

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

DELIBERAZIONE N. **VI/135-2023**

Seduta n. 56 del 18 dicembre 2023

Presiede il Presidente

Andrea Gambini

Consiglieri

Paolo Lazzati
Sonia Madonna
Monica Maggioni
Marta Marsilio
Francesca Zanconato
Vigilio Bettinsoli

Oggetto: Revisione regolamento per la valutazione del personale dipendente della Fondazione IRCCS Istituto Neurologico "Carlo Besta"

Per parere

Il Direttore Generale
Angelo Cordone

Il Direttore Scientifico
Giuseppe Lauria Pinter

Il Direttore Amministrativo
Angela Pezzolla

Il Direttore Sanitario
Stefano Schieppati

Visto di conformità economica: Direttore della SC Bilancio e Programmazione Finanziaria – Angela Volpe 

Il Responsabile del procedimento: SC Gestione e Sviluppo delle risorse Umane – Rossella Messe 

Parere di legittimità del provvedimento: Direttore della SC Affari generali e Legali - Enzo Quadri 

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTA la Legge Regionale 30 dicembre 2009 n. 33 "Testo unico delle Leggi Regionali in materia di sanità;

PREMESSO che la valutazione del personale costituisce un elemento strategico per questa Fondazione nelle politiche di miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei servizi erogati ed uno dei principali strumenti per la valorizzazione delle risorse umane;

RICHIAMATI:

- il CCNL Area Comparto Sanità del 02.11.2022;
- il CCNL Area Sanità del 19.12.2019;
- il CCNL Area Funzioni locali – Dirigenza PTA del 17.12.2020;
- il CCNL Comparto Sanità - sezione del personale del ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria del 11.07.2019;
- il Decreto del Ministero della Salute n. 164 del 20 novembre 2019 "*Regolamento recante valutazione del personale di ricerca sanitaria*";
- il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*";
- il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*";

RICORDATO che, con Deliberazione CDA n. 75 del 26 luglio 2021, è stato approvato il regolamento per la valutazione del personale dipendente della Fondazione Carlo Besta;

CONSIDERATO che:

- nel nuovo CCNL del comparto sanità sono scomparsi i vecchi livelli a, b, c, d, per fare posto a cinque differenti aree:
 - Area del personale di supporto: viene classificato tutto il personale afferente alle ex categorie A e B;
 - Area degli operatori: viene classificato il personale afferente alle categorie BS a BS
 - Area degli assistenti: viene classificato il personale afferente alle categorie C
 - Area dei professionisti della salute e dei funzionari: viene classificato tutto il personale afferente alla ex categoria D e alla ex categoria D, livello economico Ds.
- il processo di calibrazione, descritto dall'art. 4 del regolamento sopra citato, ha creato varie criticità evidenziate in particolare dal Direttore della SC DAPS, pertanto, in accordo con la Direzione Strategica, tale processo è stato sospeso in attesa di una sua riformulazione;

DATO ATTO che la "calibrazione" sostiene la differenziazione delle valutazioni quale condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal D. Lgs n. 150/2009 pertanto il processo è stato riscritto in modo da renderlo funzionale alla realtà della Fondazione Carlo Besta;

RILEVATO che gli obblighi di informazione ai sindacati sono stati assolti con apposita comunicazione;

PRECISATO che il regolamento revisionato troverà applicazione dalla data di adozione della presente deliberazione e sostituirà integralmente le procedure vigenti in materia di valutazione nell'ambito di questa Fondazione che da tale data esauriranno ogni loro effetto;

RITENUTO pertanto di approvare la revisione del *"Regolamento per la valutazione del personale dipendente della Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta"* nel testo allegato che forma parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

DATO ATTO che dal presente provvedimento non derivano oneri a carico del bilancio aziendale;

ACQUISITO il parere di regolarità tecnica e di legittimità del provvedimento da parte della SC Gestione e Sviluppo delle Affari Generali e Legali;

DATO ATTO che il presente provvedimento è adottato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art 12 dello Statuto, su proposta del Presidente;

Ad unanimità di voti espressi nelle forme di legge,

DELIBERA

di prendere atto di quanto descritto in premessa e conseguentemente:

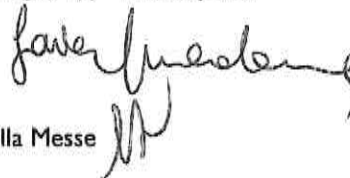
- 1) di approvare la revisione del *"Regolamento per la valutazione del personale dipendente della Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta"* nel testo allegato che forma parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
- 2) di precisare che il regolamento di cui al punto 1) troverà applicazione dalla data di adozione della presente deliberazione e sostituirà integralmente le procedure vigenti in materia di valutazione nell'ambito di questa Fondazione che da tale data esauriranno ogni loro effetto;
- 3) di dare atto che dal presente provvedimento non derivano oneri a carico del bilancio aziendale;

- 4) di dare atto che il presente provvedimento non è soggetto a controllo ai sensi dell'art. 17 comma 6 della Legge Regionale 33/2009 e ss.mm.ii.

IL PRESIDENTE

(Andrea Gambini)

IN QUALITÀ DI SOSTITUTO DEL PRESIDENTE
AI SENSI DELL'ART. 16 COMMA 6 DELLO STATUTO
A.V. SONIA MADONNA



Il Responsabile del procedimento:

Il Direttore della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane: Dott.ssa Rossella Messe

Addetto all'istruttoria: Dott. Davide Mario Borella



**Proposta di deliberazione CDA della SC GESTIONE E SVILUPPO
DELLE RISORSE UMANE**

OGGETTO: Revisione regolamento per la valutazione del personale dipendente della Fondazione IRCCS Istituto Neurologico "Carlo Besta"

ATTESTAZIONE DI REGOLARITA' TECNICA

Il Responsabile del Procedimento attesta la regolarità tecnica e la legittimità della proposta di delibera sopra citata.

IL DIRETTORE DELLA SC GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE
(Dott.ssa Rossella Messe)

Data 14/12/23...

ATTESTAZIONE DI REGOLARITA' CONTABILE

Il Responsabile della SC Bilancio e Programmazione Finanziaria attesta che la delibera in oggetto non comporta alcun onere a carico della Fondazione.

SC BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA
IL DIRETTORE
(Dott.ssa Angela Regina Volpe)

Data 14/12/2023.....

**REGOLAMENTO
PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE
DIPENDENTE DELLA FONDAZIONE
IRCCS ISTITUTO NEUROLOGICO CARLO
BESTA**

SOMMARIO

SEZIONE I - PREMESSE.....	3
Art. 1 (<i>Oggetto del regolamento e finalità della valutazione</i>)	3
Art. 2 (<i>Destinatari</i>).....	3
Art. 3 (<i>Ruoli coinvolti nel processo di valutazione</i>)	5
Art. 4 (<i>Il processo di valutazione</i>)	6
Art. 5 (<i>Ambiti di valutazione</i>)	8
SEZIONE II – DIRIGENZA.....	10
Art. 6 (<i>Valutazione personale Dirigente</i>).....	10
ART.7 (<i>Regole per il calcolo dei punteggi area Dirigenza</i>)	13
Art. 8 (<i>Collegi tecnici per la valutazione dei Dirigenti</i>)	14
Art. 9 (<i>Responsabilità dirigenziale</i>)	16
SEZIONE III - COMPARTO	17
Art. 10 (<i>Valutazione Personale del Comparto</i>).....	17
Art. 11 (<i>Regole per il calcolo dei punteggi area comparto</i>)	19
SEZIONE IV – NORME COMUNI	21
Art. 12 (<i>Gestione delle controversie</i>).....	21
Art. 13 (<i>Casi particolari</i>).....	22
Art. 14 (<i>Norma finale</i>)	23

SEZIONE I - PREMESSE

Art. 1

(Oggetto del regolamento e finalità della valutazione)

Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano il "*Sistema di valutazione*" del personale dipendente della dirigenza e del comparto sanità incluso, il personale del ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria, nell'ambito della Fondazione IRCCS Carlo Besta.

Il presente regolamento si propone la semplificazione del processo valutativo, definendo un contesto unitario ed integrato nel quale trovano collocazione le informazioni necessarie per gestire le differenti tipologie di valutazione previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva: valutazioni annuali, anche a fini premianti (retribuzione di risultato/produttività), valutazioni di fine incarico, valutazioni ai fini delle progressioni orizzontali, differenziazione del premio individuale, etc.

Nel definire la "*valutazione della performance*" quale misurazione del contributo offerto da ciascun lavoratore e la relativa incidenza sul livello di realizzazione degli obiettivi dell'Amministrazione, il presente regolamento esplicita principi e caratteristiche generali del Sistema di valutazione della *performance* individuale del personale della Fondazione IRCCS Carlo Besta, fornendo indicazioni per la gestione del processo con riguardo alle fasi, ai tempi, ai soggetti coinvolti ed alle rispettive responsabilità.

Art. 2

(Destinatari)

Il sistema di valutazione coinvolge tutti i componenti dell'Organizzazione con rapporto di lavoro dipendente a tempo indeterminato e determinato nonché il personale in comando presso la Fondazione, che, per tali fini, vengono distinti in due tipologie:

1) DIRIGENZA:

➤ AREA SANITA':

Rientrano in tale area:

A) Incarichi gestionali:

- Direttori di Dipartimento
- Direttori di Struttura Complessa (S.C.)
- Direttori di Struttura Semplice a valenza Dipartimentale (S.S.D.)
- Direttori di Struttura Semplice (S.S.)

B) Incarichi professionali:

- Dirigenti con incarico professionale di altissima professionalità:
 - ✓ Dirigenti con incarico di altissima professionalità a valenza dipartimentale
 - ✓ Dirigenti con incarico di altissima professionalità quale articolazione interna di una struttura complessa
- Dirigenti con incarico professionale di alta specializzazione;
- Dirigenti con incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo;
- Dirigenti con incarico professionale di base.

➤ AREA PROFESSIONALE, TECNICA ED AMMINISTRATIVA

Rientrano in tale area:

- Direttori di Dipartimento;
- Direttori di Struttura Complessa (SC);
- Responsabili di Struttura Semplice a valenza Dipartimentale (SSD);
- Responsabili di Struttura Semplice (SS);
- Dirigenti con incarico professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo.

2) COMPARTO

Tutto il personale del comparto articolato nelle seguenti aree:

- a) Area del personale di supporto
- b) Area degli operatori
- c) Area degli assistenti
- d) Area dei professionisti della salute e dei funzionari
- e) Area del personale di elevata qualificazione

e del comparto sezione "ricerca":

- a) ricercatore sanitario
- b) collaboratore professionale di ricerca sanitaria

Ad ognuna delle aree o profili sopra richiamati corrispondono schede di valutazione differentemente profilate, in relazione alle specificità di Inquadramento/profilo professionale.

