



Ministero della Salute

Sistema di valutazione delle prestazioni del
personale

MANUALE OPERATIVO

Allegato al Decreto ministeriale del 28 aprile 2015



Indice

1	Finalità del sistema e ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.....	4
2	LA METODOLOGIA.....	6
3	Soggetti e responsabilità.....	7
3.1	Il Ministro:.....	7
3.2	Il Segretario generale:.....	7
3.3	Il titolare del centro di responsabilità (CdR):.....	8
3.4	Il dirigente di II fascia:.....	8
3.5	Il Dirigente delle professionalità sanitarie con incarico di responsabilità di strutture semplici.....	9
3.6	Il Dirigente delle professionalità sanitarie.....	10
3.7	Il Personale non dirigenziale.....	10
3.8	L'OIV.....	10
3.9	Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance.....	11
3.10	La Conferenza dei Direttori generali.....	11
3.11	La Direzione generale del personale, dell'organizzazione e del bilancio.....	11
3.12	Il Tutor.....	12
3.13	La Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance.....	12
4	Il processo di misurazione e valutazione della performance.....	13
4.1	Area dei risultati.....	13
4.2	Competenze organizzative.....	14
4.3	La Valutazione della performance per ruolo e responsabilità.....	17
4.3.1	Il sistema degli obiettivi.....	18
5	Le fasi del processo.....	22
5.1	Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane.....	23
5.2	Assegnazione degli obiettivi individuali.....	23
5.2.1	Scheda assegnazione obiettivi dei titolari di CdR.....	23
5.2.2	Scheda assegnazione obiettivi dei Dirigenti di II fascia.....	24
5.2.3	Scheda assegnazione obiettivi dei dirigenti delle professionalità sanitarie.....	24
5.2.4	Scheda assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale.....	25
5.2.5	Trasmissione delle schede.....	26
5.3	Verifica intermedia.....	26
5.3.1	Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione.....	27
5.4	Verifica finale.....	27
5.4.1	Trasmissione della scheda di valutazione finale.....	29
5.5	Personale preposto alla valutazione.....	29
5.6	Trasferimenti o cessazioni in corso d'anno e attività trasversali.....	29
5.7	Delega.....	29
5.8	L'"indicatore" di performance individuale.....	30
5.8.1	L'"indicatore" di performance organizzativa.....	30
5.8.2	"Indicatore" di performance delle competenze organizzative.....	31
5.8.3	"Indicatore" di performance dei Titolari di CdR.....	32
5.8.4	"Indicatore" di performance dei Dirigenti di II fascia.....	33
5.8.5	"Indicatore" di performance dei Dirigenti delle professionalità sanitarie.....	33



5.8.6	“Indicatore” di performance del personale non dirigenziale	34
5.8.7	“Indicatore” di presenza.	35
6	Riferimenti normativi	36



Premessa

Il presente Manuale operativo è il risultato del primo aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione delle performance del Ministero della Salute. Le innovazioni normative degli ultimi anni, comprese le indicazioni fornite dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC già CIVIT), unitamente all’esperienze maturate durante i primi anni di applicazione del Sistema, adottato con decreto ministeriale del 30 dicembre 2010, hanno reso necessario un aggiornamento dello stesso anche alla luce delle criticità rilevate.

Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, il Ministero della Salute ha dato avvio ad un percorso continuo di aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali, già in uso dal 2003, per il personale dirigente.

Il decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modifiche dalla legge 135/2012, con l’art. 5, comma 11, chiarisce, ai fini dell’attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, i criteri di valutazione della performance del personale dirigenziale.

La Legge n. 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” introducendo nuovi strumenti per le Amministrazioni, in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza, detta principi di riferimento da tenere in considerazione per la predisposizione del Piano della performance in termini di assegnazione degli obiettivi individuali.

Con la legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell’ANAC, già CIVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

La delibera CIVIT n.1/2012 recante “Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance” fornisce ulteriori indicazioni utili al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione delle performance e a promuovere una corretta attuazione delle varie fasi del ciclo di gestione della performance, agevolando l’attuazione delle finalità del citato decreto 150/2009.

Al fine di individuare i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione delle performance individuali nonché i compiti ad essi assegnati si è tenuto conto, tra l’altro, del nuovo assetto organizzativo del Ministero della Salute, così come disciplinato con il d.P.C.M. 11 febbraio 2014, n. 59.

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

La misurazione e la valutazione delle performance individuali **non è solo un adempimento normativo ma rappresenta uno strumento gestionale essenziale per il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall’Amministrazione**, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. Costituisce, inoltre, **un’occasione di valorizzazione delle risorse umane** e uno strumento di crescita personale e professionale che favorisce, anche attraverso la formazione, un **processo virtuoso di miglioramento continuo dell’individuo e dell’intera organizzazione**.



Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale va inquadrato nel più ampio contesto della performance organizzativa ad essa strettamente collegata.

Tale processo è volto al miglioramento continuo della performance: **il suo scopo non è l'espressione di un giudizio, ma l'individuazione di azioni di miglioramento e il riconoscimento dei risultati raggiunti.**

In particolare, la corretta applicazione del Sistema favorisce il raggiungimento di obiettivi quali:

- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali e della struttura organizzativa di appartenenza, promuovendo una corretta gestione delle risorse umane;
- ancorare la retribuzione accessoria ai risultati raggiunti;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- pianificare gli interventi formativi tenendo conto delle performance individuali, finalizzandoli al rafforzamento delle competenze, allo sviluppo e alla crescita professionale del personale.

La misurazione non può essere concepita come attività "puntuale", svolta solo all'inizio e alla fine dell'anno, ma come processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, con una chiara identificazione del "chi valuta chi" e del "cosa" misurare/valutare.

A tal fine, nel presente manuale vengono individuati i soggetti coinvolti (la cd "catena valutatore-valutato") e le responsabilità in coerenza con l'organigramma e le caratteristiche funzionali dell'Amministrazione.

Allo stesso modo, vengono individuate e descritte le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale:

- assegnazione degli obiettivi e delle competenze attese;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento e sviluppo individuali.

Gli ambiti di misurazione della performance individuale vengono distinti in funzione delle qualifiche professionali e degli obiettivi assegnati.

In particolare, per i dirigenti responsabili di unità organizzativa, la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di applicare correttamente la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema.

Per i dirigenti delle professionalità sanitarie la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;



- al raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali dimostrate.

L'attività volta ad assicurare la trasparenza e la pubblicazione dei dati integra gli obiettivi contrattualmente stabiliti per ciascun dirigente oggetto di valutazione (delibera ANAC n. 17 del 2015).

Per il personale non dirigente, la misurazione e la valutazione della performance individuale sono collegate:

- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alle competenze professionali e organizzative dimostrate in relazione al ruolo ed ai compiti assegnati.

2 LA METODOLOGIA.

La metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della performance individuale tiene conto dei seguenti aspetti:

1. La valutazione della performance individuale, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi attraverso le competenze professionali e organizzative dimostrate, è collegata alla performance di struttura a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale non dirigenziale.
2. Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono individuate in modo puntuale.
3. Gli obiettivi di performance individuale, in termini di risultati e competenze attese, sono individuati in coerenza con le competenze professionali e il ruolo ricoperto nell'organizzazione e con i piani e i programmi dell'Amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. La chiarezza organizzativa (ruoli, mansioni, ecc.) è la base per una corretta definizione degli obiettivi e una efficace gestione del processo di misurazione e valutazione delle performance individuali.
4. La performance attesa dal valutato è associata ad un determinato numero di competenze organizzative che consentano di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alla performance organizzativa.
5. Le competenze organizzative sono specifiche e differenziate tra la dirigenza, per la quale le stesse dovranno essere orientate più agli aspetti manageriali, e il personale non dirigenziale, per il quale le competenze dovranno essere più orientate agli aspetti tecnici e professionali.



