività e non tiene sotto controllo le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Si sforza di monitorare le attività, ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario

Destinatari: tutto il personale

Comunicazione

Comunicazione: esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati e favorire lo scambio di informazioni

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non favorisce la circolazione di informazioni qualificate	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate solo se sollecitato	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate e stimola anche colleghi o collaboratori a fare altrettanto
Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Solo se sollecitato, utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari e ne verifica la comprensione
Non bilancia in modo adeguato analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee	Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee	Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee	Esprime concetti e idee con un bilanciamento eccellente di analisi e sintesi, anche in relazione al mezzo di comunicazione utilizzato
Non si preoccupa di curare le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrando chiusura al dialogo	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni solo se stimolato	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrandosi disponibile al dialogo	Diffonde la cultura del dialogo dimostrando spiccata attenzione alla cura delle relazioni con interlocutori interni ed esterni

Destinatari: tutto il personale

Reti e relazioni

Reti e relazioni: dialogare e interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholder e soggetti istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'amministrazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ricerca interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Non sempre individua interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa e a quella di altre funzioni
Non costruisce o mantiene reti di relazioni esterne	Mantiene reti di relazioni esterne esistenti, ma non sempre ne costruisce di nuove	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne e le mette a disposizione del proprio gruppo
Non interagisce con gli stakeholder	Interagisce con gli stakeholder, ma non ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholder e ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholder e ne anticipa i bisogni potenziali
Non promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Non sempre promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne, sviluppando punti di convergenza su interessi comuni

Destinatari: tutto il personale

Negoziazione

Negoziazione: elaborare strategie negoziali efficaci e orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'ente

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea solo in contesti poco complessi	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea e verifica abitualmente il consenso e il coinvolgimento dell'interlocutore
Non è disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	Tende a non essere disponibile al confronto e all'ascolto delle parti, manifestando talvolta atteggiamenti di parzialità	Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità e media per raggiungere punti di condivisione
Non mantiene il giusto contegno in caso di contrasti e non offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti, ma non sempre offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti, offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti, offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente e si adopera per ristabilire un clima sereno
Non individua punti di convergenza e non contribuisce a costruire accordi	Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce accordi limitati all'oggetto del contrasto	Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce un accordo più ampio	Individua punti di convergenza non esplicitati, amplia lo spettro delle possibili soluzioni e sulla base delle stesse costruisce un accordo e un consenso più ampio



Destinatari: tutto il personale

Lavoro in gruppo

Lavoro in gruppo: saper lavorare insieme agli altri, integrando le energie per raggiungere un risultato comune, promuovendo rapporti produttivi di collaborazione e assicurando la circolazione delle informazioni

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra nel gruppo né riconosce i diversi ruoli	Si sforza di integrarsi nel gruppo, ma ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri; sostiene le proposte degli altri solo se sollecitato	Si integra nel gruppo, rispettando i diversi ruoli in modo da raggiungere risultati condivisi	Si integra nel gruppo, valorizzando i diversi ruoli e promuovendo il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo, ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri componenti
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo il proprio apporto solo se richiesto	Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un buon apporto	Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato, orienta gli altri componenti a fare lo stesso e partecipa al lavoro fornendo un apporto di elevato livello
Trascura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Assicura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo solo su richiesta	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo, assicurandosi della comprensione degli altri componenti

Destinatari: tutto il personale

Orientamento all'utenza

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna	Si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna solo se stimolato	Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna, al fine di soddisfarle correttamente	Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna, soddisfacendole rapidamente e anticipando eventuali bisogni inespresi
Non tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna	Dà priorità ai bisogni dell'utenza interna/esterna in seguito a una esplicita richiesta della stessa o del proprio responsabile	Tiene conto abitualmente dei bisogni dell'utenza interna/esterna nella valutazione delle priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità dell'utente
Agisce in maniera adempitiva e non si sforza di raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Tende a non agire in maniera adempitiva per raggiungere un risultato di valore per l'utenza solo se stimolato o sollecitato	Modifica il modo di agire per raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Modifica il modo di agire a seconda del tipo dell'utenza interna/esterna per raggiungere un risultato di valore e orienta i comportamenti del gruppo
Manifesta scarso interesse e non verifica la soddisfazione dell'utente interno/esterno	Non sempre verifica la soddisfazione dell'utente interno/esterno	Verifica abitualmente la soddisfazione dell'utente interno/esterno	Verifica la soddisfazione dell'utente interno/esterno e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione

Destinatari: tutto il personale

Innovazione

Innovazione: cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio, per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente, facendosi motore del cambiamento

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Quasi mai propone soluzioni innovative	Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative	Propone soluzioni innovative, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni, all'interno dell'intero processo
Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Accetta soluzioni alternative, anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati, anche anticipando eventi non ancora manifestatisi
Non è attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative	Si sforza di individuare i segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative solo se sollecitato	E' attento ai segnali dell'ambiente circostante, dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative	È attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano lo stesso
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita a eseguire il compito	Verifica la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate, ricorrendo però alla supervisione di colleghi e/o responsabili	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali trovando anche un buon rapporto costi/benefici	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali, trova un buon rapporto costi/benefici e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche

Destinatari: tutto il personale

Flessibilità

Flessibilità: 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 l'obiettivo prefissato

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere
Organizza il proprio tempo senza tenere conto delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione solo se sollecitato	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione anche a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto, coinvolgendo anche i propri colleghi/collaboratori
Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza solo se stimolato/sollecitato dal proprio responsabile	Nell'ambito della struttura fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Si propone e fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza e di altre strutture

Destinatari: tutto il personale

Problem solving

Problem solving: Contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee, scegliendo tra le alternative possibili

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non analizza i problemi	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause solo se stimolato	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili cause, coinvolgendo i propri colleghi
Non propone alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone alternative plausibili per la soluzione del problema solo se stimolato	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema, individuando la più efficace
Non adotta la soluzione individuata	Adotta la soluzione individuata solo se sollecitato	Adotta rapidamente la soluzione individuata	Adotta rapidamente la soluzione individuata e ne promuove la diffusione
Non evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzioni adottata solo se sollecitato	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata e identifica le possibili azioni correttive

Destinatari: tutto il personale

Sviluppo/condivisione della conoscenza

Sviluppo/condivisione della conoscenza: comprendere la rilevanza delle competenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, svilupparle e diffonderle superando le resistenze interne

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non è attento al proprio sviluppo professionale e non ricerca opportunità di apprendimento	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione, l'autoformazione e lo scambio professionale	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale
Non si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze	Si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze solo se sollecitato	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze, mettendole a disposizione dell'intera organizzazione
Non utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Non sempre utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere, coinvolgendo attivamente gli interlocutori
Non trasmette le competenze possedute ai colleghi	Trasmette le competenze possedute ai colleghi solo se sollecitato e non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e ne verifica la comprensione e il trasferimento nei processi di lavoro

Destinatari: tutto il personale

Orientamento alla semplificazione

Orientamento alla semplificazione: comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne, al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non è capace di modificare, anche se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi	Tende a modificare, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi senza, però, riuscirvi efficacemente	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi e li promuove dentro e fuori il proprio gruppo
Non mette in discussione le prassi consolidate anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	Solo se sollecitato mette in discussione le prassi consolidate, anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	Mette in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	Mette in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non riesce a scomporre i problemi e a individuarne le cause	E' in grado di scomporre i problemi, ma non sempre coglie le cause rilevanti	Riesce a scomporre i problemi e affrontarli singolarmente procedendo per gradi	Scompone rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Non coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte	Coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte, ma non sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte e sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte, sa come utilizzarle per semplificare i processi e le promuove dentro e fuori il proprio gruppo



Direzione	Direzione sanitaria / amministrativa						
Codice Direzione							
Direttore							
Anno							
AREA DEI RISULTATI							
Codice	Obiettivo	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore (%)	Valore atteso	Vincoli ed eventuali criticità
OG	Realizzare gli obiettivi generali di competenza		1	Media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi generali assegnati al Direttore	100,00	100,00	
OS	Realizzare gli obiettivi specifici di competenza		1	Media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi specifici assegnati alle UOC afferenti alla Direzione sanitaria/amministrativa	100,00	100,00	
OO	Realizzare gli obiettivi operativi di competenza		1	Media aritmetica dei punteggi conseguiti nelle schede di valutazione della <i>performance</i> organizzativa delle UOC e delle UOS afferenti alla Direzione sanitaria/amministrativa	100,00	100,00	
OI	Realizzare gli obiettivi individuali (eventuali) di competenza		1		100,00	100,00	
	Totale	0,00					

Codice	Note (eventuali)

AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI			
Cod.	Macro-area	Comportamento organizzativo	Peso (%)
CO1			
CO2			
CO3			
		Totale	0,00