Art. 3 **(Ruoli coinvolti nel processo di valutazione)**

Il Sistema prevede il coinvolgimento di diversi soggetti organizzativi chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione, a ciascuno dei quali vengono riconosciute proprie competenze e responsabilità, come di seguito elencati:

a) Valutato: tutto il personale della Fondazione IRCCS Carlo Besta, in servizio con rapporto di lavoro dipendente a tempo sia indeterminato che determinato nonché il personale in comando presso la Fondazione, così come individuato all'art. 2 del presente regolamento, è oggetto di valutazione;

b) Valutatore: il sovraordinato gerarchico Responsabile di Struttura, Dipartimento o Direzione, supportato in caso di necessità, in relazione alla dimensione della struttura, da chi abbia diretta conoscenza dell'attività del valutato (altri Dirigenti, personale titolare di incarico di funzione assegnati alla medesima Struttura);

c) SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane: assicura il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite, eventualmente recependo indicazioni specificamente fornite dalla Direzione; cura la gestione del processo di valutazione; fornisce supporto tecnico nelle diverse fasi del processo; elabora e fornisce alla Direzione Strategica gli esiti complessivi delle valutazioni, ai fini anche dell'adozione dell'eventuale piano di miglioramento delle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

d) Controllo di Gestione in Staff alla Direzione Generale: rende disponibili al sistema gli obiettivi derivanti dai documenti di programmazione delle attività; effettua il monitoraggio e la consuntivazione degli obiettivi collegati alla *performance* organizzativa.

e) Nucleo di Valutazione delle performance/prestazioni: garantisce il rispetto dei principi e dei criteri in tema di valutazione e meritocrazia, così come delineati dall'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 e delle DGR emanate in materia.

Art. 4 (Il processo di valutazione)

La valutazione della performance individuale ha cadenza annuale, in coerenza con i documenti di rappresentazione della performance (Piano della performance e Relazione sulla performance) adottati della Fondazione IRCCS Carlo Besta.

Nel rispetto dei criteri di massima partecipazione e trasparenza, il ciclo di valutazione della performance individuale è composto da cinque fasi:

- assegnazione obiettivi
- monitoraggio intermedio
- autovalutazione
- calibrazione dei punteggi
- verifica finale (consuntivazione) con attribuzione dei punteggi.

FASE 1. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La prima fase prevede l'esplicitazione degli obiettivi di struttura, oltre all'eventuale assegnazione di obiettivi specifici.

La finalità è quella di specificare e rendere noti al diretto interessato i comportamenti attesi della Fondazione IRCCS Carlo Besta, il contributo richiesto al singolo lavoratore e all'Unità Operativa di appartenenza e gli obiettivi di periodo.

FASE 2. MONITORAGGIO INTERMEDIO

La fase di monitoraggio intermedio è, di norma, facoltativa. Gli obiettivi di questa fase sono: analizzare gli effetti delle eventuali modifiche di scenario intervenute rispetto alla fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi e riorientare la prestazione del valutato in caso di scostamenti significativi rispetto al target atteso. Può essere richiesto anche dal valutato.

In caso di prestazioni/comportamenti non in linea con le attese la verifica intermedia assume carattere di obbligatorietà.

FASE 3. AUTOVALUTAZIONE

Il valutato svolge un ruolo di partecipazione attiva durante il processo di valutazione; a tal fine la fase di valutazione finale può essere preceduta da un'autovalutazione effettuata su base volontaria, specificatamente nell'ambito dedicato alla "Performance individuale".

L'autovalutazione rappresenta un passaggio opzionale che permette al valutato di compilare la propria scheda, allo scopo di migliorare la consapevolezza del processo valutativo da parte del valutato, senza peraltro effetti vincolanti sulle risultanze finali, che rimangono di esclusiva competenza del valutatore.

FASE 4. CALIBRAZIONE DEI PUNTEGGI

La fase della calibrazione dei punteggi è finalizzata a attuare la differenziazione delle valutazioni prevista dal D. Lgs n. 150/2009.

La Fondazione IRCCS Carlo Besta organizza nel corso dell'anno, 2 momenti di confronto tra la Direzione Strategica e i responsabili delle Strutture coinvolte, finalizzati ad assicurare una maggiore condivisione della metodologia adottata nella valutazione del personale assegnato.

Prima dell'avvio della verifica finale, gli incontri potranno servire per condividere le impostazioni della valutazione che ciascun responsabile ritiene di adottare e rendere quindi omogenee e confrontabili le valutazioni del personale che, pur appartenendo allo stesso profilo, è assegnato a Strutture diverse (diverso valutatore).

Al termine della fase della verifica finale viene svolto un ulteriore momento di confronto al fine di verificare le impostazioni effettivamente adottate dai singoli valutatori ed evidenziare eventuali criticità in termini di disomogeneità, con lo scopo di apportare per l'anno successivo gli opportuni correttivi.

FASE 5. VERIFICA FINALE E ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

La verifica finale (consuntivazione) rappresenta per il valutato ed il valutatore il principale momento di confronto sull'intero processo di valutazione.

Il processo di valutazione termina con l'attribuzione del punteggio complessivo da parte del valutatore, ad esito di un colloquio/confronto tra valutato e valutatore.

La sottoscrizione della scheda costituisce una mera presa visione della valutazione e non comporta alcuna condivisione del giudizio espresso dal valutatore; essendo, peraltro, prevista un'apposita sezione dedicata alle eventuali osservazioni del valutato.

Come precisato nelle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" N. 2 del dicembre 2017 e nelle "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance Individuale" N. 5 del dicembre 2019 emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica le dimensioni che compongono la valutazione individuale sono:

RISULTATI, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio sistema di misurazione delle performance, in:

- risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

COMPORTEMENTI, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei Dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

DIMENSIONI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE	VALUTAZIONE (a seconda dell'incarico ricoperto)
RISULTATI	PERFORMANCE DI ENTE
	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO
	PERFORMANCE DI SC
	OBIETTIVI DI INCARICO
COMPORTEMENTI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI

Art. 5 (Ambiti di valutazione)

La metodologia di processo adottata considera in modo integrato tra loro i seguenti ambiti di valutazione:

- a) la **Performance organizzativa**: ha come oggetto l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti ed il rispetto del livello previsto di assorbimento delle risorse e l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- b) la **Performance Individuale**: ha come oggetto la valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo, ovvero le attese della Fondazione IRCCS Carlo Besta legate al ruolo ricoperto. Rappresenta una combinazione di tre elementi: conoscenze, capacità/abilità, attitudini/atteggiamenti (comportamenti organizzativi). Per il solo personale Dirigente rientra in questo ambito di valutazione la dimensione professionale concernente il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali in termini di *performance* tecnico-specialistiche e didattico-scientifiche (sviluppo competenze tecnico/scientifiche).

Per ciascun ambito di valutazione vengono attribuiti pesi diversi in funzione degli elementi che lo compongono, delle responsabilità e del ruolo ricoperto dal valutato nell'organizzazione, dettagliati negli art. 6 e 10 del presente regolamento.

SEZIONE II – DIRIGENZA
Art. 6
(Valutazione personale Dirigente)

Gli ambiti di valutazione delle prestazioni del personale Dirigente risultano diversamente articolati in funzione della tipologia di incarico ricoperto dal Dirigente e delle connesse responsabilità.

Il Sistema individua per il personale di area dirigenziale, titolare sia di incarichi di struttura, sia di incarichi di natura professionale, i seguenti ambiti di valutazione:

a) **Performance Organizzativa** ha per oggetto la valutazione di:

- **A.1 Performance di Ente** ovvero la valutazione annuale della Fondazione IRCCS Carlo Besta effettuata dal Consiglio di Amministrazione. È determinata dalla media della performance annuale del Direttore Generale e del Direttore Scientifico. Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;
- **A.2 Performance di Dipartimento**, ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dipartimento, in coerenza con il processo di budget; è determinata dalla media delle SC/SSD/SS afferenti al Dipartimento oggetto della valutazione. Qualora il Direttore Generale assegni uno o più obiettivi specifici al Direttore di Dipartimento, la Performance di dipartimento viene misurata con riferimento a questi obiettivi ad hoc. Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;
- **A.3 Performance di SC** ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza del valutato, in coerenza con il processo di budget. Coincidente con il punteggio validato dal Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni, in merito al raggiungimento degli obiettivi di struttura.
Nel caso di Strutture particolarmente complesse e caratterizzate da "vario professionalità" il Direttore della Struttura ha la possibilità, sulla base delle differenti attività, di effettuare un'assegnazione mirata differenziata degli obiettivi tra il personale afferente la propria SC.
Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;
- **A.4 Obiettivi di Incarico**, obiettivi che possono essere facoltativamente

assegnati ai Dirigenti che ricoprono i seguenti incarichi:

- Direttori di SC
- Responsabili di SSD/SS
- Dirigenti con incarichi di natura professionale

b) **Performance Individuale** ha come oggetto la valutazione di:

➤ **B.1 Comportamenti organizzativi** del singolo, ovvero le attese della Fondazione IRCCS Carlo Besta legate al ruolo ricoperto. Coincidente con la sommatoria dei punteggi ottenuti per ciascuna area specifica, a seconda della tipologia di personale valutato. Tali aree di valutazione (laddove contemplate), i fattori/item ed i descrittori sono uguali per tutte le tipologie di incarico. Il valutatore ha a disposizione, per ogni valutato, una scheda predefinita, con pesature prestabilite per ogni fattore/item, a seconda del ruolo ricoperto. E' prevista una scala di 4 livelli di intensità, ognuno dei quali con preciso riferimento descrittivo per identificare puntualmente il *grading* dei comportamenti/capacità oggetto di valutazione;

➤ **B.2 sviluppo competenze tecnico/scientifiche** ovvero la valutazione della dimensione professionale. Riguarda il livello di competenza ed autonomia professionale

Corrispondente al punteggio ottenuto in riferimento alla Performance tecnico-specialistica, i cui fattori/item e i descrittori sono uguali per tutte le tipologie di incarico. È prevista una scala di 4 livelli di intensità, ognuno dei quali con preciso riferimento descrittivo per identificare puntualmente il *grading* dei comportamenti/capacità oggetto di valutazione.

L'ambito di valutazione "Area Tecnico Specialistica", parte B.2 "sviluppo competenze tecnico/scientifiche" viene considerato solo ai fini della verifica e valutazione professionale di incarico e per le altre finalità previste dai CCNL, ma non ha riflessi sulla retribuzione di risultato.

La tabella che segue indica, per tipologia di incarico, l'ambito di valutazione ed il peso.

SCHEMA DI SINTESI PERSONALE DIRIGENTE						
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	DIR. DIPARTIMENTO	DIR. SC	RESP. SSD	RESP. SS	INCARICHI PROFESSIONALI
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 70%	A.1 PERFORMANCE DI ENTE	25	10	10	5	5
	A.2 PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	30 ⁽¹⁾	10	10	5	5
	A.3 PERFORMANCE DI SC	15	50	50	60	60
	A.4 OBIETTIVI DI INCARICO	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE 30%	B.1 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	25	25	25	25	20
	B.2 SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE	5	5	5	5	10
TOTALE		100	100	100	100	100

Tabella 1 – Valorizzazione e pesatura degli ambiti di valutazione area dirigenza

NOTA 1: E' determinata dalla media aritmetica delle performance di SC afferenti al Dipartimento oggetto della valutazione. Qualora vengano assegnati obiettivi specifici al Direttore del Dipartimento, si considerano esclusivamente questi come «performance di Dipartimento».