6. I fattori di valutazione in termini di competenze organizzative non sono troppo numerosi, né generici ma specificati e descritti, congruenti con la posizione ricoperta. La congruenza tra la posizione ricoperta e la competenza organizzativa da valutare viene raggiunta individuando fattori comportamentali specifici per ogni posizione di lavoro ovvero pesando diversamente i fattori a seconda della diversa posizione lavorativa.
7. La comunicazione e la condivisione dei risultati e delle aspettative viene effettuata attraverso un feedback costante tra valutato e valutatore, anche al fine di supportarne l'allineamento.
8. L'intero processo di misurazione e valutazione delle performance individuali è volto a promuovere il miglioramento e la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso la definizione e l'implementazione di piani individuali di sviluppo e aggiornamento professionale.

3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.

In coerenza con il nuovo assetto organizzativo del Ministero della Salute, così come disciplinato con il d.P.C.M. 11 febbraio 2014, n. 59, sono individuati i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione delle performance individuali nonché i compiti ad essi assegnati.

3.1 Il Ministro:

- Promuove l'attivazione del processo attraverso l'emanazione dell'Atto di indirizzo per l'individuazione delle priorità politiche e della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione del Ministero.
- Procede alla conseguente assegnazione degli obiettivi strategici e istituzionali ai titolari dei centri di responsabilità, ai quali assegna anche le competenze organizzative attese.
- Effettua la valutazione delle performance (risultati e competenze organizzative) dei titolari dei centri di responsabilità sulla base della proposta formulata dall'OIV.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione della performance dei titolari dei centri di responsabilità.

3.2 Il Segretario generale:

- Assegna, in attuazione della Direttiva generale del Ministro per l'attività amministrativa e la gestione, gli obiettivi operativi, che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, ai dirigenti di II fascia della struttura;
- Condivide e assegna, sulla base di quanto fissato nella Nota integrativa al bilancio di previsione, gli obiettivi istituzionali, i connessi indicatori e risultati attesi, che saranno utilizzati, unitamente agli obiettivi operativi, per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, ai dirigenti di II fascia della struttura definendone le priorità (i pesi).
- Condivide con i dirigenti della struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi assegnati.
- Concorda con i dirigenti di II fascia e i dirigenti delle professionalità sanitarie, gli obiettivi individuali, i connessi indicatori e i risultati attesi, e le competenze organizzative attese e



procede alla relativa assegnazione, sentito, per i dirigenti delle professionalità sanitarie, il dirigente responsabile della struttura ove è incardinato il dirigente stesso

- Effettua la misurazione e la valutazione delle performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese) dei propri dirigenti.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti della struttura.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente della struttura alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

3.3 Il titolare del centro di responsabilità (CdR):

- Assegna, in attuazione della Direttiva generale del Ministro per l'attività amministrativa e la gestione, gli obiettivi operativi, che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, ai dirigenti di II fascia della struttura;
- Condivide e assegna, sulla base di quanto fissato nella Nota integrativa al bilancio di previsione, gli obiettivi istituzionali, i connessi indicatori e risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, unitamente agli obiettivi operativi, ai dirigenti di II fascia della struttura definendone le priorità (i pesi) .
- Condivide con i dirigenti della struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi assegnati.
- Concorda con i dirigenti di II fascia e i dirigenti delle professionalità sanitarie, gli obiettivi individuali, i connessi indicatori e i risultati attesi, e le competenze organizzative attese e procede alla relativa assegnazione, sentito, per i dirigenti delle professionalità sanitarie, il dirigente responsabile della struttura ove è incardinato il dirigente stesso
- Effettua la misurazione e valutazione delle performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese) dei propri dirigenti.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti della struttura.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente della struttura alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

3.4 Il dirigente di II fascia:

- Supporta il Titolare del CdR nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di competenza e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.

Con il ruolo di **Valutatore**:

- procede alla programmazione delle attività della struttura, sulla base di quanto fissato nella Direttiva di 2° livello,.
- Condivide con propri collaboratori gli obiettivi della struttura e gli eventuali obiettivi individuali, i connessi indicatori e risultati attesi.
- Assegna gli obiettivi della struttura, gli eventuali obiettivi individuali e le competenze organizzative attese al personale non dirigenziale.
- Partecipa alla fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi di ciascun dirigente delle professionalità sanitarie incardinato nella sua struttura.



- Condivide con i collaboratori della sua struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi di performance assegnati.
- Definisce le priorità degli obiettivi di struttura e degli eventuali obiettivi individuali , assegnando a ciascuno obiettivo il relativo peso.
- Provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale assegnato al proprio Ufficio, nel rispetto del principio del merito.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dipendenti dell'Ufficio.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del personale non dirigenziale del proprio Ufficio alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

Con il ruolo di **Valutato**:

- partecipa al processo di valutazione, sia intermedia sia finale, trasmette al proprio valutatore, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

3.5 Il Dirigente delle professionalità sanitarie con incarico di responsabilità di strutture semplici.

- Supporta il direttore generale nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di competenza e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.

Con il ruolo di **Valutatore**:

- procede alla programmazione delle attività della struttura anche sulla base di quanto fissato nella Direttiva di 2° livello
- Condivide con propri collaboratori gli obiettivi della struttura e gli eventuali obiettivi individuali, i connessi indicatori e risultati attesi
- Assegna gli obiettivi della struttura, gli eventuali obiettivi individuali e le competenze organizzative attese al personale non dirigenziale.
- Partecipa alla fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi di ciascun dirigente delle professionalità sanitarie incardinato nella sua struttura.
- Condivide con i collaboratori della sua struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi di performance assegnati.
- Definisce le priorità degli obiettivi di struttura e degli eventuali obiettivi individuali, assegnando a ciascuno obiettivo il relativo peso.
- Provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigenziale assegnato al proprio Ufficio, nel rispetto del principio del merito.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del personale non dirigenziale del proprio Ufficio.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del personale non dirigenziale del proprio Ufficio alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

Con il ruolo di **Valutato**:

- partecipa al processo di valutazione, sia intermedia sia finale, trasmette al proprio valutatore, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più



significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

3.6 Il Dirigente delle professionalità sanitarie.

- Collabora con il dirigente responsabile della struttura, dove è incardinato, nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di 2° livello.

Con il ruolo di **Valutato**:

- Partecipa al processo di definizione e assegnazione dei propri obiettivi di performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese).
- Nella fase di valutazione finale, trasmette al proprio valutatore, relativamente al periodo di valutazione, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

3.7 Il Personale non dirigenziale

- Supporta il dirigente responsabile della struttura, dove è incardinato, nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di 2° livello e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.

Con il ruolo di **Valutato**:

- Partecipa al processo di definizione e assegnazione dei propri obiettivi di performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese).
- Nella fase di valutazione, sia intermedia sia finale, trasmette al valutatore, relativamente al periodo di valutazione, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

3.8 L'OIV

- Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6 comma 1 del d.lgs. 286/1999, riferendo al riguardo direttamente al Ministro
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.
- Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica.
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato d.lgs., dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.
- Propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009.



- E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica.
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
- Effettua il monitoraggio degli obiettivi inseriti nella direttiva di I livello.

3.9 Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance

- Svolge compiti di supporto dell'OIV, curando l'istruttoria dei relativi procedimenti ed ogni funzione prevista dalle delibere ANAC.

3.10 La Conferenza dei Direttori generali ¹

- Formula pareri sulle questioni comuni alle attività di più direzioni e può formulare proposte al Ministro della salute, per l'emanazione di indirizzi e direttive.
- Propone linee e strategie generali in materia di gestione delle risorse umane.