Luogo e Data

Roma,

Firma Direttore sanitario/amministrativo

Firma Direttore generale



UOC							
Codice UOC							
Direttore UOC							
Anno							
AREA DEI RISULTATI							
Codice	Obiettivo	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore (%)	Valore atteso	Vincoli ed eventuali criticità
OG	Realizzare gli obiettivi generali di competenza		1	Media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi generali assegnati alla UOC	100,00	100,00	
OS	Realizzare gli obiettivi specifici di competenza		1	Media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi specifici assegnati alla UOC	100,00	100,00	
OO	Realizzare gli obiettivi operativi di competenza		1	Media aritmetica dei punteggi conseguiti nelle schede di valutazione della <i>performance</i> organizzativa della UOC e delle UOS afferenti	100,00	100,00	
OI	Realizzare gli obiettivi individuali (eventuali) di competenza		1		100,00	100,00	
	Totale	0,00					

Codice	Note (eventuali)

AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI			
Cod.	Macro-area	Comportamento organizzativo	Peso (%)
CO1			
CO2			
CO3			
		Totale	0,00

Luogo e Data

Roma,

Firma Direttore UOC

Firma Direttore generale / sanitario / amministrativo



UOC	
UOS	
Codice UOS	
Responsabile UOS	
Anno	

AREA DEI RISULTATI

Codice	Obiettivo	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore (%)	Valore atteso	Vincoli ed eventuali criticità
OG	Realizzare gli obiettivi generali di competenza		1	Media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi generali assegnati alla UOS	100,00	100,00	
OO	Realizzare gli obiettivi operativi di competenza		1	Punteggio conseguito nella scheda di valutazione della <i>performance</i> organizzativa della UOS	100,00	100,00	
OI	Realizzare gli obiettivi individuali (eventuali) di competenza		1		100,00	100,00	
	Totale	0,00					

Codice	Note (eventuali)

AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Cod.	Macro-area	Comportamento organizzativo	Peso (%)
CO1			
CO2			
CO3			
		Totale	0,00

Luogo e Data

Roma,

Firma Responsabile UOS

Firma Direttore UOC



Direzione / UOC	
UOS	
Codice struttura	
Dirigente	
Anno	

AREA DEI RISULTATI

Codice	Obiettivo	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore (%)	Valore atteso	Vincoli ed eventuali criticità
OO	Realizzare gli obiettivi operativi di competenza		1	Punteggio conseguito nella scheda di valutazione della <i>performance</i> organizzativa della struttura di appartenenza	100,00	100,00	
OI	Realizzare gli obiettivi individuali (eventuali) di competenza		1		100,00	100,00	
Totale		0,00					

Codice	Note (eventuali)

AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Cod.	Macro-area	Comportamento organizzativo	Peso (%)
CO1			
CO2			
CO3			
Totale			0,00

Luogo e Data

Roma,

Firma Dirigente

Firma Direttore / Responsabile UOS



Direzione / UOC	
UOS	
Codice struttura	
Dipendente Cat. D	
Anno	

AREA DEI RISULTATI

Codice	Obiettivo	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore (%)	Valore atteso	Vincoli ed eventuali criticità
OO	Realizzare gli obiettivi operativi di competenza		1	Punteggio conseguito nella scheda di valutazione della <i>performance</i> organizzativa della struttura di appartenenza	100,00	100,00	
OI	Realizzare gli obiettivi individuali (eventuali) di competenza		1		100,00	100,00	
Totale		0,00					

Codice	Note (eventuali)

AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Cod.	Macro-area	Comportamento organizzativo	Peso (%)
CO1			
CO2			
CO3			
Totale			0,00

Luogo e Data

Roma,

Firma Direttore / Responsabile UOS

Firma Dipendente



Direzione / UOC	
UOS	
Codice struttura	
Dipendente Cat. C e B	
Anno	

AREA DEI RISULTATI

Codice	Obiettivo	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore (%)	Valore atteso	Vincoli ed eventuali criticità
OO	Realizzare gli obiettivi operativi di competenza		1	Punteggio conseguito nella scheda di valutazione della <i>performance</i> organizzativa della struttura di appartenenza	100,00	100,00	
Totale		0,00					

Codice	Note (eventuali)

AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Cod.	Macro-area	Comportamento organizzativo	Peso (%)
CO1			
CO2			
CO3			
Totale			0,00

Luogo e Data

Roma,

Firma Dipendente

Firma Direttore / Responsabile UOS