NOTA 2: peso sezione facoltativo, solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area "performance organizzativa" saranno così suddivisi: obiettivi di SC punti 35 obiettivi di incarico punti 35. Per l'incarico di Direttore di Dipartimento, essendo quest'ultimo di carattere fiduciario, l'obiettivo di incarico si considera esclusivamente ai fini della valutazione quinquennale di incarico di Direttore di SC, come previsto dal CCNL.

Si precisa che:

- La valorizzazione dell'ambito di valutazione "**A. Performance organizzativa**" corrisponde alla sommatoria tra le sezioni "A.1 Performance di Ente", "A.2 Performance di Dipartimento" e "A.3 Performance di SC" e "A.4 Obiettivo di incarico"
- La valorizzazione dell'ambito di valutazione "**B. Performance individuale**" corrisponde alla sommatoria tra le sezioni "B.1 Comportamenti organizzativi" e "B.2 sviluppo competenze tecnico/scientifiche".

Ogni componente concorre nella determinazione del punteggio finale di valutazione con un peso percentuale predefinito, per un totale di 100, che è differente in funzione dell'incidenza della posizione nell'assetto organizzativo.

ART.7
(Regole per il calcolo dei punteggi area Dirigenza)

7.1 LA VALUTAZIONE ANNUALE FINALE è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dei singoli ambiti di valutazione e, quindi, delle singole sezioni di valutazione di cui alla TABELLA 1 art. 6.

7.2 LA VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO: è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ambito di valutazione "Performance organizzativa" e della sezione "Comportamenti organizzativi" escludendo: obiettivo di incarico e sviluppo competenze tecnico-scientifiche.

SCHEMA DI SINTESI PERSONALE DIRIGENTE						
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	DIR. DIPARTIMENTO	DIR. SC	RESP. SSD	RESP. SS	INCARICHI PROFESSIONALI
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 70%	A.1 PERFORMANCE DI ENTE	25	10	10	5	5
	A.2 PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	30 ⁽¹⁾	10	10	5	5
	A.3 PERFORMANCE DI SC	15	50	50	60	60
	A.4 OBIETTIVI DI INCARICO					
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE 30%	B.1 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	30	30	30	30	30
	B.2 SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE					
TOTALE		100	100	100	100	100

Tabella 2 - Valutazione annuale finale con riflesso economico area dirigenza.

NOTA 1: E' determinata dalla media aritmetica delle SC afferenti al Dipartimento oggetto della valutazione. Qualora venissero assegnati obiettivi specifici al Direttore del Dipartimento si considerano esclusivamente questi come «performance di Dipartimento»

L'incidenza della valutazione sul sistema premiante prevista dalla contrattazione collettiva è oggetto di contrattazione integrativa annuale con le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza, fermo restando che il conseguimento di un punteggio maggiore o uguale a 60/100 rappresenta la condizione di accesso a qualsiasi forma di incentivo economico

7.3 IL PUNTEGGIO ANNUALE PER LE VALUTAZIONI PERIODICHE PREVISTE DALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA (fine incarico, maturazione del primo quinquennio di servizio, passaggi alle fasce superiori dell'indennità di esclusività): è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ambito di valutazione "Performance individuale" e della sezione "Performance di SC" o "Obiettivo di incarico", laddove presente. Si esclude pertanto la sezione "Performance di Ente" e "Performance di dipartimento" in quanto non direttamente riconducibili all'incarico oggetto della valutazione.

SCHEMA DI SINTESI PERSONALE DIRIGENTE						
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	DIR. DIPARTIMENTO	DIR. SC	RESP. SSD	RESP. SS	INCARICHI PROFESSIONALI
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 70%	A.1 PERFORMANCE DI ENTE					
	A.2 PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO					
	A.3 PERFORMANCE DI SC		70	70	70	70
	A.4 OBIETTIVI DI INCARICO		(1)	(1)	(1)	(1)
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE 30%	B.1 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		25	25	25	20
	B.2 SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE		5	5	5	10
TOTALE			100	100	100	100

Tabella 3 – Punteggio annuale per la valutazione di incarico area dirigenza.

NOTA 1: peso sezione facoltativo, solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area "performance organizzativa" saranno così suddivisi: obiettivi di SC punti 35 obiettivi di incarico punti 35.

Art. 8 **(Collegi tecnici per la valutazione dei Dirigenti)**

Come previsto dall' art. 57 del CCNL area Sanità del 19 dicembre 2019, sono riservate ad appositi Collegi Tecnici le seguenti, specifiche tipologia di valutazione nei confronti del personale della Dirigenza Medica e Sanitaria:

- a) Valutazione di tutti i Dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti.

- b) Valutazione dei Dirigenti di nuova assunzione immediatamente dopo il termine del primo quinquennio di servizio;
- c) Valutazione di tutti i Dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività prevista per dirigenti che hanno superato il quindicesimo anno di esperienza professionale, immediatamente dopo tale superamento.

Come previsto dall'art 76 comma 2 del CCNL 17.12.2020 Area Funzioni Locali, il Collegio Tecnico, in seconda istanza, procede alla verifica e valutazione di tutti i Dirigenti professionali, tecnici ed amministrativi alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti.

I Collegi Tecnici, costituiti con specifica deliberazione del Direttore Generale tenendo conto delle differenti peculiarità professionali espresse dai valutati, formuleranno la valutazione di fine incarico tenendo a riferimento operativo il sistema di valutazione definito con il presente Regolamento.

I Collegi Tecnici, ai fini delle valutazioni di fine periodo, esamineranno in particolare:

- la "performance individuale", vale a dire le valutazioni di prima istanza formulate annualmente dal dirigente immediatamente sovraordinato al dirigente che deve essere valutato per quanto concerne "i comportamenti organizzativi" e "sviluppo competenze tecnico scientifiche";
- la "performance organizzativa", vale a dire le valutazioni di seconda istanza formulate annualmente dal nucleo di valutazione delle performance/prestazioni per quanto concerne la "performance SC", così come sintetizzate nella scheda di valutazione individuale annuale, eventualmente richiedendo, laddove necessario, ulteriori elementi di maggiore analiticità al Controllo di Gestione;
- i risultati degli "obiettivi di incarico", così come sintetizzati nella scheda di valutazione individuale annuale, eventualmente richiedendo, laddove necessario, ulteriori elementi di maggiore analiticità al Dirigente Responsabile che li ha assegnati.

I Collegi Tecnici esamineranno altresì l'attività di formazione, aggiornamento professionale e sviluppo delle competenze svolta dal valutato nel periodo di riferimento. Il superiore gerarchico del valutato fornirà altresì al Collegio Tecnico una relazione di

sintesi sull'attività svolta dal valutato nel periodo oggetto di valutazione, dando particolare evidenza agli indicatori esplicitati dall'art. 78 comma 1 del CCNL 17.12.2020 Area Funzioni Locali e art. 59 comma 1 del CCNL area Sanità del 19 dicembre 2019.

Art. 9
(Responsabilità dirigenziale)

In conformità a quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, la responsabilità dirigenziale concerne per tutti i Dirigenti:

- la gestione del budget finanziario affidato e delle risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati ed ai risultati conseguiti (solo per i titolari di incarico di struttura semplice o complessa);
- ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base all'atto aziendale (solo per i titolari di incarico di struttura semplice o complessa);
- l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali (solo per i titolari di incarico di struttura semplice o complessa);
- il rispetto delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico attribuito;
- il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali – quantitativi espressamente affidati;
- l'impegno e la disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi (ad eccezione della Dirigenza APT).

Il sistema di valutazione definito con il presente regolamento rappresenta il principale strumento di accertamento di eventuali inadempimenti rispetto alle responsabilità proprie dell'incarico dirigenziale conferito.

SEZIONE III – COMPARTO

Art. 10

(Valutazione Personale del Comparto)

Ai fini della valutazione, il personale dell'area del Comparto viene distinto nelle seguenti tipologie:

- personale inquadrato nelle aree da personale di supporto - operatori - assistenti - professionisti della salute e dei funzionari
- personale inquadrato nell'area dei professionisti della salute e dei funzionari titolare di Incarico di Funzione;
- personale inquadrato nell'area del personale di elevata qualificazione
- personale del comparto sanità - Sezione del personale del ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria (ricercatore sanitario - collaboratore professionale di ricerca sanitaria). La valutazione di tale personale avviene in coerenza con quanto fissato dal Decreto del Ministero della Salute 20/11/2019 n. 164 "Regolamento recante valutazione del personale ricerca sanitaria" e s.m.i..

Per tale personale il Sistema individua i due seguenti ambiti di valutazione, tra quelli indicati all'art. 5 del presente regolamento, e precisamente:

a) **Performance Organizzativa** ha per oggetto la valutazione di:

- **A.1 Performance di SC** ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza del valutato, in coerenza con il processo di budget. Coincidente con il punteggio validato dal Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni, in merito al raggiungimento degli obiettivi di struttura. Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;
- **A.2 Obiettivo di incarico** (per il solo personale titolare di incarichi di funzione), rientra in questo ambito di valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi di incarico che possono essere facoltativamente assegnati dal dirigente di appartenenza;

b) **Performance Individuale** ha come oggetto la valutazione dei COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI del singolo, ovvero le attese della Fondazione legate al ruolo ricoperto.

- **B.1 Comportamenti organizzativi** coincidente con la sommatoria dei punteggi ottenuti per ciascuna area specifica, a seconda della tipologia di personale valutato. Tali aree di valutazione, i fattori/item ed i descrittori sono differenziate, in base alla tipologia di incarico. Il valutatore ha a disposizione, per ogni valutato, una scheda predefinita, con pesature prestabilite per ogni fattore/item, a seconda del ruolo ricoperto. E' prevista una scala di 4 livelli di intensità, ognuno dei quali con preciso riferimento descrittivo per identificare puntualmente il *grading* dei comportamenti/capacità oggetto di valutazione.

SCHEMA DI SINTESI AREA DEL PERSONALE COMPARTO					
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	COMPARTO SANITA'		COMPARTO SEZIONE RICERCA	
		INCARICHI DI FUNZIONE PERSONALE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	PERSONALE DI SUPPORTO OPERATORI ASSISTENTI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	RICERCATORE SANITARIO	COLLABORATORE PROFESSIONALE DI RICERCA SANITARIA
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 70%	A.1 PERFORMANCE DI SC	70	70	70	70
	A.2 OBIETTIVI DI INCARICO	(1)	-	-	-
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE 30%	B.1 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	30	30	30	30
TOTALE		100	100	100	100

Tabella 4 - Valorizzazione e pesatura degli ambiti di valutazione area comparto

NOTA 1= qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area «Performance organizzativa» saranno così suddivisi: obiettivi di SC punti 35 - obiettivi di incarico punti 35.