3.11 La Direzione generale del personale, dell'organizzazione e del bilancio

- Svolge attività di indirizzo e coordinamento con riferimento al sistema di valutazione del personale.
- Formalizza, di concerto con l'OIV, i contenuti delle procedure mediante l'emanazione di circolari e direttive nelle quali sono disciplinati gli aspetti di dettaglio non previsti dal Sistema e dal presente manuale.
- Collabora con l'OIV al fine di garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.
- Indirizza e coordina la rete dei tutor delle Direzioni generali.
- Provvede alla conservazione delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi di performance.
- Cura in collaborazione con la Direzione generale della digitalizzazione, del sistema informativo sanitario e della statistica gli aspetti relativi alla gestione e allo sviluppo del sistema informatizzato dedicato alla misurazione e valutazione della performance.
- Cura in collaborazione con la Direzione generale della comunicazione e dei rapporti europei e internazionali, l'attività di informazione e comunicazione istituzionale relativa al sistema e rivolta ai soggetti interessati, sia interni che esterni.
- Richiede l'indizione della Conferenza dei direttori generali.

¹ art. 1 comma 6 d.P.C.M. 59/2014: "Presso il Ministero opera la Conferenza permanente dei direttori generali del Ministero, di seguito denominata «Conferenza», la quale formula pareri sulle questioni comuni alle attività di più direzioni e può formulare proposte al Ministro della salute, di seguito «Ministro», per l'emanazione di indirizzi e direttive. La conferenza propone linee e strategie generali in materia di gestione delle risorse umane, di servizi comuni e affari generali svolti in gestione unificata nonché in materia di coordinamento delle attività informatiche. Elabora altresì proposte per la realizzazione e pianificazione delle attività del Centro polifunzionale per la salute pubblica. La conferenza si riunisce in via ordinaria almeno una volta ogni due mesi e in via straordinaria su richiesta del segretario generale o di almeno due direttori generali. La Conferenza si riunisce inoltre su richiesta del Ministro. La conferenza, quando non sia presente il Ministro, è presieduta dal Segretario generale."



3.12 Il Tutor

- E' il referente, interno a ciascuna struttura generale, esperto del Sistema.
- Assicura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori e target.
- Fornisce supporto all'interno della propria struttura per l'applicazione dell'intero processo di misurazione e valutazione delle performance.
- Cura i rapporti con l'OIV e la Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

3.13 La Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance

- E' investita della competenza relativa alla procedura di conciliazione prevista al paragrafo 4. del Sistema di misurazione e valutazione della performance.



4 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance individuale viene misurata e valutata nelle seguenti aree:

- Area dei *risultati*
- Area delle *competenze organizzative*

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

4.1 Area dei risultati

L'area dei risultati ha ad oggetto il raggiungimento degli obiettivi assegnati che il dipendente è chiamato ad assicurare. Gli obiettivi individuali devono riferirsi direttamente alle attività di propria competenza ovvero ad attività trasversali, coerenti con gli obiettivi dell'Amministrazione e/o con quanto contenuto nei documenti di programmazione per garantire il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa.

Gli obiettivi individuali assegnati, oggetto di valutazione, devono essere:

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

Per ciascun obiettivo assegnato viene definito il relativo peso percentuale, le fasi e i tempi di realizzazione, gli indicatori di verifica e il connesso risultato atteso.



4.2 Competenze organizzative

L'area delle *competenze organizzative* 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 delle competenze organizzative 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; le competenze organizzative attese devono essere coerenti con gli obiettivi strategici ed istituzionali dell'Amministrazione e con la posizione ricoperta dal dipendente all'interno della stessa. A ciascuna competenza organizzativa deve essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione e/o della struttura di appartenenza, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del valutato.

Ciascuna competenza organizzativa oltre ad avere una propria descrizione e l'indicazione dei possibili destinatari, è declinata su quattro livelli (*critico, in sviluppo, adeguato, efficace*) ciascuno con i propri **descrittori comportamentali** (*comportamenti elementari osservabili*); in tal modo:

- da una parte, si **restringe l'area della discrezionalità del valutatore**
- dall'altra, si **identifica il percorso di sviluppo richiesto al dipendente ai fini del raggiungimento della competenza organizzativa attesa.**

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

- nella fase di assegnazione della competenza organizzativa da sviluppare
- durante tutto l'anno per l'osservazione del progresso auspicato
- nel colloquio finale per oggettivare il più possibile la valutazione sull'area delle competenze organizzative.

Le competenze organizzative sono individuate all'interno delle quattro **macroaree** seguenti:

- *guida e direzione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area della guida e della direzione delle persone;
- *programmazione e gestione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area della programmazione e gestione dei processi e delle attività.
- *efficacia e innovazione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area dell'efficacia e dell'innovazione organizzativa e della semplificazione dei processi.
- *relazioni e comunicazione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, alle relazioni con i cittadini e con i colleghi.



Le competenze organizzative sono dettagliate 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 quelle competenze organizzative che nell'Amministrazione sono riconosciute come un valore.

Esempio di competenza

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 comportamentale	Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
1	1. Non favorisce la circolazione di informazioni qualificate	1. Favorisce la circolazione di informazioni qualificate solo se sollecitato	1. Favorisce la circolazione di informazioni qualificate	1. Stimola colleghi o collaboratori a favorire la circolazione di informazioni qualificate
2	2. Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	2. Se sollecitato utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	2. Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	2. Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari e ne verifica la comprensione
3	3. Non bilancia in modo adeguato analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	3. Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	3. Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	3. Esprime concetti ed idee con un bilanciamento eccellente di analisi e sintesi anche in relazione al mezzo di comunicazione utilizzato
4	4. Non si preoccupa di curare le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrando chiusura al dialogo	4. Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni solo se stimolato	4. Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrandosi disponibile al dialogo	4. Diffonde la cultura del dialogo dimostrando spiccata attenzione alla cura delle relazioni con interlocutori interni ed esterni

Descrittori comportamentali



Area “Guida e direzione”

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Orientamento al cambiamento	<i>Tutto il personale</i>
Visione strategica	<i>Dirigenti con incarico di livello generale</i>
Guida	<i>Tutto il personale</i>
Motivazione e sviluppo risorse	<i>Obbligatorio per i responsabili di struttura con almeno collaboratori</i>

Area “Programmazione e gestione”

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Pianificazione e organizzazione V1	<i>Dirigenti con incarico di livello generale</i>
Pianificazione e organizzazione V2	<i>Dirigenti</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 (tranne i Dirigenti con incarico di I fascia)</i>

Area “relazioni e comunicazioni”

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata 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 (tranne i Dirigenti con incarico di I fascia)</i>

Area “efficacia e innovazione”

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Innovazione	<i>Tutto il personale</i>
Flessibilità	<i>Tutto il personale</i>
Analisi e soluzione dei problemi	<i>Tutto il personale</i>
Sviluppo/condivisione della conoscenza	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento alla semplificazione	<i>Tutto il personale</i>

L’elenco delle competenze organizzative e dei descrittori comportamentali declinati per i quattro livelli *critico, in sviluppo, atteso ed efficace* sono riportati nell’allegato A.



4.3 La Valutazione della performance per ruolo e responsabilità.

I pesi attribuiti all'area dei risultati ed a quella delle competenze organizzative, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione al ruolo del **valutato** rispetto al **valutatore** secondo il seguente schema:

Tabella 1 Pesi attribuiti agli obiettivi di performance

VALUTATO	COSA SI VALUTA			VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
TITOLARE DI CdR	Obiettivi strategici Peso: 40%	Obiettivi istituzionali Peso: 40%	Competenze organizzative Peso: 20%	MINISTRO SU PROPOSTA DELL'OIV	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DIREZIONE GENERALE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO
DIRIGENTE DI II FASCIA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) Peso: >=50% e <=70%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso: <=20%	Competenze organizzative Peso: 30%	TITOLARE DI CdR	
DIRIGENTE DELLE PROFESSIONALITA' SANITARIE	Obiettivi di struttura Peso: =20%	Obiettivi individuali	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRETTORE GENERALE SENTITO IL DIRIGENTE DI II FASCIA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo Peso: =50%			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA III	Obiettivi di struttura Peso: =30%	Obiettivi individuali	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo			
		Peso: =40%			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA II e I	Obiettivi di struttura Peso: =30%	Obiettivi di gruppo Peso: =40%	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	TUTOR DI STRUTTURA GENERALE

I pesi attribuiti all'area dei risultati ed a quella delle competenze organizzative per i Dirigenti delle professionalità sanitarie e per il personale non dirigenziale sono stati uniformati ai valori 70% e 30%, già previsti, nel precedente Sistema, per i Dirigenti di II fascia. Viceversa, per il Segretario generale e per i Direttori generali (Titolari di CdR) all'aumentare del livello di responsabilità cresce il peso attribuito agli obiettivi strategici, sulla base del presupposto che i vertici dell'amministrazione hanno una maggiore possibilità di governarne la realizzazione (80% area risultati e 20% competenze organizzative).