Si precisa che:

- La valorizzazione dell'ambito di valutazione "**A. Performance organizzativa**" corrisponde alla sommatoria tra le sezioni "A.1 Performance di SC" e "A.2 Obiettivi di incarico";
- La valorizzazione dell'ambito di valutazione "**B. Performance individuale**" corrisponde alla sezione "B.1 Comportamenti organizzativi".

Tali componenti concorrono nella determinazione del punteggio finale di valutazione con un peso percentuale predefinito, per un totale di 100, differenziato per tipologia. La tabella che segue indica, per tipologia, ambito di valutazione e peso.

Art. 11
(Regole per il calcolo dei punteggi area comparto)

11.1 LA VALUTAZIONE ANNUALE FINALE è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dei singoli ambiti di valutazione della scheda e, quindi, delle singole sezioni di valutazione TABELLA 4 di cui all'art. 10.

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO:

è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ambito di valutazione "Performance organizzativa" e "Performance individuale" con l'esclusione dell'obiettivi di incarico.

SCHEMA DI SINTESI AREA DEL PERSONALE COMPARTO					
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	COMPARTO SANITA'		COMPARTO SEZIONE RICERCA	
		INCARICHI DI FUNZIONE PERSONALE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	PERSONALE DI SUPPORTO OPERATORI ASSISTENTI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	RICERCATORE SANITARIO	COLLABORATORE PROFESSIONALE DI RICERCA SANITARIA
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 70%	A.1 PERFORMANCE DI SC	70	70	70	70
	A.2 OBIETTIVI DI INCARICO				
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE 30%	B.1 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	30	30	30	30
TOTALE		100	100	100	100

Tabella 5 - Valorizzazione e pesatura degli ambiti di valutazione area comparto

L'incidenza della valutazione sul sistema premiante prevista dalla contrattazione collettiva è oggetto di contrattazione integrativa annuale con le Organizzazioni Sindacali del Comparto, fermo restando che il conseguimento di un punteggio maggiore o uguale a 60 centesimi rappresenta la condizione di accesso a qualsiasi forma di incentivo

economico.

IL PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DI FUNZIONE: è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ambito di valutazione "Performance individuale" e della sezione "Performance di SC" o "Obiettivo di incarico", laddove presente.

SCHEMA DI SINTESI AREA DEL PERSONALE COMPARTO					
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	COMPARTO SANITA'		COMPARTO SEZIONE RICERCA	
		INCARICHI DI FUNZIONE PERSONALE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	PERSONALE DI SUPPORTO OPERATORI ASSISTENTI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	RICERCATORE SANITARIO	COLLABORATORE PROFESSIONALE DI RICERCA SANITARIA
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 70%	A.1 PERFORMANCE DI SC	70			
	A.2 OBIETTIVI DI INCARICO	(1)			
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE 30%	B.1 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	30			
TOTALE		100			

Tabella 6 - Valorizzazione e pesatura degli ambiti di valutazione area comparto

NOTA 1= qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area «Performance organizzativa» saranno così suddivisi: obiettivi di SC punti 35 - obiettivi di incarico punti 35.

SEZIONE IV – NORME COMUNI

Art. 12 (Gestione delle controversie)

Entro 30 giorni dalla conclusione del processo di valutazione e/o dalla data di notifica della scheda di valutazione, il dipendente può presentare un'istanza di revisione al superiore gerarchico del valutatore.

L'istanza, da proporsi in forma scritta (nota firmata e protocollata), deve essere motivata attraverso precisi riferimenti ad elementi concreti e specifici collegati ai fattori oggetto di valutazione, tali da consentire un compiuto esame delle ragioni del dissenso espresso dal valutato. Il valutatore (di norma il superiore gerarchico del valutatore di prima istanza), cui compete il riesame della prima istanza, istruisce la verifica sentendo, se necessario, il valutatore e/o il dipendente interessato, al quale deve fornire una risposta in forma scritta entro i successivi 30 giorni.

Il riesame della valutazione può dare luogo ad una revisione ovvero alla conferma del punteggio di prima istanza.

Nel caso in cui il valutatore di prima istanza coincide con il Direttore Generale o con il Direttore Scientifico il riesame verrà effettuato dal Direttore Sanitario per il personale sanitario e dal Direttore Amministrativo per il restante personale.

Nel caso in cui dalla valutazione derivi una collocazione nella fascia di merito diversa da quella più alta prevista dal vigente CIA l'eventuale seconda istanza sarà esaminata da un organismo collegiale composto dal Direttore Generale o suo delegato, da un Direttore di Dipartimento diverso da quello di eventuale appartenenza del valutato e dal Responsabile della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane o suo sostituto. In questo caso il dipendente potrà farsi assistere da una persona di fiducia.

Fermo restando che la valutazione deve sempre fondarsi su elementi fattuali conoscibili dal valutato, l'eventuale punteggio <60/100 (valutazione negativa) deve risultare supportata da specifici rilievi, effettuati in corso d'anno, dal valutatore di prima istanza adeguatamente documentati e formalmente notificati al valutato.

Restano comunque fermi gli ordinari rimedi previsti dall'ordinamento giuridico.

Art. 13
(Casi particolari)

Cambio di assegnazione in corso d'anno

Il dipendente che ha prestato servizio in differenti strutture, è valutato dal Dirigente dell'ultima struttura di assegnazione gerarchica dell'anno di riferimento della valutazione, il quale si farà carico di acquisire dai Responsabili dei periodi precedenti gli elementi di conoscenza utili al fine di formulare un giudizio finale di contenuto unitario.

Cambio di incarico in corso d'anno

Il dipendente che ha cambiato il proprio profilo professionale, sarà valutato con la scheda di valutazione relativa all'ultimo incarico ricoperto nell'organizzazione tenendo conto dell'attività svolta nell'intero esercizio.

Personale temporaneamente assente dal servizio, collocato a riposo o dimesso

Il personale temporaneamente assente dal servizio per periodi di lunga durata determinati da malattia, aspettative ed altre analoghe casistiche sarà soggetto a valutazione esclusivamente nei casi in cui abbia prestato in maniera continuativa almeno tre mesi di servizio effettivo nell'arco dell'anno di riferimento ad eccezione dell'astensione obbligatoria maternità.

Il personale cessato dal servizio in corso d'anno (dimissioni, pensionamento o altre analoghe casistiche) sarà soggetto a valutazione esclusivamente nei casi in cui abbia prestato in maniera continuativa almeno tre mesi di servizio effettivo nell'arco dell'anno di riferimento.

Comando/Distacco

Nei casi di comando e distacco la valutazione della performance individuale, per la durata del comando o del distacco, è effettuata dall'amministrazione/ente presso la quale il dipendente presta la propria attività.

Doppio incarico

Nei casi di reggenza/o incarico ad interim il dirigente sarà valutato con riferimento all'incarico principale di cui ha la titolarità.

Art. 14
(Norma finale)

Annualmente, in fase di avvio del Sistema di valutazione della performance del personale della Fondazione, verranno illustrate con apposita nota operativa, specifiche indicazioni per la gestione del processo in riferimento alle tempistiche, ai soggetti coinvolti ed alle loro responsabilità, nonché alla gestione delle procedure di conciliazione di cui all'art. 12 del presente regolamento. Analogamente si procederà per la descrizione delle funzionalità e delle procedure utili al valutatore ed al valutato per l'accesso all'applicativo e per la compilazione della scheda di valutazione e/o di autovalutazione se di interesse del valutato.

Dopo il primo anno di applicazione, in via sperimentale, del presente regolamento, verranno effettuate le verifiche sul funzionamento del nuovo sistema, con il contributo dei dipendenti e delle loro rappresentanze sindacali, in modo da vagliare le opportune modifiche ed integrazioni da apportare al medesimo.

DESCRITTORI - AREA DELLA DIRIGENZA

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	1	Ha una chiara visione del contesto organizzativo e operativo di riferimento. Conosce nel dettaglio le finalità, i compiti, le attività e i meccanismi decisionali di tutte le articolazioni organizzative interne e del contesto esterno all'organizzazione.
			0,75	Ha una buona conoscenza del contesto organizzativo e operativo di riferimento. Ha una corretta conoscenza di finalità, compiti, attività e meccanismi decisionali delle articolazioni organizzative interne all'organizzazione.
			0,5	Ha conoscenza del proprio contesto operativo, ma non altrettanto del funzionamento organizzativo che è limitato ai soli aspetti generali
			0,25	Non ha una chiara visione organizzativa e operativa dell'Ente e del contesto esterno di riferimento
	CAMBIAMENTO	Condividere, realizzare nuove soluzioni proporre nuove idee e soluzioni	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
			0,75	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, impegna confronti aperti con colleghi e collaboratori e cerca di adattare il proprio stile allo specifico contesto di riferimento, al fine di dividerne la fattibilità
			0,5	Valuta correttamente i vincoli operativi, ma opera per lo più riadattando ed adeguando soluzioni a problematiche già affrontate e processi già utilizzati, vincolando e condizionando lo spirito di iniziativa
			0,25	E' ancorato a modelli passati dai quali tende a non distaccarsi
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	1	Sa costruire alternative, valutare gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema
			0,75	Sa osservare i fenomeni, analizza/ripristina le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni correttive a problemi che impattano anche su aree diverse da quelle di sua competenza
			0,5	Propone soluzioni correttive a problemi che impattano sull'area di competenza. Risolve problemi parzialmente riconducibili a fenomeni consolidati, in cui le informazioni sono già disponibili.
			0,25	Coglie con difficoltà i punti fondamentali della situazione da affrontare ed è poco orientato all'osservazione dei fenomeni e alla correlazione delle variabili in gioco. Propone, sulla base di situazioni analoghe già sperimentate, soluzioni non sempre efficaci. Nota i difetti, ma raramente propone attivamente miglioramenti.

DESCRITTORI - AREA DELLA DIRIGENZA

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA REALIZZATIVA	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllarne sistematicamente risultati e funzionalità delle attività svolte	1	Ottimizza i processi per il conseguimento dei risultati, assicura il rispetto del budget, controlla con sistematicità e metodo la funzionalità delle attività svolte ed ha piena piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività
			0,75	Controlla il corretto utilizzo delle risorse, il rispetto delle procedure, consapevole degli obiettivi e delle attività previste per monitorare i risultati
			0,5	Ricepisce e/o formula gli obiettivi operativi assegnati al proprio ruolo, ma è meno pronto ad individuarne o definirne le azioni di monitoraggio
			0,25	Non considera sistemico e strategico il processo di pianificazione e controllo. Tende ad approcciarsi alle attività considerandole slegate dalla logica di processo.
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
			0,75	Utilizza sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili, garantendo il rispetto delle scadenze e un impegno costante per assicurare risultati relativamente agli obiettivi prefissati. Utilizza con piena consapevolezza le modalità operative in uso.
			0,5	E' consapevole degli obiettivi e delle scadenze, ma meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate
			0,25	Poco puntuale nel rispetto delle scadenze, è tendenzialmente statico e lento.
	SENSIBILITA' ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	1	L'aspetto economico rappresenta un criterio costante nell'assunzione delle decisioni. E' molto attento all'utilizzo delle risorse, attivandosi continuamente al fine di evitare i costi superflui
			0,75	E' attento all'utilizzo delle risorse, cercando di attivarsi al fine di contenere gli sprechi
			0,5	Per ottenere un adeguato utilizzo delle risorse è necessario esercitare una costante azione di sensibilizzazione
			0,25	Il più delle volte si riscontra scarsa sensibilità nell'utilizzo delle risorse

DESCRITTORI - AREA DELLA DIRIGENZA

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Ricepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
			0,75	Sa recepire le richieste dell'utenza (interna ed esterna), ricerca informazioni utili per migliorare la qualità delle attività svolte e per dare concreto soddisfacimento ad ogni richiesta
			0,5	E' capace di tradurre in atti concreti l'azione di ascolto dei bisogni dell'utente interno ed esterno solo in situazioni caratterizzate da routine, parzialmente complesse e abbastanza prevedibili nel loro sviluppo.
			0,25	Fatica a mettere a fuoco i bisogni dell'utente interno ed esterno il quale, il più delle volte e laddove possibile, si rivolge ad altri
	INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi.
			0,75	Partecipa e collabora autonomamente e in modo adeguato ogniqualvolta gli venga richiesto
			0,5	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitando al minimo indispensabile dinamiche di sinergia
			0,25	Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi. Tende a privilegiare le attività individuali e a mostrarsi refrattario al lavoro di gruppo.
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
			0,75	Comunica efficacemente in situazioni di media complessità e già sperimentate (contenuto della comunicazione ben conosciuto, interlocutori noti, obiettivi della comunicazione non sfidanti). Chiaro nell'esposizione ai propri interlocutori.
			0,5	Conosce la dinamica della comunicazione nei suoi aspetti più rilevanti. Non sempre preciso e chiaro nelle proprie esposizioni, partecipa a situazioni comunicative di bassa complessità
			0,25	Poco orientato alle dinamiche comunicative, si limita alla sola comunicazione interna per ottemperare ai doveri istituzionali

DESCRITTORI - AREA DELLA DIRIGENZA

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA GESTIONALE	DECISIONE	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	1	E' in grado di condurre in autonomia analisi e prendere decisioni al fine di trovare le vere origini dei problemi per arrivare a soluzioni definitive
			0,75	Valuta e pondera le possibili alternative con metodo, necessita di confronti con i superiori per proporre le corrette soluzioni
			0,5	Individua, nel proprio ambito di autonomia e discrezionalità, le principali alternative decisionali, ma ha difficoltà ad inserirle in un quadro organico
			0,25	Ha scarso approccio metodologico, presenta solo soluzioni standard
	GUIDA, SVILUPPO E VALUTAZIONE	Interagire con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi comuni e valutare in modo appropriato e personalizzato le competenze individuali	1	Stimola la crescita professionale dei collaboratori, favorendo lo sviluppo conoscenze, competenze ed esperienze attraverso i sistemi di valorizzazione delle risorse umane e differenziando in modo motivato, se necessario, i propri giudizi nel sistema di valutazione del personale. Definisce piani di sviluppo coerenti con le aspettative, offre concrete possibilità di mettersi in gioco e promuove il processo di responsabilizzazione
			0,75	Valuta le capacità dei collaboratori, individuandone i punti forti e le aree di miglioramento. Utilizza compiutamente il processo di valutazione individuale quale strumento personalizzato di costante miglioramento professionale e gli strumenti di valorizzazione delle risorse umane al fine del perseguimento degli obiettivi dell'ente
			0,5	Interagisce periodicamente con i collaboratori per condividere obiettivi comuni. Alimenta un positivo clima di collaborazione e sinergia di squadra, ma a volte trascurava l'orientamento di continua crescita professionale individuale dei collaboratori. Non sempre utilizza pertanto adeguatamente lo strumento della valutazione individuale o altri strumenti di valorizzazione delle risorse umane
			0,25	Acquisisce le opinioni dei propri collaboratori dei quali comprende le esigenze, ma ha difficoltà ad interpretarle e correlarle organicamente in azioni di orientamento agli obiettivi comuni e crescita individuale. Si limita a valorizzare gli apporti individuali con stampo routinario, valuta i propri collaboratori in modo uniforme e standardizzato.
	GESTIONE DEI CONFLITTI	Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo la diversità di opinione e orientando il proprio operato verso l'anticipazione e il superamento dei contrasti	1	Sa anticipare efficacemente le situazioni conflittuali, affronta con equilibrio situazioni nuove e stressanti, agendo sulle opportunità di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione anche con accordi di reciproca soddisfazione
			0,75	Adotta stili di comportamento atti ad evitare situazioni conflittuali. Sa intervenire nella gestione di situazioni conflittuali interne.
			0,5	Non sempre adotta stili di comportamento adeguati con l'intento di evitare situazioni conflittuali. In caso di conflitto interno necessita di aiuto al fine del superamento dello stesso.
			0,25	Poco sensibile alle dinamiche conflittuali interne, né si adopera per adottare stili di comportamento utili ad evitare l'insorgere delle stesse

DESCRITTORI - AREA DELLA DIRIGENZA

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	1	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in piena autonomia tecnico-professionale. Le proprie competenze specifiche stimolano al miglioramento costante dei processi e delle modalità operative in uso
			0,75	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro con un buon livello in autonomia tecnico-professionale. Le competenze espresse risultano in linea con il risultato atteso
			0,5	Non sempre le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale. Le competenze espresse risultano talvolta non in linea con il risultato atteso
			0,25	Le evidenze del proprio lavoro esprimono non soddisfacenti sapere tecnico e autonomia tecnico-professionale
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprime interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
			0,75	E' sensibile al proprio sviluppo professionale. Si attiva nella ricerca di strumenti formativi affini al proprio percorso professionale e talvolta ricerca strumenti formativi anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
			0,5	Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto al contesto completo di azioni utili allo sviluppo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali
			0,25	Raramente intraprende nuove azioni mirate allo sviluppo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali

SCHEDA DIRIGENZA: DIPARTIMENTO

SCHEDA DIRIGENZA: DIPARTIMENTO



PERIODO DI VALUTAZIONE
DATA RILEVAZIONE
VALUTATORE
MATRICOLA DEL VALUTATO
NOME E COGNOME
ISTRUTTURA DI AFFERENZA

PARTI A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 70)
dati a cura del Controllo di Gestione

0,00

RISULTATO

		RISULTATO		
		%		punteggio
SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	25		
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	30		
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA	15		
SEZIONE A.4	OBIETTIVO DI INCARICO (*)			

PARTI B: PERFORMANCE INDIVIDUALE

PARTI B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio 30) RISULTATO

0,00

			Pesatura critica	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio
AREA DELL' INNOVAZIONE	COMPETITIVITA' ORGANIZZATIVA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	30		#N/D
	LAVORANDO	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	30		#N/D
	VALUTARE I PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati dei problemi e adottare soluzioni	40		#N/D
			100	0	
AREA REALIZZATIVA	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllare sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte	30		#N/D
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40		#N/D
	PERCORSI ECONOMICI	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	20		#N/D
			100	0	
AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Ascoltare le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità della prestazione e dei servizi erogati	30		#N/D
	INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	40		#N/D
	COMUNICAZIONE	Utilizzare gli strumenti di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30		#N/D
			100	0	
AREA GESTIONALE	DECISIONE	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	40		#N/D
	GUIDA, SVILUPPO E VALUTAZIONE	Interagire con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi comuni e valutare in modo appropriato e personalizzato le competenze individuali	30		#N/D
	GESTIONE DEI CONFLITTI	Stipulare un clima di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le divergenze di opinioni e orientando il proprio operato verso l'anticipazione e il superamento dei contrasti	30		#N/D
			100	0	

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)

0,00

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

SCHEDA DIRIGENZA: STRUTTURA COMPLESSA - STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE

SCHEDA DIRIGENZA: STRUTTURA COMPLESSA - STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE	
PERIODO DI VALUTAZIONE	_____
DATA RILEVAZIONE	_____
VALUTATORE	_____
MATRICOLA DEL VALUTATO	_____
NOME E COGNOME	_____
STRUTTURA DI APPARTENENZA	_____



PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVE (punteggio max 70)					0,00	RISULTATO
					0,00	INCARICO

	RISULTATO	INCARICO	punteggio
SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	10	
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	10	
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA	50	70
SEZIONE A.4	OBIETTIVO DI INCARICO (*)		

* solo in caso di valutazione di incarico, questo vengono attribuiti i punteggi a seconda della scala di valutazione organizzativa, valutata dal valutatore incaricato di RC, nella scala di valutazione per RC.

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE					0,00
PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio massimo 25) INCARICO					0,00
PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio 30) RISULTATO					0,00

			Possibilità critica	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio
AREA DELL'INNOVAZIONE	COMPETENZE INNOVATIVE	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i rischi e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno.	30		#N/D
	CONTRIBUTO	Condividere proposte, realizzare nuove idee e soluzioni.	30		#N/D
	VALUTAZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni.	40		#N/D
			100	0	
AREA REALIZZATIVA	PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi, condurre e controllare sistematicamente finché i risultati e funzionalità delle attività svolte.	40		#N/D
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e utilizzare le modalità operative.	40		#N/D
	EFFICIENZA ECONOMICA	Diminuire l'inefficienza delle componenti di costo, evitando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui.	20		#N/D
			100	0	
AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Rispettare le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.	30		#N/D
	INTERAZIONE INTERPERSONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri.	40		#N/D
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stile differenziale di comunicazione per relazionare i rapporti e per efficaci scambi informativi.	30		#N/D
			100	0	
AREA GESTIONALE	DECISIONE	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali.	40		#N/D
	INTEGRAZIONE E COOPERAZIONE	Integrare con i collaboratori in ufficio di condivisione degli obiettivi comuni e valutare in modo appropriato e personalizzato le competenze individuali.	30		#N/D
	GESTIONE DEI CONFLITTI	Stipulare un clima di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo la diversità di opinioni e orientando il proprio operato verso l'anticipazione e il superamento dei contrasti.	30		#N/D
			100	0	

PARTE B.2: SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE (punteggio max 5) INCARICO

AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICO-PROFESSIONALE	La attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnica professionale.	30		#N/D
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprime interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi.	20		#N/D
			100	0	

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)	0,00
PUNTEGGIO ANNUALE DELLA VALUTAZIONE (B.1+B.2)	0,00

Note del valutatore

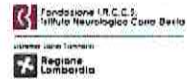
Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

SCHEDA DIRIGENZA - STRUTTURA SEMPLICE

PERIODO DI VALUTAZIONE: _____
 DATA RILEVAZIONE: _____
 VALUTATORE: _____
 MATRICOLA DEL VALUTATO: _____
 NOME E COGNOME: _____
 STRUTTURA DI AFFERENZA: _____



PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVE (punteggio max 70) (Attribuzione del Comitato di Gestione)				0,00	RISULTATO
				0,00	INCARICO
	RISULTATO	INCARICO			
SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	%	punteggio		
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	%			
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA	80	70		
SEZIONE A.4	OGGETTIVO DI INCARICO (*)				