Tale nuova impostazione tiene conto dell'esigenza di uniformare il peso attribuito all'area delle competenze organizzative per tutte le qualifiche affinché l'incidenza della valutazione di tale area sia uguale sia per i VALUTATORI che per i VALUTATI.

Nell'ambito dell'area dei risultati, ferma rimanendo la partecipazione alla performance organizzativa di struttura per una componente fissa, del 20% per i dirigenti delle professionalità sanitarie e del 30% per il personale non dirigenziale, è previsto l'obbligo di assegnare, in alternativa, obiettivi individuali, obiettivi di gruppo o obiettivi individuali e di gruppo. Per il personale non dirigenziale delle Aree II e I potranno essere previsti esclusivamente obiettivi di gruppo, fatta eccezione per l'obiettivo individuale collegato all'effettiva presenza in servizio.

Per talune figure professionali, quali i Dirigenti delle professionalità sanitarie e il personale non dirigenziale dell'Area III, al fine di valorizzarne la specificità e il ruolo ricoperto all'interno dell'Amministrazione, dovranno essere assegnati obiettivi individuali significativi e sfidanti, coerenti con le linee strategiche dell'Amministrazione.

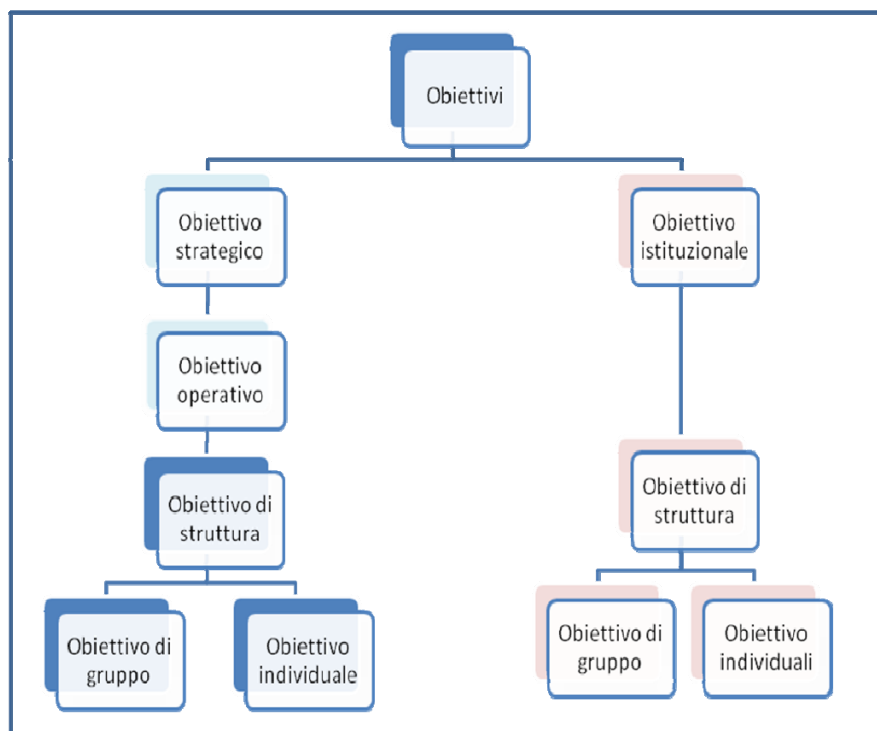
Gli obiettivi di gruppo dovranno essere selezionati tra gli obiettivi di performance assegnati alla struttura con la direttiva di 2° livello. Pertanto, in fase di assegnazione obiettivi al personale, selezionando per ciascun dipendente uno o più obiettivi di gruppo attribuendone un peso Individuando In tal modo, si potrà responsabilizzare maggiormente il personale sul raggiungimento degli obiettivi di propria competenza e il livello di performance raggiunto, con riferimento a tali obiettivi, inciderà maggiormente nella valutazione del personale direttamente coinvolto.

Tale soluzione concilia da una parte la necessità di prevedere obiettivi di risultato quanto più possibile aderenti al ruolo ed all'attività svolta dai singoli dipendenti, dall'altra di non aumentare significativamente la complessità del Sistema.

Per il personale non dirigenziale, è previsto uno specifico obiettivo di performance individuale collegato alla effettiva presenza in servizio. Il peso di tale obiettivo sarà fisso per tutto il personale non dirigenziale nella misura del 10%.

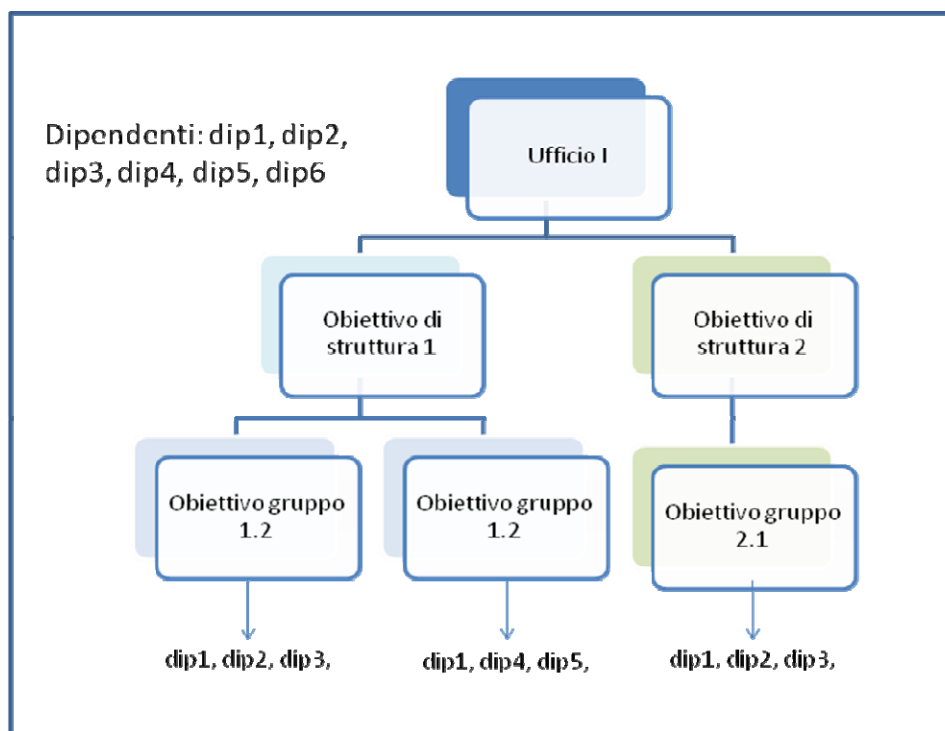
4.3.1 Il sistema degli obiettivi

In questo paragrafo sono definite le varie tipologie di obiettivi soggetti a valutazione. Nella figura seguente sono sintetizzati i vari livelli di disaggregazione degli obiettivi.