* Valori e fini delle valutazioni di incarico: risultato vengono assegnati obiettivi e incarico: punti del fine: performance organizzativa: incarico: così: risultato risultato di AC: punti 35: risultato di: incarico punti 35

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE						0,00
PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio massimo 25) INCARICO						0,00
PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio 30) RISULTATO						
			Pesatura criterio	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio	
AREA DELL'INNOVAZIONE	COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	10			INVD
	INNOVAZIONE	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	30			INVD
	INNOVAZIONE	Analizzare con metodo e sistematicità i dati dei problemi e adottare soluzioni	40			INVD
			100	0		
AREA REALIZZATIVA	AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllare sistematicamente i risultati e l'efficienza delle attività svolte	10			INVD
	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE	Organizzare tempi, scadenze e risorse per ottimizzare le modalità operative	40			INVD
	RESPONSABILITÀ ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	30			INVD
			100	0		
AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	Ricepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	30			INVD
	INTERAZIONE INTERFUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	40			INVD
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stile differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficace scambio informativo	30			INVD
			100	0		
AREA GESTIONALE	DECISIONE	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	40			INVD
	AREA: SOSTEGNO E VALUTAZIONE	Integrare con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi comuni e valutare in modo appropriato e personalizzato le competenze individuali	30			INVD
	SELEZIONE DEI COLLABORATORI	Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo la diversità di opinioni e orientando il proprio operato verso l'anticipazione e il superamento dei contrasti	30			INVD
			100	0		

PARTE B.2: SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE (punteggio max 5) INCARICO						0,00
AREA TECNICO-SPECIALISTICA	ATTUALITÀ TECNICO-PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestivo del Gruppo lavoro di autonomia tecnico-professionale	40			INVD
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprimere interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	20			INVD
			100	0		

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+A4)	0,00
PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE (A1+A2+A3+A4)	0,00

Note del valutatore

 Firma del Valutatore

Note del valutato

 Firma del Valutato

Settore 07/08/09/10/11/12/13/14/15/16/17/18/19/20/21/22/23/24/25/26/27/28/29/30/31/32/33/34/35/36/37/38/39/40/41/42/43/44/45/46/47/48/49/50/51/52/53/54/55/56/57/58/59/60/61/62/63/64/65/66/67/68/69/70/71/72/73/74/75/76/77/78/79/80/81/82/83/84/85/86/87/88/89/90/91/92/93/94/95/96/97/98/99/00

PERIODO DI VALUTAZIONE
DATA RILEVAZIONE
VALUTATORE
MATRICOLA DEL VALUTATO
NOME E COGNOME
STRUTTURA DI RIFERENZA

PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 70) dall'azienda del Comparto e Carriere				0,00	RISULTATO
				0,00	INCARICO

REGIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	RISULTATO	INCARICO	punteggio
REGIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	5	5	
REGIONE A.3	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA	60	60	70
REGIONE A.4	OGGETTIVO DI INCARICO (*)			

* ago e fin della valutazione di merito, quattro vincenti-maggiori, rispetto al risultato (parti dell'area "Performance organizzativa" saranno così suddivise: obiettivi 0 su punti 35, obiettivi di merito punti 35)

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE				0,00	RISULTATO
PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio 30) INCARICO				0,00	INCARICO

		Punteggio attribuibile		Descrizione punteggio	
AREA DELL'INNOVAZIONE	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	30		N/D
	AMBIAMENTO	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	30		N/D
	ANALISI DEI PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	40		N/D
		100	0		
AREA REALIZZATIVA	PROIEZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi, condurre e controllare sistematicamente l'attività, risultati e funzionalità delle attività svolte	40		N/D
	ORIENTAMENTO AL RISPETTO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40		N/D
	REGOLAZIONE ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, evitando sprechi mirati al contenimento di eventuali costi superflui	20		N/D
		100	0		
AREA RELAZIONALE	COORDINAMENTO E SOSTEGNO	Risolvere le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	30		N/D
	INTEGRAZIONE INTERDIPARTIMENTALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	40		N/D
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stile differenziale di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30		N/D
		100	0		

PARTE B.2: SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE (punteggio max 10) INCARICO				0,00	RISULTATO
---	--	--	--	------	-----------

AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICA PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico professionale	80		N/D
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprimere interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	20		N/D
		100	0		

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)				0,00	RISULTATO
PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO (A.3+A.4+B)				0,00	INCARICO

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

DESCRITTORI - AREA DFI COMPARTO SENZA INCARICO E PERSONALE DI SUPPORTO ALLA RICERCA

AREA	FATTORE/DIM	DESCRITTORE FATTORE	INTELLIGIBILITÀ	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espliciti dell'organizzazione	1	Ha una chiara visione del contesto organizzativo e operativo di riferimento. Conosce le finalità, i compiti, le attività e i meccanismi decisionali dell'organizzazione e orienta il proprio operato in relazione ad essi
			0,75	Ha conoscenza del proprio contesto operativo ed orienta il proprio operato in relazione allo stesso. Ha una parziale conoscenza del funzionamento organizzativo, salvo che limitato ai soli aspetti generali
			0,5	Ha una conoscenza limitata al contesto organizzativo e operativo di riferimento
			0,25	Non ha una chiara visione organizzativa e operativa dell'Ente e del contesto esterno di riferimento
	ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	1	Accetta i nuovi contesti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con certezza, modificando il proprio stile di comportamento
			0,75	Si adatta a nuovi compiti e al nuovo contesto di attività, rielaborando le proprie abitudini
			0,5	Prende atto ed accetta nuovi compiti e responsabilità, adattandosi comunque in modo graduale
			0,25	Si dimostra resistente a cambiamenti che possono interferire con le sue certezze conoscitive ormai consolidate
	ABILITÀ NELL'USO DEGLI STRUMENTI INFORMATICI	Familiarità con l'utilizzo dei principali strumenti informatici	1	Utilizza con piena padronanza i programmi di scrittura, di grafica e il foglio elettronico. Usa in totale autonomia i software gestionali per le attività del settore di competenza. Utilizza efficacemente la rete Internet per ricercare fonti e dati
			0,75	Utilizza con destrezza i programmi di scrittura, di grafica e il foglio elettronico. Usa con padronanza i software gestionali per le attività del settore di competenza. Utilizza la rete Internet per ricercare fonti e dati.
			0,5	Utilizza a livello elementare i programmi di scrittura, di grafica e il foglio elettronico. Usa i software gestionali limitatamente alle attività routinarie assegnate. Ha ricorso alla rete Internet per ricercare fonti e dati solo se guidato.
			0,25	Scarsa capacità di utilizzare programmi di scrittura, di grafica e il foglio elettronico
AREA REALIZZATIVA	QUALITÀ DEL LAVORO	Impostare e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro	1	Pianifica le azioni, controllando e verificando costantemente l'andamento delle attività in modo autonomo, assicurando risposte accurate ed efficienti del proprio lavoro
			0,75	Lavora con metodo e senso organizzativo, controllando e verificando l'andamento delle attività, assicurando risposte adeguate ed efficienti del proprio lavoro
			0,5	Lavora con metodo. Necessita di supporto organizzativo, di controllo e di verifica dell'andamento della sua attività
			0,25	Lavora senza metodo. La sua attività necessita sistematicamente di supporto organizzativo, di controllo e di verifica.
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	1	Garantisce il rispetto delle scadenze e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, utilizzando sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso
			0,75	Perssegue gli obiettivi assegnati nei tempi ed entro le scadenze previste. Utilizza efficacemente le modalità operative in uso
			0,5	Conosce gli obiettivi e le scadenze, ma è meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate
			0,25	Poco puntuale nel rispetto delle scadenze, è tendenzialmente statico e lento
	IMPEGNO LAVORATIVO	Concentrazione, impegno, ricerca e determinazione su obiettivi ed ostacoli	1	Perssegue gli obiettivi con impegno costante, superando ogni ostacolo anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti.
			0,75	Si impegna con continuità per il completamento dei progetti o degli impegni presi. Usa le proprie competenze, la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati.
			0,5	Svolge le sue attività sulla base degli input ricevuti e, in mancanza di informazioni, preferisce attendere istruzioni ulteriori. Necessita della continua presenza di un coordinatore per inquadrare il proprio lavoro all'interno di un contesto aziendale.
			0,25	Tende a limitare il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi in costante e poco determinato
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare stile differenziato di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Comunica in modo efficace sia a livello verbale che scritto. Si esprime in modo coerente in ogni situazione e con qualunque interlocutore nel contesto lavorativo
			0,75	Istruisce rapporti interpersonali funzionali al contesto lavorativo ricorrendo nella comunicazione verbale. Anche nella comunicazione scritta, il linguaggio e la forma utilizzati sono chiari
			0,5	Istruisce rapporti interpersonali, ma la sua capacità comunicativa, sia verbale che non verbale, non è sempre efficace al contesto lavorativo
			0,25	Ha difficoltà a comunicare e a relazionarsi nel contesto lavorativo
	DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri	1	È attile ad istituire e mantenere rapporti di collaborazione
			0,75	Riconosce e diffonde relazioni all'interno del gruppo e costruisce e attira l'impegno
			0,5	È attento al mantenimento di un clima interno positivo, ma non sempre è in grado di proporre interventi adeguati
			0,25	Dimostra scarso interesse all'armonia del contesto lavorativo o alla sintonia con i colleghi
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Raccogliere le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	1	Orienta le proprie azioni verso la corretta interpretazione delle richieste e la lettura della domanda e delle esigenze degli interlocutori interni ed esterni, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione
			0,75	Risponde in modo chiaro del'utenza interna ed esterna, ricercando le informazioni utili per la soddisfazione delle stesse
			0,5	Adatta con difficoltà i suoi atteggiamenti relazionali, si limita ad ascoltare senza porre in campo tutte le attività necessarie a soddisfare le richieste
			0,25	Dimostra scarsa capacità di lettura ed interpretazione delle richieste degli interlocutori interni ed esterni

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DEL COMPARTO SENZA INCARICO/SUPPORTO RICERCA

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DEL COMPARTO SENZA INCARICO / SUPPORTO RICERCA

PERIODO DI VALUTAZIONE	
DATA RILEVAZIONE	
VALUTATORE	
MATRICOLA DEL VALUTATO	
NOME E COGNOME	
S. C. DI AFFERENZA	

PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 20)

0,00

SEZIONE A

PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA

%

70

Punteggio

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 30)

0,00

PARTE B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 30)

			Pesatura criterio	Punteggio attribuito	
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	30		#N/D
	ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	40		#N/D
	ABILITÀ NELL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI INFORMATICI	Familiarità con l'utilizzo dei principali strumenti informatici	30		#N/D
			100	0	
AREA REALIZZATIVA	QUALITÀ DEL LAVORO	Impostarsi e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro	30		#N/D
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40		#N/D
	IMPEGNO LAVORATIVO	Concentrazione, impegno, tenacia e determinazione su obiettivi ed ostacoli	30		#N/D
			100	0	
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30		#N/D
	DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri	30		#N/D
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Recoprire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	40		#N/D
			100	0	