Per ciascuna tipologia di obiettivo è possibile identificarne il contenuto minimo:

- **Obiettivi strategici:** sono il frutto dell'attività di pianificazione strategica (vedi punto 3.1 del Sistema) e sono destinati a realizzare le priorità politiche del Ministero e sono articolati su un orizzonte temporale triennale.
- **Obiettivi operativi:** gli obiettivi operativi sono un'articolazione degli obiettivi strategici, funzionali al perseguimento degli stessi e sono attribuiti agli Uffici dirigenziali di livello non generale. Di norma sono di durata annuale.
- **Obiettivi istituzionali:** sono il frutto dell'attività di pianificazione istituzionale (vedi punto 3.2 del Sistema) e identificano le attività istituzionali di una struttura formulate tenendo conto delle linee di attività rilevanti per l'organizzazione in coerenza tra i diversi livelli gerarchici di programmazione. Tali obiettivi evidenziano il contributo delle singole unità organizzative al perseguimento della strategia dell'amministrazione, devono tener conto delle interdipendenze organizzative tra le diverse unità e quindi esplicitare, ove necessario, il grado di trasversalità degli obiettivi stessi.
- **Obiettivi di struttura:** rappresentano le linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e sono riferibili sia ad obiettivi strategici/operativi che ad obiettivi istituzionali. Di norma, per ciascun Ufficio, sono previsti più obiettivi di struttura.
- **Obiettivi di gruppo:** coincidono (in toto o in parte) con gli obiettivi di struttura e diventano di gruppo per quei dipendenti a cui sono assegnati (vedi esempio di seguito riportato).



- **Obiettivi individuali:** identificano specifici obiettivi assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo ed alla posizione da essi ricoperti. Tali obiettivi possono essere desunti da obiettivi operativi e/o istituzionali della struttura ovvero identificare ulteriori attività non ricomprese negli predetti obiettivi operativi e/o istituzionali.

Personale in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione del Ministro

Al fine di dare piena attuazione alla disposizione di cui all'art. 18, comma 2 del d.lgs. 150/2009, ai sensi del quale è vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla *performance* in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati, per evitare disparità di trattamento tra i dipendenti dell'amministrazione, salvaguardando le aspettative di progressioni di carriera del personale, di cui all'art. 24, comma 3 dello stesso decreto legislativo, vengono fornite specifiche indicazioni per la misurazione e la valutazione della performance del personale in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro (UDCM).

Tenuto conto dell'oggettiva difficoltà nell'individuare obiettivi di *performance* organizzativa per le attività di supporto al vertice politico, non sempre misurabili, e tenuto conto altresì della peculiarità degli Uffici in questione, i cui responsabili sono legati da un rapporto fiduciario con il vertice politico, il personale in servizio presso tali strutture dovrà essere valutato, per l'area dei risultati, sulla base di quanto previsto nella Nota integrativa al bilancio di previsione e su eventuali ulteriori obiettivi individuali assegnati, mentre per l'area delle competenze organizzative:

- per il personale dirigenziale, le competenze organizzative oggetto di valutazione dovranno essere individuate e assegnate dal Capo di gabinetto;
- per il personale non dirigenziale, trova applicazione la stessa disciplina adottata per l'analogo personale del Segretariato e delle Direzioni generali.



Analogamente a quanto previsto per le altre strutture dell'Amministrazione, per il personale non dirigenziale degli UDCM, dovrà essere previsto uno specifico obiettivo di *performance* individuale collegato all'effettiva presenza in servizio, con un peso fisso nella misura del 10%.

Per il personale in servizio presso gli UDCM i pesi attribuiti all'area dei risultati ed a quella delle competenze organizzative, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione al ruolo del **valutato** rispetto al **valutatore** secondo il seguente schema:

VALUTATO	COSA SI VALUTA		VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRIGENTI UDCM	Area dei risultati Peso: 70%	Competenze organizzative Peso: 30%	CAPO DI GABINETTO	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
PERSONALE NON DIRIGENZIALE UDCM	Area dei risultati Peso: 70%	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE UDCM	DIREZIONE GENERALE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO

Per la Struttura tecnica permanente dell'OIV, il personale dirigenziale viene valutato dallo stesso Organismo, mentre quello non dirigenziale viene valutato dal dirigente responsabile o comunque assegnato alla medesima Struttura tecnica.



5 LE FASI DEL PROCESSO

Vengono descritte sinteticamente le fasi dell'intero processo di misurazione e valutazione delle performance individuali.

FASE	ATTORI	RISULTATI	AVVIO	SCADENZA
Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura	Responsabili di struttura dirigenziale non generale e propri collaboratori	Scheda di programmazione attività	1° Dicembre anno precedente	Entro 30 giorni dall'adozione del Piano delle performance
Assegnazione degli obiettivi	Ministro, Titolari di CdR, Responsabili di struttura	Scheda di assegnazione obiettivi individuali	A partire dalla data di adozione del Piano delle performance	Entro 30 giorni dall'adozione del Piano delle performance
Verifica intermedia al 30 di giugno	Titolari di CdR, Direttori Generali, Responsabili di struttura, collaboratori	Schede di valutazione intermedia	1° luglio	Entro il 31 agosto
Valutazione finale	Ministro, Titolari di CdR, Responsabili di struttura, collaboratori	Schede di valutazione finale	1° gennaio	28 febbraio
FASI EVENTUALI				
Confronto Valutatore/Valutato in caso di disaccordo sulla valutazione	Valutato, Valutatore.	Riesame della valutazione;	Entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione.	Entro 10 giorni lavorativi, decorrenti dalla ricezione della nota di disaccordo.
Procedura di conciliazione	Valutato, Valutatore, Commissione di conciliazione	Riesame della valutazione a seguito di parere della Commissione.	Entro 10 giorni lavorativi dal riesame della valutazione.	Entro 30 giorni, decorrenti dalla prima riunione della Commissione.



5.1 Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane.

I dirigenti responsabili di struttura entro la fine dell'anno precedente avviano la programmazione delle attività per l'anno successivo mediante la compilazione di apposita *scheda di programmazione attività*, al fine di definire le attività da porre in essere, collegandole ad obiettivi specifici di struttura e alle risorse di personale utilizzato, secondo criteri di coerenza con il controllo di gestione e con la Relazione al conto annuale IGOP.

Successivamente, entro 30 giorni dall'emanazione delle direttive di 1° e 2° livello, la scheda di programmazione dovrà essere necessariamente adeguata ai dettagli operativi contenuti nei menzionati documenti.

5.2 Assegnazione degli obiettivi individuali.

L'assegnazione degli obiettivi di performance individuale ad opera dei dirigenti responsabili di struttura rappresenta il risultato della predetta attività di programmazione.

In questa fase avviene la definizione e la formalizzazione² degli obiettivi di risultato da assegnare al personale unitamente alle competenze organizzative attese; in questa fase, si dovrà tener conto degli esiti della valutazione dell'anno precedente al fine di valorizzare e/o migliorare i risultati raggiunti nell'ottica del miglioramento continuo della performance.

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la formalizzazione e la notifica al dipendente (VALUTATO) da parte del suo responsabile di struttura (VALUTATORE) della *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* e della *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* e avviene, di norma, a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il VALUTATO e il VALUTATORE. In questa sede il valutatore dovrà esplicitare, in particolare, le competenze organizzative/descrittori osservabili e i relativi valori attesi, contestualizzando l'area di attività nell'ambito della quale esse devono essere manifestate. Tale esplicitazione preventiva delle attese consentirà poi, in fase di valutazione a consuntivo, di motivare i giudizi, suffragandoli con le opportune evidenze.

5.2.1 Scheda assegnazione obiettivi dei titolari di CdR.

Nella *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* dei titolari di CdR devono essere necessariamente indicati i seguenti obiettivi:

- *realizzazione obiettivi strategici connessi alla Direttiva di I livello*
- *realizzazione obiettivi istituzionali connessi alla Direttiva di II livello*

L'indicatore utilizzato per il primo obiettivo coincide con la % di realizzazione degli obiettivi strategici assegnati al titolare di CdR.

L'indicatore utilizzato per il secondo obiettivo è costituito dalla media **aritmetica** dei punteggi assegnati ai singoli uffici dirigenziali non generali afferenti al CdR.

Ai fini della Valutazione il peso, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 80% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

² La formalizzazione degli obiettivi di performance da assegnare al personale avviene attraverso appositi modelli di schede definiti dalla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.



Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* dei titolari di CdR devono essere riportate le competenze organizzative, con i relativi descrittori e i pesi, individuate dal sig. Ministro, che ai fini della valutazione avranno il peso pari al 20%. Tra le competenze assegnate dovrà essere ricompresa necessariamente la competenza **“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”**.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal Ministro (VALUTATORE) e dal Titolare del CdR (VALUTATO).

5.2.2 Scheda assegnazione obiettivi dei Dirigenti di II fascia.

Nella *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* dei Dirigenti di II fascia devono essere inseriti i seguenti obiettivi:

- nell'ipotesi di *titolarità* di Ufficio, “realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla propria struttura nella direttiva di 2° livello”;
- nell'ipotesi di *reggenza* di Ufficio, “coordinamento delle attività per la realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla struttura di cui è reggente nella direttiva di 2° livello”;
- obiettivi individuali specifici affidati dal Titolare di CdR;

Ai fini della Valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 70% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* dei Dirigenti di II fascia devono essere riportate le competenze organizzative, con i relativi descrittori e i pesi, che il Titolare del CdR ritiene **debbano essere agite** dai Dirigenti in relazione agli obiettivi specifici dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 30%. Per i responsabili di struttura, con più di 5 collaboratori, tra le competenze assegnate dovrà essere ricompresa necessariamente la competenza **“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”**.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal Titolare del CdR (VALUTATORE) e dal Dirigente di II fascia (VALUTATO).

5.2.3 Scheda assegnazione obiettivi dei dirigenti delle professionalità sanitarie.

Nella *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* dei Dirigenti delle professionalità sanitarie devono essere inseriti i seguenti obiettivi:

- “Concorre alla realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla struttura di appartenenza previsti nella direttiva di 2° livello;
- obiettivi di gruppo: nell'ambito degli obiettivi assegnati con la direttiva di 2° livello alla struttura presso cui è incardinato il Dirigente , il Titolare di CdR, sentito il



Dirigente di II fascia responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il Dirigente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;

e/o

- obiettivi individuali specifici affidati dal Titolare di CdR, sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura a cui è assegnato il Dirigente ;

Gli obiettivi individuali e/o quelli di gruppo, coerenti con la natura dell'incarico conferito al Dirigente, devono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Ufficio ove tali Dirigenti prestano servizio.

Ai fini della Valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 70% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* dei Dirigenti delle professionalità sanitarie fascia devono essere riportate le competenze organizzative, con i relativi descrittori e i pesi, che il Titolare del CdR, sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura presso cui lo stesso è assegnato, ritiene **debbono essere agite** in relazione agli obiettivi specifici dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 30%.

La scheda di assegnazione, comprendente anche un'apposita scheda per gli obiettivi individuali, con relativo peso percentuale, deve essere sottoscritta dal Titolare del CdR (VALUTATORE) e dal Dirigente delle professionalità sanitarie (VALUTATO), sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura presso cui lo stesso è assegnato.

5.2.4 Scheda assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale.

Nella *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* del personale non dirigenziale devono essere inseriti i seguenti obiettivi:

- "Concorre alla realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla struttura di appartenenza previsti nella direttiva di 2° livello;

per personale non dirigenziale dell'area III

- obiettivi di gruppo: nell'ambito degli obiettivi assegnati con la direttiva di 2° livello alla struttura presso cui è incardinato il dipendente, il Dirigente responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il dipendente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;

e/o

- obiettivi individuali specifici affidati dal Dirigente responsabile della struttura;

per personale non dirigenziale delle aree II e I

- obiettivi di gruppo: nell'ambito degli obiettivi assegnati con la direttiva di 2° livello alla struttura presso cui è incardinato il dipendente, il Dirigente responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il dipendente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;



Gli obiettivi individuali e/o quelli di gruppo, assegnati in coerenza con la posizione ricoperta, devono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Ufficio.

Ai fini della Valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 70% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

La Conferenza dei direttori generali, di anno in anno, può dare indicazioni sulle griglie di competenze organizzative fisse e uguali per tutti, distinte per area funzionale e profilo professionale. Ciascuna griglia dovrà avere fino ad un massimo di 3 competenze osservabili/indicatori.

Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* del personale non dirigenziale devono essere individuate le competenze organizzative, come sopra individuate, che **devono essere agite** in relazione agli obiettivi assegnati e alla posizione ricoperta. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 30%.

La scheda di assegnazione obiettivi, comprendente anche un'apposita scheda per gli obiettivi individuali e/o obiettivi di gruppo, con relativo peso percentuale, deve essere notificata dal Dirigente responsabile della struttura (VALUTATORE) al Dipendente (VALUTATO).

5.2.5 Trasmissione delle schede

Le schede di assegnazione degli obiettivi di risultato e delle competenze organizzative oggetto di valutazione, sono inviate, da ciascun responsabile di struttura, per il tramite dell'Ufficio I, alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al proprio Titolare di CdR.

5.3 **Verifica intermedia**

La misurazione delle performance non può essere concepita come attività "puntuale", svolta solo all'inizio e alla fine dell'anno, ma deve essere intesa come processo continuo, caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio. In questa fase si effettua la verifica intermedia, semestrale, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e delle competenze organizzative attese.

Il processo di verifica intermedia è avviato dalla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio ed è finalizzato all'eventuale revisione degli obiettivi. Il monitoraggio intermedio deve avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

Al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, si dovrà procedere da parte degli attori coinvolti nel processo alla raccolta dei dati utili per la valutazione. In particolare, si dovrà procedere alla raccolta degli "eventi significativi", in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale.

Nel caso delle competenze organizzative, la raccolta dei dati è costituita da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato. Nel caso della valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi di risultato occorre che la rilevazione dei risultati utilizzi, ove possibile, le risultanze dei sistemi informatizzati in uso presso l'Amministrazione.



Per gli obiettivi di risultato, la scheda di verifica dovrà riportare le seguenti informazioni:

- **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 o qualità.
- **DESCRIZIONE INDICATORE:** descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'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 ATTESO A FINE ANNO:** indica il valore atteso a fine anno.
- **VALORE RILEVATO:** indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica.
- **% di REALIZZAZIONE dell'OBIETTIVO:** indica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.
- **SCOSTAMENTO RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE:** indica la presenza o meno di uno scostamento rispetto a quanto previsto entro la data di verifica.
- **OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:** indicare eventuali osservazioni nell'ipotesi in cui lo scostamento incida ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella scheda di assegnazione.
- **AZIONI CORRETTIVE:** indicare eventuali azioni correttive se necessarie.

5.3.1 Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione

A seguito della verifica intermedia, ove sussistano motivi di particolare gravità, si potrà procedere alla modifica e rinegoziazione degli obiettivi di risultato/competenze organizzative assegnati.

Le schede, ove modificate, sono inviate, da ciascun responsabile di struttura, per il tramite dell'Ufficio I, alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al proprio Titolare di CdR.

5.4 Verifica finale

In questa fase si effettua la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e delle competenze organizzative attese e l'identificazione delle aree di miglioramento e la definizione del Piano individuale di miglioramento e crescita professionale.

Il processo di verifica finale è avviato dalla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e deve avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

La valutazione degli obiettivi dovrà tener conto degli "eventi significativi", raccolti durante il periodo oggetto di valutazione. Nel caso delle competenze organizzative, i dati significativi sono rappresentati da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato. Per gli obiettivi di risultato la relativa valutazione deve utilizzare, ove possibile, le risultanze dei sistemi informatizzati in uso presso l'Amministrazione.



Ai fini di una più completa partecipazione del personale al processo di valutazione, ciascun valutato potrà proporre al valutatore una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, anche le evidenze più significative sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di risultato e alle competenze organizzative oggetto di valutazione

Il personale a cui sono stati assegnati obiettivi individuali dovrà predisporre una breve relazione, da trasmettere al proprio *valutatore*, contenente la descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e rendicontare tali risultati, indicatori e valori rilevati rispetto ai valori attesi, utilizzando un'apposita scheda che dovrà essere compilata in coerenza con la scheda assegnazione obiettivi.

Ai fini dell'individuazione del "piano di miglioramento e crescita professionale individuale", anche sulla base di una preventiva proposta da parte del *valutato*, potranno:

- essere individuati gli ambiti di miglioramento o i punti di forza da sviluppare ulteriormente e le *modalità* con cui si prevede di attuare tale piano (formazione, affiancamento, studio individuale, partecipazione a seminari e workshop, sviluppo project work, partecipazione a gruppi di miglioramento interni, etc.).
- Essere individuate competenze e conoscenze specifiche da sviluppare, anche riferite a sistemi o procedure in uso presso il Ministero, utili ad un più efficace svolgimento dei compiti assegnati o di futura assegnazione.
- Essere indicate anche altre tipologie di attività lavorativa di interesse del *valutato* e dell'Amministrazione cui, eventualmente, assegnare il medesimo.

Tali informazioni saranno utilizzate dall'Amministrazione per la rilevazione dei fabbisogni formativi e per la valorizzazione delle risorse umane.

Per gli obiettivi di risultato, la scheda di valutazione finale dovrà riportare le seguenti informazioni:

- **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 o qualità.
- **DESCRIZIONE INDICATORE:** descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'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 ATTESO A FINE ANNO:** indica il valore atteso a fine anno.
- **VALORE RILEVATO:** indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica.
- **% di REALIZZAZIONE dell'OBIETTIVO:** indica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.
- **SCOSTAMENTO RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE:** indica la presenza o meno di uno scostamento rispetto a quanto previsto entro la data di verifica.



- **OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:** indicare eventuali osservazioni nell'ipotesi in cui lo scostamento incida ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella scheda di assegnazione.

Al termine del colloquio individuale, il *valutatore* deve aver cura di completare la scheda di valutazione con tutti gli elementi condivisi nel corso del colloquio, quali la breve descrizione dell'attività svolta dal *valutato*, il piano di miglioramento e crescita professionale, le **eventuali** osservazioni formulate dal *valutato*.

Infine, la scheda di valutazione finale deve essere notificata dal Dirigente responsabile della struttura (VALUTATORE) al Dipendente (VALUTATO).

5.4.1 Trasmissione della scheda di valutazione finale

Le schede di valutazione finale sono inviate, da ciascun responsabile di struttura, per il tramite dell'Ufficio I, alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al proprio Titolare di CdR.

5.5 **Personale preposto alla valutazione**

Il *valutatore* coincide, di norma, con il **responsabile della struttura** di assegnazione del *valutato* alla data del 31 dicembre dell'anno precedente.

Nel caso in cui il dirigente responsabile della struttura avesse assunto l'incarico nel corso dell'anno dovrà **acquisire** dal precedente dirigente responsabile ogni **elemento** utile alla valutazione del personale assegnato alla sua struttura.

5.6 **Trasferimenti o cessazioni in corso d'anno e attività trasversali**

Nei casi in cui il *valutato* avesse prestato attività presso altre strutture nel corso dell'anno o abbia collaborato, eventualmente, ad attività a progetto di tipo trasversale, il *valutatore* è tenuto ad acquisire presso i responsabili di tali strutture o dei progetti ogni elemento utile alla valutazione.

In caso di cessazione dal servizio per pensionamento o altra causa (risoluzione anticipata del rapporto di lavoro, ecc...), il valutatore è tenuto ad effettuare, entro 30 giorni, la valutazione finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e delle competenze organizzative attese. Allo stesso modo si procede in caso di sospensione dal servizio per aspettativa, mobilità o altra causa.

5.7 **Delega**

Ove vi fossero motivate difficoltà da un punto di vista organizzativo e al fine di evitare i costi di missione, ad esempio nei casi in cui il *valutato* presti servizio in una **sede territoriale diversa** da quella del *valutatore*, quest'ultimo potrà ricorrere all'istituto della **delega** che dovrà essere debitamente **motivata** e **trasmessa** tempestivamente alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

In tali casi il *valutatore* potrà delegare al Dirigente responsabile della struttura presso cui è incardinato il *valutato* la gestione di una o più fasi del processo: assegnazione degli obiettivi, verifica intermedia e valutazione finale.



L'istituto della **delega** deve rivestire **carattere eccezionale**; comunque, in relazione a quanto emerso durante le varie fasi del processo, il *valutato* può richiedere, motivatamente, un ulteriore confronto direttamente con il *valutatore*.

Il *valutatore* **non potrà utilizzare** l'istituto della delega per la fase del colloquio individuale dei dirigenti delle professionalità sanitarie incardinati **in strutture sprovviste di titolare o di reggente**.

5.8 L'"indicatore" di performance individuale

L'indicatore di performance individuale P_d per ciascun dipendente valutato "d" viene espresso con un numero compreso tra 0 e 100; concorrono alla definizione di tale indicatore la valutazione degli obiettivi di risultato e la valutazione delle competenze organizzative in relazione al ruolo del **valutato** rispetto al **valutatore** secondo lo schema riportato nella Tabella 1.

Definizioni

5.8.1 L'"indicatore" di performance organizzativa

Il livello di performance raggiunto da ciascuna unità organizzativa di livello dirigenziale non generale P_{uo} è dato dalla somma pesata dei livelli di performance dei singoli obiettivi assegnati alla struttura con le direttive di 1° e 2° livello; il livello di performance di ciascun obiettivo viene misurato sulla base degli indicatori utilizzati.



Ministero della salute
Direttiva di II livello - Anno -
Centro di responsabilità amministrativa:

Direzione generale			
Ufficio			
Responsabile			
Codice ufficio			
Data di inizio		Data di completamento	

Descrizione sintetica delle finalità e delle modalità di realizzazione degli obiettivi di struttura e altre strutture interessate

Obiettivi di performance di struttura								
Codice	Macroattività	Descrizione obiettivo	Peso obiettivo	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore	Valore atteso	Valore rilevato anno -1
O1	Macroattività	Obiettivo istituzionale 1	Peso O1	1	indicatore 1	100		
				Totale peso indicatori		100		
O2	Macroattività	Obiettivo istituzionale 2	Peso O2	1	indicatore 1	Peso indicatore 1		
				2	indicatore 2	Peso indicatore 2		
				Totale peso indicatori		100		
O3	Macroattività	Obiettivo istituzionale 3	Peso O3	1	indicatore 1	Peso indicatore 1		
				2	indicatore 2	Peso indicatore 2		
				Totale peso indicatori		0		
...				1		100		
				Totale peso indicatori		100		
Oln	Macroattività	Obiettivo istituzionale n	Peso Oln	1	indicatore 1	Peso indicatore 1		
				2	indicatore 2	Peso indicatore 2		
				Totale peso indicatori		100		
X.r.q	OBIETTIVO OPERATIVO		Peso X.r.q	1	indicatore X.r.q	100		
				Totale peso indicatori		100		
Totale			100					

Figura 1 Modello di scheda obiettivi di performance Ufficio allegata alla direttiva di 2° livello

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

$$P_{uo} = (\text{Peso } O1) \times P_1 + (\text{Peso } O2) \times P_2 + \dots + (\text{Peso } Oln) \times P_n + (\text{Peso obiettivo operativo } X.r.q) \times P_{X.r.q}$$

Dove P_i è il livello di performance raggiunto per l'obiettivo i -esimo e $\text{Peso } O_i$ è il peso, in termini percentuali, dell' i -esimo obiettivo istituzionale.

5.8.2 "Indicatore" di performance delle competenze organizzative.

Ciascuna competenza organizzativa è articolata su 4 descrittori comportamenti; ciascun descrittore comportamentale viene valutato su 4 livelli: critico, in sviluppo, atteso ed eccellente.

I 4 livelli, in termini di punteggio equivalgono a:

- Livello eccellente 100 punti
- Livello atteso 80 punti
- Livello in sviluppo 60 punti
- Livello critico/non agito 40 punti

Il punteggio attribuito alla singola competenza organizzativa è calcolato come media della valutazione dei descrittori comportamentali (vedi esempio di Tabella 2).



Tabella 2 esempio di calcolo punteggio della competenza organizzativa “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/ “comportamento” non agito (40 punti)	Livello in sviluppo (60 punti)	Livello atteso/descrittore comportamentale non osservabile (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 ed ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere
Punteggio	80		

Pertanto, nell'ipotesi che le competenze organizzative assegnate siano 3, con pesi 30%,30% e 40%, il punteggio complessivo dell'area delle competenze organizzative 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 il punteggio della competenza CO1 è pari a 80, quello della competenza CO2 è 85 e quello della competenza CO3 è 90 si ha che il livello di performance relativo all'area delle competenze organizzative P_{CO} sarà pari a:

$$P_{CO} = 0,30 \times 80 + 0,30 \times 85 + 0,40 \times 90 = 85,5$$

5.8.3 “Indicatore” di performance dei Titolari di CdR

Il livello di performance raggiunto dal Titolare di CdR (P_{CdR}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici connessi alla Direttiva di 1° livello (P_{OS}), dal livello di realizzazione degli obiettivi istituzionali connessi alla Direttiva di 2° livello (P_{OI}) e dalle competenze



organizzative dimostrate (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{cdR} = (0,40 \times P_{OS}) + (0,40 \times P_{OI}) + (0,20 \times P_{CO})$$

5.8.4 “Indicatore” di performance dei Dirigenti di II fascia

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente di II fascia (P_{od}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali connessi alla Direttiva di 2° livello (P_{UO}) per la struttura di cui è responsabile, dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali connessi alla Direttiva di 2° livello (P_{R_UO}) per la struttura di cui è reggente, dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (P_{OI}) e dalle competenze organizzative dimostrate (P_{CO}); Il livello di performance P_{od} è esprimibile con le seguenti formule e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

a) titolarità d’Ufficio

$$P_{od} = (0,70 \times P_{UO}) + (0,30 \times P_{CO})$$

b) titolarità d’Ufficio più reggenza

$$P_{od} = (0,35 \times P_{UO}) + (0,35 \times P_{R_UO}) + (0,30 \times P_{CO})$$

c) titolarità d’Ufficio più obiettivo individuale

$$P_{od} = (0,50 \times P_{UO}) + (0,20 \times P_{OI}) + (0,30 \times P_{CO})$$

d) Incarico di studio:

$$P_{od} = (0,70 \times P_{OI}) + (0,30 \times P_{CO})$$

5.8.5 “Indicatore” di performance dei Dirigenti delle professionalità sanitarie

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente delle professionalità sanitarie P_{dps} , incardinato nell’unità organizzativa UO , è la somma del livello di performance P_{OI} relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura e del livello di performance P_{CO} relativo alle competenze organizzative dimostrate e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{dps} = (0,70 \times P_{OI}) + (0,30 \times P_{CO})$$

Il livello di performance relativo all’area dei risultati P_{OI} è calcolato come somma pesata dei livelli di performance raggiunti sugli obiettivi individuali P_{od} , sugli obiettivi di gruppo P_{og} e il livello di performance P_{UO} raggiunto dall’unità organizzativa di appartenenza.



$$P_{oi} = (0,30 \times P_{od}) + (0,20 \times P_{og}) + (0,20 \times P_{uo})$$

5.8.6 “Indicatore” di performance del personale non dirigenziale

- a) Dipendente della III area con obiettivi individuali:

Il livello di performance P_i raggiunto da ciascuna unità di personale della III area appartenente all'unità organizzativa UO a cui sono stati assegnati obiettivi individuali è la somma pesata del livello di performance P_{oi} relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali, del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza P_{uo} , dell'indicatore di “presenza” P_p e del livello di performance P_{co} relativo alle competenze organizzative dimostrate.

$$P_i = (0,30 \times P_{oi}) + (0,30 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_p) + (0,30 \times P_{co})$$

- b) Dipendente della III area con obiettivi di gruppo e obiettivi individuali:

Il livello di performance P_i raggiunto da ciascuna unità di personale della III area appartenente all'unità organizzativa UO a cui sono stati assegnati obiettivi individuali e obiettivi di gruppo è la somma pesata del livello di performance P_{oi} relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali, del livello di performance P_{og} relativo al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza P_{uo} , dell'indicatore di “presenza” P_p e del livello di performance P_{co} relativo alle competenze organizzative dimostrate.

$$P_i = (0,10 \times P_{oi}) + (0,20 \times P_{og}) + (0,30 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_p) + (0,30 \times P_{co})$$

- c) Dipendente delle aree III, II e I con obiettivi di gruppo:

Il livello di performance P_i raggiunto da ciascuna unità di personale di tutte le aree funzionali appartenente all'unità organizzativa UO a cui sono stati assegnati obiettivi di gruppo è la somma pesata del livello di performance P_{og} relativo al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza P_{uo} , dell'indicatore di “presenza” P_p e del livello di performance P_{co} relativo alle competenze organizzative dimostrate.

$$P_i = (0,30 \times P_{og}) + (0,30 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_p) + (0,30 \times P_{co})$$



5.8.7 **“Indicatore” di presenza.**

L'indicatore di presenza è calcolato sulla base dei giorni lavorativi previsti ed è articolato su 4 livelli che, in termini di punteggio, equivalgono a:

Livello A dall'80% al 100% di presenza	$P_p = 100$
Livello B dall'60% al 79% di presenza	$P_p = 80$
Livello C dall'40% al 59% di presenza	$P_p = 60$
Livello D da 0% al 39% di presenza	$P_p = 40$



6 RIFERIMENTI NORMATIVI

- Art. 2, co. 1, lett.o) legge delega 23 ottobre 1992 n. 421;
- Art. 17 legge delega 15 marzo 1997, n. 59;
- Decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165
- Art. 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203)
- Art. 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14
- Art. 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- Art. 6 comma1 del d.lgs. 1° agosto 2011 n.141
- Art. 19 comma 9 del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90
- D.M. 7 febbraio 2003
- Art. 23 del C.C.N.L. Area 1 1994/1997;
- Art. 13 e 35 del C.C.N.L.Area 1 1998/2001
- Contratto collettivo integrativo del CCNL Area1 5 aprile 2001
- Art. 20 e 21 del CCNL Area 1 2002/2005;
- Art. 3, 5, 6, 7 25 e 26 del CCNL Area 1 2006/2009;
- Art. 22 del CCNL del Comparto 2006/2009
- Art. 2 del CCNL del Comparto Biennio economico 2008/2009

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

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

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 ed ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere

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 ai 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

Pianificazione e organizzazione (Dirigenti con incarico di I fascia)

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 e 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

Pianificazione e organizzazione (Dirigenti/resp.li)

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 e 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 (Obbligatorio)	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

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 condividerne 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 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 ed in mancanza di tutte le informazioni

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 e 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 un alto livello qualitativo degli obiettivi assegnati

Integrazione

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

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 e 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

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 ed attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	E' sempre preciso ed attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	E' sempre preciso ed 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 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
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, tenendo 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 ma non direttamente controllabili	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

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	Stimola colleghi o collaboratori a favorire la circolazione di informazioni qualificate
Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	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 ed idee	Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	Esprime concetti ed 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

Reti e relazioni

Reti e relazioni: dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholders 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 stakeholders	Interagisce con gli stakeholders ma non ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholders e ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholders 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

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 ed il coinvolgimento dell'interlocutore
Non è disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	Tende ad essere 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	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 ed un consenso più ampio

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, non 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	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

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 inespressi
Non tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna	Quando necessario dà priorità ai bisogni dell'utenza interna/esterna in seguito ad 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 del cittadino	Non sempre verifica la soddisfazione del cittadino	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione

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	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 ad 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

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

Analisi e soluzione dei problemi

Analisi e soluzione dei problemi: 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

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'amm.ne, 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 ma 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 ed il trasferimento nei processi di lavoro

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;	Mette in discussione le prassi consolidate ,anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa, solo se sollecitato	Rimettere in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;	Rimette 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 sempre 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