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B)

0,00

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

DESCRITTORI INCARICHI DI FUNZIONE PROFESSIONALI

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORI	PUNTEGGIO	DESCRIZIONE SINTETICA
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	1	Ha una chiara visione del contesto organizzativo e operativo di riferimento. Conosce le finalità, i compiti, le attività e i meccanismi decisionali dell'organizzazione e orienta il proprio operato in relazione ad essi
			0,75	Ha conoscenza del proprio contesto operativo ed orienta il proprio operato in relazione allo stesso. Ha una parziale conoscenza del funzionamento organizzativo, talvolta limitato ai soli aspetti generali
			0,5	Ha una conoscenza limitata al contesto organizzativo e operativo di riferimento
			0,25	Non ha una chiara visione organizzativa e operativa dell'Ente e del contesto esterno di riferimento
	ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	1	Accetta i nuovi contenuti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con continuità, modificando il proprio stile di comportamento
			0,75	Si adatta a nuovi compiti e al nuovo contesto di attività, rimodulando le proprie abitudini
			0,5	Prende atto ed accetta ruoli compiti e responsabilità, adattandosi comunque in modo graduale
			0,25	Si dimostra resistente a cambiamenti che possono interferire con le sue conoscenze ritenute ormai consolidate
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	1	Si costruisce alternative, valuta gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema
			0,75	Si osserva i fenomeni, analizza/interpreta le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni caratterizzate da problemi che impongono anche su aree diverse da quelle di sua competenza
			0,5	Propone soluzioni creative a problemi che impattano sull'area di competenza. Risolve problemi parzialmente ricadenti a fenomeni consolidati, in cui le informazioni sono già disponibili
			0,25	Coglie con difficoltà i punti fondamentali della situazione da affrontare ed a poco orientato all'osservazione dei fenomeni e alla correlazione delle variabili in gioco. Propone, sulla base di situazioni analoghe già sperimentate, soluzioni con sempre efficaci. Nota difetti, ma raramente propone affrettamento miglioramenti
AREA REALIZZATIVA	QUALITÀ DEL LAVORO	Impostare e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro	1	Pianifica le attività, controllando e verificando costantemente l'andamento delle attività in modo autonomo, assicurando risposte accurate ed efficaci del proprio lavoro.
			0,75	Lavora con metodo e senso organizzativo, controllando e verificando l'andamento delle attività, assicurando risposte adeguate ed efficaci del proprio lavoro.
			0,5	Lavora con metodo. Necessita di supporto organizzativo, di controllo e di verifica dell'andamento della sua attività.
			0,25	Lavora senza metodo. La sua attività necessita sistematicamente di supporto organizzativo, di controllo e di verifica.
	IMPIGNIAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	1	Garantisce il rispetto delle scadenze e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, utilizzando sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso
			0,75	Perssegue gli obiettivi assegnati nei tempi ed entro la scadenza prevista. Utilizza efficacemente le modalità operative in uso
			0,5	Conosce gli obiettivi e la scadenza, ma è meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate
			0,25	Poca puntualità nel rispetto delle scadenze, e tendenzialmente statico e lento
	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati (prodotti) esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	1	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in piena autonomia tecnico-professionale. Le proprie competenze specifiche stimolano al miglioramento costante dei processi e delle modalità operative in uso
			0,75	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro con un buon livello in autonomia tecnico-professionale. Le competenze espresse risultano in linea con il risultato atteso
			0,5	Non sempre le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale. Le competenze espresse risultano talvolta non in linea con il risultato atteso
			0,25	Le evidenze del proprio lavoro esprimono non soddisfacenti sapere tecnico e autonomia tecnico-professionale
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare gli strumenti di comunicazione per organizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Si comunica in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
			0,75	Comunica efficacemente in situazioni di media complessità e già sperimentata (contenuti delle comunicazioni ben conosciuto, interlocutori noti, obiettivi della comunicazione non sfidanti). Chiaro nell'esposizione ai propri interlocutori
			0,5	Conosce la dinamica della comunicazione nei suoi aspetti più rilevanti. Non sempre preciso e chiaro nelle proprie esposizioni, partecipa a situazioni comunicative di bassa complessità
			0,25	Poco orientato alle dinamiche comunicative, si limita alla sola comunicazione interna per orientare gli adempimenti istituzionali
	DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri	1	È attento ad instaurare e mantenere rapporti di collaborazione
			0,75	È curioso e attento ai rapporti all'interno del gruppo e con i terzi e al loro miglioramento
			0,5	L'azione di mantenimento di un clima interno positivo, ma non sempre è in grado di proporre interventi adeguati
			0,25	Ritira il proprio interesse all'interno del contesto lavorativo e si scontra con i colleghi
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Ricepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità della prestazione e dei servizi erogati	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
			0,75	Si occupa le richieste dell'utenza (interna ed esterna), ricerca informazioni utili per migliorare la qualità delle attività svolte e per dare concreta soddisfazione ai propri clienti
			0,5	L'azione di tradurre in atti concreti l'azione di ascolto dei bisogni dell'utenza (interna ed esterna) solo in situazioni di emergenza da risolvere, parzialmente complessa e abbastanza prevedibile nel loro sviluppo
			0,25	Fatica a mettere a fuoco i bisogni dell'utenza interna ed esterna al quale, il più delle volte e lavorare passiva, si rivolge agli altri

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DEL COMPARTO - INCARICII DI FUNZIONE PROFESSIONALI

PERIODO DI VALUTAZIONE
DATA RILEVAZIONE
VALUTATORE
MATRICOLA DEL VALUTATO
NOME E COGNOME
S.C. DI AFFERENZA DI AFFERENZA



PARTE A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 70)				0,00	RISULTATO
				0,00	INCARICO
SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA	RISULTATO %	INCARICO %	Punteggio	
		70	70		
SEZIONE A.2	ONERI ATTIVI DI INCARICO (*)				

* solo in data della valutazione di ricerca: quest'ultimo valore integrabile
valutando di ricerca i punteggi "performance organizzativa" saranno così
suddivisi: almeno 10 SC, punte 35, obiettivi di incarico punte 35

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALI (punteggio max 30)				0,00
---	--	--	--	------

PARTE B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 30)

			Pesatura criterio	Punteggio attribuito	
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	30		#N/D
	ADATTABILITA' E FLESSIBILITA'	Propendere ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	40		#N/D
	RICERCA DI SOLUZIONI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	30		#N/D
			100	0	
AREA REALIZZATIVA	QUALITA' DEL LAVORO	Impostare e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro	30		#N/D
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40		#N/D
	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	30		#N/D
			100	0	
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare tali differenze di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30		#N/D
	DISCIPLINATA E RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri	30		#N/D
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	Ricepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	40		#N/D
			100	0	

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B) ECONOMICO	0,00
VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B) INCARICO	0,00

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

AREA	FATTORE/TEM	DESCRIZIONE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSERVATOREZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	1	Ha una chiara visione del contesto organizzativo e operativo di riferimento. Conosce le finalità, i compiti, le attività e i meccanismi decisionali dell'organizzazione o attività a proprio operato in relazione ad essi
			0,75	Ha conoscenza del proprio contesto operativo ed attività a proprio operato in relazione alle stesse. Ha una parziale conoscenza del funzionamento organizzativo, limitato ai soli aspetti generali
			0,5	Ha una conoscenza limitata al contesto organizzativo e operativo di riferimento
			0,25	Non ha una chiara visione organizzativa e operativa dell'Ente o del contesto esterno di riferimento
	ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	1	Accetta i nuovi contenuti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con continuità, modificando le proprie stile di comportamento
			0,75	Si adatta a nuovi compiti e al nuovo contesto di attività, modulando le proprie abitudini
			0,5	Prende atto ed accetta nuovi compiti e responsabilità, adattandosi comunque in modo graduale
			0,25	Si dimostra resistente a cambiamenti che possano interferire con le sue certezze competitive ormai consolidate
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	1	Si confronta attivamente, valuta gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta soluzione, si preoccupa di standardizzarla e di replicarla ovunque si possa risolvere il problema
			0,75	Si attiene ai fenomeni, analizza/valuta le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo i propri contributi propositivi nell'individuazione di soluzioni correttive e problemi che impattano anche su aree diverse da quelle di sua competenza
			0,5	Propone soluzioni correttive a problemi che impattano sull'area di competenza, finché problemi parzialmente riconducibili a fenomeni consolidati, o con le sfumature non siano già risolti
			0,25	Capisce con difficoltà i punti fondamentali della situazione da affrontare ed è poco orientato all'osservazione dei fenomeni e alla correlazione delle variabili in gioco. Propone, sulla base di soluzioni analoghe già sperimentate, soluzioni non sempre efficaci. Nota i difetti, ma raramente propone alternative migliori
AREA REALIZZATIVA	QUALITÀ DEL LAVORO	Impostare e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro	1	Pianifica le attività, controllando e verificando costantemente l'andamento delle attività in modo autonomo, assicurando risposte accurate ed efficienti del proprio lavoro
			0,75	Lavora con metodo e senso organizzativo, controllando e verificando l'andamento delle attività, assicurando risposte adeguate ed efficienti del proprio lavoro
			0,5	Lavora con metodo, necessita di supporto organizzativo, di controllo e di verifica dell'andamento della sua attività
			0,25	Lavora senza metodo, la sua attività necessita sistematicamente di supporto organizzativo, di controllo e di verifica
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare la modalità operative	1	Garantisce il rispetto delle scadenze e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, utilizzando sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso
			0,75	Persegue gli obiettivi assegnati nei tempi ed entro le scadenze previste. Utilizza efficacemente le modalità operative in uso
			0,5	Conosce gli obiettivi e le scadenze, ma è meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche previste
			0,25	Non presta particolare nel rispetto delle scadenze, e tendenzialmente slazze e lento
	GUIDA E SVILUPPO	Interagire con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi, creare individuando le aree di miglioramento, o gli ambiti della formazione specifici da perseguire	1	Stimola la crescita professionale dei collaboratori, favorendo lo sviluppo di conoscenze, competenze ed esperienze attraverso i sistemi di valorizzazione delle risorse umane interne (utilizzo consapevole dei processi di formazione del personale,
			0,75	Valuta le capacità dei collaboratori, individuandone i punti forti e le aree di miglioramento, utilizza gli strumenti di valorizzazione delle risorse umane al fine del perseguimento degli obiettivi dell'Ente anche attraverso percorsi di formazione mirati
			0,5	Interagisce periodicamente con i collaboratori per individuare obiettivi comuni. Alimenta un positivo clima di collaborazione e umorismo di squadra, ma a volte trascura l'incremento di continua crescita professionale individuale dei collaboratori. Non sempre utilizza strumenti di valorizzazione delle risorse umane.
			0,25	Acquisisce le opinioni dei propri collaboratori dei quali comprende le esigenze, ma ha difficoltà ad interpretarle e correlarle organicamente in azioni di orientamento agli obiettivi comuni e crescita individuale. Si limita a valorizzare gli apporti individuali con stampo routinario
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare tutti i differenziali di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Ha comunicazione in modo efficace, con sicurezza, sia nelle valenze ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
			0,75	Comunica efficacemente in situazioni di media complessità e già sperimentate (contenuto della comunicazione ben conosciuto, interlocutori noti, obiettivi della comunicazione non sfidanti). Chiara nell'esposizione ai propri interlocutori
			0,5	Comunica a distanza della comunicazione nei suoi aspetti più rilevanti. Non sempre precisi e chiari nelle proprie espressioni, partecipa a situazioni comunicative di bassa complessità
			0,25	Non è orientato alle dinamiche comunicative, si limita alla sua comunicazione interna per espletare ai doveri istituzionali
	DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Adeguare in modo diretto e costruttivo il rapporto con gli altri	1	È abile ad instaurare e mantenere rapporti di collaborazione
			0,75	Recupera le difficoltà relazionali all'interno del gruppo e contribuisce al loro miglioramento
			0,5	È attento al mantenimento di un clima interno positivo, ma non sembra in grado di proporre interventi adeguati
			0,25	Dimostra scarsa interesse all'interno del contesto lavorativo e alla sinergia con i colleghi
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Raccogliere le esigenze degli utenti interni su sistemi per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utente (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e propone ogni azione e garantire i mezzi idonei al meglio dei bisogni
			0,75	Si occupa di richieste dell'utente (interna ed esterna), ricerca informazioni utili per migliorare la qualità delle attività svolte e per dare concreta soddisfazione ai propri interlocutori
			0,5	È capace di tradurre in atti operativi l'azione di ascolto dei bisogni dell'utente interna ed esterna solo in situazioni caratterizzate da routine, parzialmente complesse e abbastanza prevedibili nel loro sviluppo
			0,25	È incapace di tradurre in atti operativi l'azione di ascolto dei bisogni dell'utente interna ed esterna, il più delle volte si limita a rispondere, si rivolge ad altri

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DELL'COMPARTO INCARICHI DI FUNZIONE ORGANIZZATIVI - PERSONALE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

PERIODO DI VALUTAZIONE
DATA RILEVAZIONE
VALUTATORE
MATRICOLA DEL VALUTATO
NOME E COGNOME
S.C. DI AFFERENZA DI AFFERENZA

Fondazione - R.C.C. 1
Istituto Superiore Carlo Bo
Regione
Lombardia

PARTE A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 70)				0,00	RISULTATO
				0,00	INCARICO

SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA	RISULTATO %	INCARICO %	Punteggio
		70	70	
SEZIONE A.2	OGGETTIVO DI INCARICO (%)			

100 la più alta valutazione di merito, quale dovrebbe essere assegnata al merito di merito, punte di merito, performance organizzativa, valore o con risultato, abilitati di 30, tutti di 30, tutti di 30, tutti di 30

PARTE B - PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 30)				0,00
--	--	--	--	------

PARTE II: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 30)

			Pesatura criterio	Punteggio attribuito
AREA DELL'INNOVAZIONE	COMPETENZE E CAPACITÀ	Creare e gestire progetti di gestione ed in valori espresse dell'organizzazione	30	#N/D
	ABILITÀ E COMPETENZE	Propensione ad adottare con efficacia e risultati e compiti diversi	40	#N/D
	ABILITÀ E COMPETENZE	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	30	#N/D
			100	0
AREA REALIZZATIVA	ABILITÀ E COMPETENZE	Impostare e realizzare in modo efficace, sicuro e tempestivo il proprio lavoro	30	#N/D
	ABILITÀ E COMPETENZE	Prospettare forme, scadenze e ottimizzare le risorse operative	40	#N/D
	ABILITÀ E COMPETENZE	Prevedere con i collaboratori in ufficio di conduzione degli obiettivi culturali, prendendo in considerazione le risorse e gli ambiti della formazione specifica da proporre	30	#N/D
			100	0
AREA RELAZIONALE	ABILITÀ E COMPETENZE	Utilizzare vari strumenti di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30	#N/D
	ABILITÀ E COMPETENZE	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri	30	#N/D
	ABILITÀ E COMPETENZE	Ricepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	40	#N/D
			100	0

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B) ECONOMICA	0,00
VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B) INCARICO	0,00

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

DESCRITTORI RICERCATORI

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORILE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	1	Ha una chiara visione del contesto organizzativo e concettuale di riferimento. Conosce le finalità, i compiti, le attività e i processi decisionali dell'organizzazione e orienta il proprio operato in relazione ad essi.
			0,75	Ha conoscenza del proprio contesto operativo ed orienta il proprio operato in relazione allo stesso. Ha una parziale conoscenza del funzionamento organizzativo, talvolta limitato ai soli aspetti generali.
			0,5	Ha una conoscenza limitata al contesto organizzativo e operativo di riferimento.
			0,25	Non ha una chiara visione organizzativa e operativa dell'Unità e del contesto esterno di riferimento.
	ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ	Proprietà ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi.	1	Accetta i nuovi contenuti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con continuità, modificando il proprio stile di comportamento.
			0,75	Si adatta a nuovi compiti e al nuovo contesto di attività, rivedendo le proprie abitudini.
			0,5	Prende atto ed accetta nuovi compiti e responsabilità, adattandosi comunque in modo graduale.
			0,25	Si dimostra resistente a cambiamenti che possano interferire con le sue caratteristiche ormai consolidate.
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni.	1	Si costruisce alternative, valutarle gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, affidando il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema.
			0,75	Si osserva i fenomeni, analizza/riporta le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni correttive a problemi che emettono anche su aree diverse da quella di sua competenza.
			0,5	Propone soluzioni correttive a problemi che imputano sull'area di competenza. Risolve problemi parzialmente riconducibili a fenomeni consolidati, in cui le informazioni sono già disponibili.
			0,25	Entra con difficoltà a punti fondamentali della situazione da affrontare ed è poco orientato all'osservazione dei fenomeni e alla correlazione delle variabili in gioco. Propone, sulla base di situazioni analoghe già sperimentate, soluzioni non sempre efficaci. Non si difende, ma raramente propone attivamente miglioramenti.
AREA REALIZZATIVA	QUALITÀ DEL LAVORO	Impostare e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro.	1	Pianifica le attività, controllando e verificando costantemente l'andamento delle attività in modo autonomo, assicurando risposte accurate ed efficienti del proprio lavoro.
			0,75	Lavora con metodo e senso organizzativo, controllando e verificando l'andamento delle attività, assicurando risposte adeguate ed efficienti del proprio lavoro.
			0,5	Lavora con metodo. Necessita di supporto organizzativo, di controllo e di verifica dell'andamento della sua attività.
			0,25	Lavora senza metodo. La sua attività necessita sistematicamente di supporto organizzativo, di controllo e di verifica.
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e distribuire le modalità operative.	1	Garantisce il rispetto delle scadenze e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, utilizzando sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
			0,75	Persegue gli obiettivi assegnati nei tempi ed entro le scadenze previste. Utilizza efficacemente le modalità operative in uso.
			0,5	Conosce gli obiettivi e le scadenze, ma è meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate.
			0,25	Poco puntuale nel rispetto delle scadenze, è tendenzialmente statico e lento.
	IMPEGNO LAVORATIVO	Contribuire con impegno, tenacia e dedizione alla risoluzione dei problemi ed incarichi.	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante, superando ogni ostacolo anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti.
			0,75	Si impegna con continuità per il completamento dei progetti o degli impegni presi. Usa le proprie competenze, le conoscenze dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati.
			0,5	Segue le sue attività sulla base degli input ricevuti e, in mancanza di informazioni, preferisce attendere istruzioni ulteriori. Necessita della continua presenza di un coordinatore per inquadrare il proprio lavoro all'interno di un contesto aziendale.
			0,25	Tende a limitare il proprio lavoro agli obblighi imposti quotidiani, mostrandosi incostante e poco determinato.
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare vari strumenti di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi interattivi.	1	Si esprime in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo relazionatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica.
			0,75	Comunica efficacemente in situazioni di media complessità e gli sperimenta l'efficacia della comunicazione ben consapevole, interlocutori non, obiettivi della comunicazione non sfidati. Chiare nell'esposizione ai propri interlocutori.
			0,5	Conosce la dinamica della comunicazione nei suoi aspetti più rilevanti. Non sempre preciso e chiaro nelle proprie esposizioni, partecipa a situazioni comunicative di bassa complessità.
			0,25	Poco orientato alle dinamiche comunicative, si limita alla sola comunicazione interna per adempimento di doveri istituzionali.
	DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri.	1	È facile ad instaurare e mantenere rapporti di collaborazione.
			0,75	Ricerca e le difficoltà organizzative all'interno del gruppo e contribuisce al loro miglioramento.
			0,5	È attento al mantenimento di un clima interno positivo, ma non sempre è in grado di occupare interventi adeguati.
			0,25	Dimostra scarso interesse all'armonia del contesto lavorativo e alla serietà con i colleghi.
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Ricevere le esigenze degli utenti interni ed esterni, per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.	1	È competente a pieno in esigenze dell'utente (interni ed esterni). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e propone agli altri idee e progetti per il pieno soddisfacimento dei bisogni.
			0,75	Si occupa in esteso dell'utente (interni ed esterni), cerca di individuare idee per migliorare la qualità delle attività svolte e per dare concreto soddisfacimento ad ogni richiesta.
			0,5	È capace di tradurre in atti concreti le azioni di ascolto dei bisogni dell'utente interno ed esterno, sono in situazioni caratterizzate da routine, parzialmente complesse e abbastanza prevedibili nel loro sviluppo.
			0,25	Ha difficoltà a fornire i bisogni dell'utente interno ed esterno. Il quale, per delle volte, è facilmente prevedibile, si rivolge ad altri.

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO - RICERCATORI

PERIODO DI VALUTAZIONE
 DATA RILEVAZIONE
 VALUTATORE
 MATRICOLA DEL VALUTATO
 NOME E COGNOME
 S.C. DI AFFERENZA DI AFFERENZA



PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 70)

0,00

SEZIONE A

PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA

%	Punteggio
70	

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 30)

0,00

PARTE B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 30)

			Pesatura criterio	Punteggio attribuito	
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	30		IN/D
	ADATTABILITA' E FLESSIBILITA'	Propensione ad adottare con efficacia le soluzioni e i compiti nuovi	40		IN/D
	SOLUZIONE PROBLEM	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	30		IN/D
			100	0	
AREA REALIZZATIVA	QUALITA' DEL LAVORO	Impegnarsi a realizzare in modo efficace, accurato e completo i propri lavori	30		IN/D
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ristrutturare le modalità operative	40		IN/D
	IMPEGNO LAVORATIVO	CONCENTRAZIONE: Impegno, serietà e determinazione su obiettivi ed incarichi	30		IN/D
			100	0	
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare con efficacia le comunicazioni per valorizzare i rapporti e per affluire scambi informativi	30		IN/D
	DISPONIBILITA' AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo i rapporti con gli altri	30		IN/D
	ORIENTAMENTO ALL'UTILE	Ascoltare le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	40		IN/D
			100	0	

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B)

0,00

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato