



## Sistema di valutazione delle prestazioni del personale

### Manuale operativo

## Sommario

1	Finalità del sistema e ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale .....	3
1	La metodologia .....	4
2	Soggetti e responsabilità .....	5
2.1	Il Direttore Generale .....	5
2.2	Il Direttore di Unità Operativa complessa in staff al Direttore Generale .....	5
2.3	Il Direttore di Unità Operativa Complessa .....	5
2.4	Il Responsabile di Unità Operativa Semplice .....	5
2.5	Il Dirigente Area IV non titolare di struttura .....	6
2.6	Il personale del Comparto .....	6
2.7	L'OIV .....	6
2.8	La U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione .....	7
2.9	Il Tutor .....	7
2.10	Il Valutatore di seconda istanza .....	7
3	Il processo di misurazione e valutazione della performance .....	8
3.1	Area dei risultati .....	8
3.2	Comportamenti organizzativi .....	9
4	La valutazione .....	19
5	Le fasi del processo di valutazione .....	20
5.1	Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura .....	20
5.2	Assegnazione degli obiettivi .....	20
5.2.1	Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti di UOC in staff al DG .....	21
5.2.2	Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti titolari di struttura .....	21
5.2.3	Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti Area IV non responsabili di struttura .....	21
5.2.4	Scheda assegnazione obiettivi al personale del Comparto .....	22
5.2.5	Trasmissione delle schede .....	22
5.2.6	Archiviazione delle schede .....	22
5.3	Verifica intermedia .....	23
5.3.1	Verifica del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti .....	23
5.3.2	Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione .....	23
5.3.3	Trasmissione delle schede .....	24
5.3.4	Archiviazione delle schede .....	24
5.4	Verifica finale .....	24
5.4.1	Trasmissione della scheda .....	24
5.4.2	Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti .....	24
5.5	La definizione del punteggio .....	25
5.5.1	Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo .....	25
5.5.2	Direttori UOC in staff al DG .....	26
5.5.3	Direttori di struttura complessa .....	26
5.5.4	Responsabili di struttura semplice .....	26
5.5.5	Dirigenti Area IV non titolari di struttura .....	27
5.5.6	Personale del Comparto .....	27
5.6	Criteri per la differenziazioni delle valutazioni .....	30
6	Riferimenti normativi .....	31
	Allegato 1 : Scheda di assegnazione obiettivi al Direttore Sanitario / Amministrativo .....	32
	Allegato 2 : Scheda assegnazione obiettivi ai Direttori in staff al DG .....	36
	Allegato 3: Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti titolari di struttura .....	42
	Allegato 4: Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti Area IV non titolari di struttura .....	48
	Allegato 5: Scheda assegnazione obiettivi al personale del Comparto .....	54

## **1 Finalità del sistema e ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il presente manuale si riferisce al sistema di valutazione del personale dell'INMP, in ottemperanza alla disposizioni del D. Lgs. 150/2009, tenendo conto delle indicazioni fornite dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità della Pubbliche Amministrazioni (CIVIT).

La piena operatività di tale sistema richiede la strutturazione di un percorso che, gradualmente, indirizzi e supporti anche il personale del Comparto coinvolto nel processo di valutazione.

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

Il sistema di valutazione si ispira ai seguenti principi:

- miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri;
- trasparenza dell'azione amministrativa.

e persegue il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ancorare l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa ad elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa;
- evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali e della struttura organizzativa di appartenenza;
- assicurare la partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

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

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di eventuali obiettivi individuali, la cui assegnazione rientra nella discrezionalità del Direttore Generale;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale del comparto, la misurazione e la valutazione della performance individuale sono collegate a:

- il raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali la cui assegnazione rientra nella discrezionalità del dirigente;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

## 1 La metodologia

La metodologia utilizzata tiene conto dei seguenti aspetti:

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

## 2 Soggetti e responsabilità

### 2.1 Il Direttore Generale

- Promuove l'attivazione del processo attraverso un atto di indirizzo;
- procede all'assegnazione degli obiettivi fissati annualmente al Direttore Sanitario Aziendale, al Direttore Amministrativo, degli obiettivi strategici e istituzionali ai Direttori e del personale in staff, ai quali assegna anche i comportamenti organizzativi attesi;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei Direttori;
- effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) delle Unità Operative Complesse in staff, dell'Unità Operativa Semplice Coordinamento Scientifico e del personale in staff;
- effettua la valutazione delle prestazioni del Direttore Sanitario Aziendale e del Direttore Amministrativo;
- Trasmette all'OIV gli elenchi delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello di struttura, dei dirigenti di Area IV non titolari di struttura e del personale non dirigenziale, distribuiti nei tre livelli di performance di cui al comma 2 dell'art. 19 del D. Lgs. n. 150/2009, secondo le modalità descritte nel par. 5.6 – Criteri per la differenziazione delle valutazioni.

### 2.2 Il Direttore di Unità Operativa complessa in staff al Direttore Generale

- Condivide con il Direttore Generale, gli obiettivi, gli indicatori ad essi connessi e i risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione;
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascun dirigente e di ciascun responsabile di Unità Operativa Semplice e del personale in staff;
- condivide con i dirigenti eventuali modifiche in itinere;
- effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei responsabili di Unità Operativa Semplice e del personale in staff;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti;
- trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente all'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione (UOC PS-CG).

### 2.3 Il Direttore di Unità Operativa Complessa

- Condivide con il Direttore sanitario o amministrativo, gli obiettivi, gli indicatori ad essi connessi e i risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione;
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascun dirigente e di ciascun responsabile di Unità Operativa Semplice e del personale in staff;
- condivide con i dirigenti eventuali modifiche in itinere;
- effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dirigenti e dei responsabili di Unità Operativa Semplice e del personale in staff;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti;
- prende atto dell'esito della negoziazione fra responsabili di Unità Operativa Semplice e i dirigenti e, in caso di mancato accordo, decide in via sostitutiva;
- trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente all'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione.

### 2.4 Il Responsabile di Unità Operativa Semplice

- Procede, in fase di programmazione delle attività della struttura, alla stima della percentuale di tempo impiegato da ciascun dipendente su ciascun obiettivo di struttura e/o individuale;
- condivide con i dipendenti gli obiettivi di struttura e, ove ritenga di assegnare obiettivi individuali o di gruppo, condivide detti obiettivi, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per

la misurazione e la valutazione della performance organizzativa con il personale interessato e procede alla relativa assegnazione;

- partecipa alla fase di assegnazione e di valutazione degli obiettivi di ciascun dirigente incardinato nella sua struttura;
- condivide con i dipendenti della sua struttura, eventuali modifiche in itinere;
- definisce le priorità degli eventuali obiettivi individuali o di gruppo, assegnando a ciascuno obiettivo il relativo peso;
- provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato al proprio ufficio, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le categorie;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dipendenti della sua struttura;
- trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dipendente della struttura al Direttore.

## **2.5 Il Dirigente Area IV non titolare di struttura**

- Condivide con il dirigente della struttura gli obiettivi di risultato direttamente connessi alle proprie attività;
- supporta il dirigente della struttura nella programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi istituzionali, in particolare, connessa alle proprie attività;
- prende atto dei comportamenti organizzativi attesi.

## **2.6 Il personale del Comparto**

- Supporta il dirigente nella programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi istituzionali e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività;
- prende atto dei comportamenti organizzativi attesi, in base alla categoria di appartenenza.

## **2.7 L'OIV**

In via generale:

- Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6 comma 1 del D. Lgs. 286/1999, riferendo al riguardo direttamente al Direttore Generale;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CIVIT;
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato D. Lgs., dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. 150/2009;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D. Lgs. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- Compila la graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello di struttura, dei dirigenti di Area IV non titolari di struttura e del personale non dirigenziale, sulla base

della distribuzione nei tre livelli di performance di cui al comma 2 dell'art. 19 del D. Lgs. n. 150/2009 avvenuta secondo le modalità descritte nel par. 5.6 – Criteri per la differenziazione delle valutazioni.

## **2.8 La U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione**

- Svolge attività di supporto al sistema di valutazione, anche al fine di proporre al DG e all'OIV eventuali correttivi al processo di valutazione;
- collabora con il DG e l'OIV al fine garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite;
- coordina la rete dei tutor;
- provvede alla conservazione, anche in formato elettronico, delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi;
- formalizza i contenuti delle procedure;
- richiede la riunione di direzione, cui partecipano il Direttore Generale, i Direttori sanitario e amministrativo, i direttori in staff al Direttore generale, con all'ordine del giorno argomenti sul sistema di valutazione delle performance;
- cura unitamente alla comunicazione, nell'ambito delle rispettive competenze, la comunicazione istituzionale relativa al sistema.

## **2.9 Il Tutor**

- E' il referente interno a ciascuna struttura organizzativa per l'applicazione del sistema;
- assicura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori e target;
- cura i rapporti con la U.O.C. Pianificazione strategica e controllo di gestione.

## **2.10 Il Valutatore di seconda istanza**

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

### 3 Il processo di misurazione e valutazione della performance

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

- Area dei risultati,
- Area dei comportamenti organizzativi.

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

#### 3.1 Area dei risultati

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

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

Nel caso specifico sono programmati fino al termine della sperimentazione gestionale 31 dicembre 2013.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione dei premi di risultato. Gli obiettivi assegnati, oggetto della valutazione, debbono essere:

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

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

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso percentuale (in relazione alla rilevanza rispetto all'atto di indirizzo del Direttore Generale, agli obiettivi specifici della struttura, alle linee di sviluppo della funzione). A regime, saranno specificati anche le fasi di realizzazione con relativo peso, tempi di realizzazione, indicatori di verifica e connesso risultato atteso per ciascun indicatore.

Gli obiettivi su cui sono valutate le performance sono di due tipi:

1. obiettivi strategici: sono definiti dal Direttore Generale, in coerenza con le priorità individuate, sulla base delle indicazioni della più recente legislazione di settore, ovvero di altre iniziative legislative eventualmente in itinere. In via generale, essi fanno riferimento al triennio, nel caso specifico fino al 31 dicembre 2013, ed è necessario identificare le scadenze temporali di attuazione nell'arco del 1° anno.
2. obiettivi istituzionali: costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e sono obiettivi di miglioramento del funzionamento delle attività istituzionali.

Ciascun obiettivo dovrà prevedere:

- tempi di attuazione;
- il responsabile;
- le altre strutture, interne all'amministrazione o esterne ad essa, che possono influenzarne la realizzazione; nel caso di strutture interne, in particolare, andranno formalizzate le modalità di coordinamento dei diversi interventi e l'eventuale ruolo che il responsabile del programma dovrà assumere nelle fasi di coordinamento, anche in deroga alle normali linee gerarchiche e organizzative;
- a regime, le principali fasi del programma, le relative scadenze e gli obiettivi intermedi.

### 3.2 Comportamenti organizzativi

L'area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione dei comportamenti assegnati, che devono essere coerenti con gli obiettivi istituzionali e devono riferirsi al profilo professionale del dipendente. A ciascun comportamento deve essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del dipendente.

I comportamenti del personale dirigente, titolare e non titolare di struttura, devono essere individuati all'interno di quattro macroaree: *leadership, management, relazioni e networking, efficacia*.

**Leadership:** guidare l'organizzazione verso l'innovazione

Capacità necessarie per la gestione della discontinuità di business e per l'attivazione di comportamenti di sviluppo nelle persone e nelle organizzazioni.

**Management:** gestione ottimale delle risorse

Capacità necessarie per la gestione della complessità organizzativa e per la finalizzazione dei comportamenti delle persone e delle organizzazioni verso i risultati.

**Relazioni e networking:** cooperazione dentro e fuori l'organizzazione

Capacità necessarie alle persone e alle organizzazioni per la costruzione e la gestione dei sistemi relazionali rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi.

**Efficacia:** raggiungimento degli obiettivi

Capacità necessarie per l'impostazione e la gestione dei percorsi finalizzati alla realizzazione degli obiettivi. Capacità di sviluppare la propria professionalità approfondendo le proprie competenze tecnico-professionali e gestionali.

Ognuna di queste macro aree è ulteriormente declinata in microfattori come descritto nei prospetti che seguono, diversi per i vari profili professionali.

## Griglia dei comportamenti organizzativi del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione
LEADERSHIP	<b>visione strategica:</b> cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa interpretare le strategie dell'amministrazione e tradurle in direttive/proposte operative</li> <li>- Possiede una visione di "lungo termine"</li> <li>- Indirizza le azioni quotidiane verso obiettivi di ampio respiro</li> <li>- Mantiene costanti la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>innovazione:</b> cercare quotidianamente nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si attiva rapidamente e con determinazione anche in situazioni di crisi, anticipando gli eventi e ricercando soluzioni originali</li> <li>- È attento ai segnali dell'ambiente circostante ed è teso alla ricerca di opportunità innovative per i più ampi contesti organizzativi</li> <li>- Trova soluzioni con un buon rapporto costi/benefici e sviluppa spunti originali per ottimizzare la propria attività, sperimentandone la fattibilità</li> <li>- Si adatta con facilità a situazioni distanti dai propri modelli culturali, e si attiva proattivamente fin dalle prime fasi dell'innovazione, caratterizzate da forte incertezza</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>leadership:</b> assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavora con una chiara visione del punto di arrivo e la diffonde nel proprio team</li> <li>- Definisce ciò che si attende dagli altri e li orienta verso l'obiettivo finale</li> <li>- Condivide con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione</li> <li>- Ottiene risultati eccellenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
EFFICACIA	<b>flessibilità:</b> adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo. Agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità</li> <li>- Gestisce il proprio tempo in modo da poter reagire agli stimoli senza compromettere gli impegni preesistenti</li> <li>- Sa convincere e abituare la propria organizzazione ad adattare le proprie abitudini e prassi lavorative alla dinamicità del contesto</li> <li>- È disposto ad accettare incarichi al di fuori delle proprie attività abituali</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>orientamento ai risultati:</b> indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti</li> <li>- Sa ridefinire il piano d'azione coinvolgendo i collaboratori verso la massima flessibilità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati</li> <li>- Anche in carenza di risorse coglie opportunità e idee e le mette in pratica con determinazione e tempismo</li> <li>- Si impegna con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e arriva con energia al completamento dei progetti o degli impegni presi</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
MANAGEMENT	<b>programmazione:</b> impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegnando correttamente l'importanza e l'urgenza di ogni impegno, riesce a centrare le scadenze, diffondendo tale sensibilità nel proprio team</li> <li>- Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione</li> <li>- Gestisce in maniera sistematica le risorse</li> <li>- Anche in programmi complessi, ragiona in un'ottica di sistema tesa a generare, nel contempo, eccellenza nel delivery ed efficienza interna</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>motivazione e sviluppo risorse:</b> individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione. <b>Capacità di valutare i risultati dei propri dirigenti esprimendo le relative differenziate valutazioni.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coniuga i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui</li> <li>- Esplica forte attenzione alla motivazione e allo sviluppo dei propri collaboratori, interpretandone bisogni ed aspirazioni</li> <li>- Favorisce le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale</li> <li>- Mantiene un costante dialogo con le proprie risorse fornendo frequenti ed esaurienti feedback e pianificandone lo sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Capacità di valutare le prestazioni dei propri dirigenti esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).</b></li> </ul>
RELAZIONI E NETWORKING	<b>visione integrata:</b> guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni. Promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</li> <li>- Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</li> <li>- Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>networking:</b> creare e mantenere una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni, stakeholder e soggetti istituzionali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa trovare la giusta interfaccia sia dentro che fuori della propria area/reparto per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa</li> <li>- Costruisce relazioni per creare sinergie fra diverse unità/reparti</li> <li>- Mantiene un'importante rete di relazioni interne ed esterne e ne trae un vantaggio competitivo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>

Il comportamento osservabile “capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni” verrà misurato a consuntivo sulla base dello scarto quadratico medio delle valutazioni dei propri collaboratori espresse dal Direttore/Dirigente.

### Griglia dei comportamenti organizzativi dei dirigenti titolari di struttura

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione
<b>LEADERSHIP:</b> “Guidare l’organizzazione verso l’innovazione”	<b>capacità d’orientamento:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro;</li> <li>- crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro;</li> <li>- distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega;</li> <li>- si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso;</li> <li>- crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori;</li> <li>- incoraggia l’autostima di tutti i collaboratori;</li> <li>- infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>leadership professionale:</b> agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell’organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l’organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce la cultura e i valori dell’organizzazione;</li> <li>- si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non;</li> <li>- promuove il cambiamento all’interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni,</li> <li>- ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione;</li> <li>- rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>orientamento al cambiamento:</b> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all’evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all’evoluzione dello scenario di riferimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento;</li> <li>- interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo;</li> <li>- supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze;</li> <li>- sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;</li> <li>- individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo;</li> <li>- suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione;</li> <li>- appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>pensiero strategico:</b> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera;</li> <li>- riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto;</li> <li>- sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell’organizzazione;</li> <li>- riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine;</li> <li>- comprende come l’evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
<b>MANAGEMENT</b> “Gestione ottimale delle risorse”	<b>capacità decisionale:</b> scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo;</li> <li>- decide in autonomia nell’ambito delle deleghe ricevute;</li> <li>- sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione;</li> <li>- riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress;</li> <li>- decide nel rispetto dei tempi;</li> <li>- si assume la responsabilità delle proprie scelte;</li> <li>- tollera pressioni senza lasciarsi influenzare;</li> <li>- evita i compromessi che riducono l’efficacia della decisione;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>pianificazione ed organizzazione:</b> definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell’allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pianifica costantemente le attività da svolgere;</li> <li>- elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell’organizzazione;</li> <li>- prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni;</li> <li>- mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate;</li> <li>- distingue fra le diverse priorità;</li> <li>- è attento alla gestione del tempo;</li> <li>- riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste;</li> <li>- <b>capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>attenzione all’esigenze dell’utenza:</b> orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell’utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un’ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppa canali di comunicazione con l’utenza al fine di monitorare le reali esigenze;</li> <li>- non basa le proprie azioni solo sull’interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell’utenza;</li> <li>- orienta le proprie attività verso i risultati in un’ottica non di mero adempimento ma di valore per l’utenza;</li> <li>- identifica, tra le possibili azioni verso l’utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto;</li> <li>- verifica periodicamente con l’utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti;</li> <li>- cura e segue, in particolare, le attività che all’interno dell’organizzazione hanno alto impatto sull’utenza;</li> <li>- informa tempestivamente l’utenza sulle nuove opportunità di interesse;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>teamwork e motivazione collaboratori:</b> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi;</li> <li>- crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra;</li> <li>- dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale;</li> <li>- informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio;</li> <li>- è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate;</li> <li>- intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie;</li> <li>- non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>valutazione delle prestazioni del personale</b>	discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc;	

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione
<b>RELAZIONI E NETWORKING "Cooperazione dentro e fuori l'organizzazione"</b>	<b>comunicazione:</b> curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</li> <li>- Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</li> <li>- Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>integrazione interna:</b> capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce la struttura organizzativa e l'organizzazione del Ministero;</li> <li>- valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando interlocutori rilevanti al fine di attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi;</li> <li>- partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.;</li> <li>- assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative;</li> <li>- attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività;</li> <li>- fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>relazioni esterne:</b> capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento;</li> <li>- conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale ( ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc);</li> <li>- ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'ente;</li> <li>- funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni;</li> <li>- intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna;</li> <li>- cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>negoziazione e gestione dei conflitti:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea;</li> <li>- enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco;</li> <li>- si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità;</li> <li>- mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente;</li> <li>- media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista;</li> <li>- individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio;</li> <li>- modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
<b>EFFICACIA "Raggiungimento degli obiettivi"</b>	<b>problem solving:</b> affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riassume efficacemente i termini di un problema;</li> <li>- individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi;</li> <li>- compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche;</li> <li>- valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi;</li> <li>- adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo;</li> <li>- non rimanda le decisioni;</li> <li>- valuta molte soluzioni per uno stesso problema;</li> <li>- decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>controllo e precisione:</b> saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assicura un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati;</li> <li>- è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento;</li> <li>- esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti;</li> <li>- indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto;</li> <li>- risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare;</li> <li>- ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza;</li> <li>- pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>orientamento alla semplificazione:</b> comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;</li> <li>- esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi;</li> <li>- è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;</li> <li>- combatte la burocrazia interna;</li> <li>- coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte;</li> <li>- tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi;</li> <li>- è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>
	<b>diffusione delle conoscenze:</b> comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento;</li> <li>- si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione;</li> <li>- dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività;</li> <li>- verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale;</li> <li>- propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati;</li> <li>- è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione;</li> <li>- si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc..</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>

Il comportamento osservabile “capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni” verrà misurato a consuntivo sulla base dello scarto quadratico medio delle valutazioni dei propri collaboratori espresse dal Direttore/Dirigente.

### Griglia dei comportamenti organizzativi dei dirigenti non titolari di struttura

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione	A chi si applica?
LEADERSHIP: “Guidare l’organizzazione verso l’innovazione”	<p><b>capacità d’orientamento:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro;</li> <li>- crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro;</li> <li>- distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega;</li> <li>- si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso;</li> <li>- crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori;</li> <li>- incoraggia l’autostima di tutti i collaboratori;</li> <li>- infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
	<p><b>orientamento al cambiamento:</b> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all’evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all’evoluzione dello scenario di riferimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento;</li> <li>- interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo;</li> <li>- supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze;</li> <li>- sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;</li> <li>- individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo;</li> <li>- suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione;</li> <li>- appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
MANAGEMENT “Gestione ottimale delle risorse”	<p><b>capacità decisionale:</b> scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo;</li> <li>- decide in autonomia nell’ambito delle deleghe ricevute;</li> <li>- sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione;</li> <li>- riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress;</li> <li>- decide nel rispetto dei tempi;</li> <li>- si assume la responsabilità delle proprie scelte;</li> <li>- tollera pressioni senza lasciarsi influenzare;</li> <li>- evita i compromessi che riducono l’efficacia della decisione;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
	<p><b>pianificazione ed organizzazione:</b> definire e implementare, in coerenza con le direttive ricevute, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell’allineamento tra il pianificato e il realizzato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pianifica costantemente le attività da svolgere;</li> <li>- elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell’organizzazione;</li> <li>- prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni;</li> <li>- mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate;</li> <li>- distingue fra le diverse priorità;</li> <li>- è attento alla gestione del tempo;</li> <li>- riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste;</li> <li>- <b>capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
	<p><b>attenzione all’esigenze dell’utenza:</b> , orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell’utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un’ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppa canali di comunicazione con l’utenza al fine di monitorare le reali esigenze;</li> <li>- non basa le proprie azioni solo sull’interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell’utenza;</li> <li>- orienta le proprie attività verso i risultati in un’ottica non di mero adempimento ma di valore per l’utenza;</li> <li>- identifica, tra le possibili azioni verso l’utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto;</li> <li>- verifica periodicamente con l’utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti;</li> <li>- cura e segue, in particolare, le attività che all’interno dell’organizzazione hanno alto impatto sull’utenza;</li> <li>- informa tempestivamente l’utenza sulle nuove opportunità di interesse;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	Dirigente responsabile di struttura o coordinamento di gruppi di lavoro

	<p><b>teamwork e motivazione collaboratori:</b> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi;</li> <li>- crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra;</li> <li>- dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale;</li> <li>- informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio;</li> <li>- è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate;</li> <li>- intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie;</li> <li>- non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi;</li> <li>- discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	<p>Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro</p>
<p><b>RELAZIONI E NETWORKING</b> "Cooperazione dentro e fuori l'organizzazione"</p>	<p><b>teamworking:</b> saper lavorare insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune. Saper promuovere rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riconosce e rispetta le regole e i ruoli del gruppo di lavoro;</li> <li>- instaura rapporti costruttivi e un clima di rispetto e di apertura al dialogo e al miglioramento</li> <li>- mantiene il proprio ruolo senza interferire negativamente con i colleghi;</li> <li>- favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale;</li> <li>- crea gruppi di lavoro produttivi ed efficaci;</li> <li>- esprime il dissenso dalle opinioni altrui in modo costruttivo;</li> <li>- diffonde capacità di teamworking e teambuilding nei propri colleghi, assicurando stabilità al gruppo anche in sua assenza;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	<p>TUTTI</p>
	<p><b>capacità di relazione:</b> gestire le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, saper capire le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dimostra impegno nell'instaurare un rapporto con gli altri (colleghi, superiori) e sa comprendere le loro istanze e motivazioni;</li> <li>- instaura relazioni costruttive, intuendo le variabili critiche della comunicazione ed adattando di conseguenza i propri comportamenti;</li> <li>- gestisce con successo importanti relazioni professionali dimostrandosi attento, concreto e flessibile nei comportamenti e con forte riconoscimento degli altri.</li> <li>- rappresenta l'immagine dell'amministrazione nelle importanti relazioni di carattere istituzionale, generando una solida credibilità.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	<p>TUTTI</p>
<p><b>EFFICACIA</b> "Raggiungimento degli obiettivi"</p>	<p><b>orientamento all'utenza:</b> orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Leggere proattivamente le necessità e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non presenta alcuna difficoltà a relazionarsi con persone, sia interne che esterne all'Amministrazione;</li> <li>- è sempre disposto a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo;</li> <li>- risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di analizzarne bisogni e aspettative.</li> <li>- ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria.</li> <li>- approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	<p>TUTTI</p>
	<p><b>analisi e sintesi:</b> scomporre ciò che si prende in esame in elementi essenziali, per comprendere un problema o un argomento in profondità e in tutte le sue sfaccettature, e ricomporlo poi in una visione globale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non si distacca dalle situazioni problematiche e collabora attivamente con il proprio responsabile o con persone esperte alla ricerca di soluzioni;</li> <li>- dimostra interesse nella risoluzione dei problemi di tutti i giorni, sapendo scomporre gli oggetti d'analisi e riconducendo i risultati ottenuti ad un quadro unitario;</li> <li>- si impegna ad osservare i fenomeni con metodo, a coglierne gli elementi caratterizzanti ed a ricondurre i risultati a pochi e significativi elementi di attenzione;</li> <li>- sa affrontare i temi di analisi ed i problemi con metodo facendo leva su spiccate competenze tecniche;</li> <li>- è in grado di sintetizzare con chiarezza e semplicità i risultati di analisi complesse;</li> <li>- è in grado di valutare a priori la necessità di analisi (tempi, metodi, contributi necessari) nei differenti contesti;</li> <li>- sensibilizza i propri interlocutori ad adottare un approccio equilibrato tra l'analisi e la sintesi.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	<p>TUTTI</p>

	<p><b>motivazione all'apprendimento:</b> essere aperti a nuove idee, curiosi ed interessati ad esperienze diverse, sia interne che esterne all'organizzazione od alla propria area di competenza. Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, e successivamente applicarle nel miglioramento reale dei processi, apprendendo dalle esperienze proprie e altrui.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e si rende promotore di una maturazione della cultura organizzativa nei confronti dello sviluppo professionale.</li> <li>- si preoccupa della propria formazione e percepisce a pieno il proprio sviluppo professionale come una chiave di successo per sé e per l'amministrazione;</li> <li>- è curioso, interessato a migliorare le proprie competenze, condivide tale interesse personale all'ambito lavorativo ed agli obiettivi dell'amministrazione;</li> <li>- ha cultura della professione e mostra di considerare le competenze come un fondamentale asset personale e dell'amministrazione;</li> <li>- sensibilizza gli altri a dare la giusta priorità alla gestione delle proprie competenze.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	TUTTI
	<p><b>realizzazione:</b> esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato;</li> <li>- dimostra entusiasmo nel proprio lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per inquadrare il proprio lavoro all'interno di un ampio contesto organizzativo;</li> <li>- si pone obiettivi ambiziosi per il proprio lavoro e cerca di raggiungerli;</li> <li>- usa le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati;</li> <li>- raggiunge con continuità gli obiettivi assegnati e si dimostra insoddisfatto di fronte a prestazioni di medio livello;</li> <li>- dimostra eccellenti doti di affidabilità nel raggiungimento degli obiettivi, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie doti a tutti i colleghi.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	TUTTI
	<p><b>iniziativa e proattività:</b> essere autonomamente propositivi, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori. Cogliere e sviluppare anche da segnali deboli le opportunità presenti nel contesto di riferimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando con soluzioni adeguate;</li> <li>- interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento di significativi ambiti di lavoro;</li> <li>- diffonde e sostiene nell'organizzazione una cultura basata sull'iniziativa personale e il pensiero proattivo, facendone un elemento di vantaggio competitivo per l'amministrazione.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	TUTTI
	<p><b>flessibilità:</b> capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato. Mostrarsi disponibile ad accettare idee e proposte ed a cogliere nuove opportunità.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità;</li> <li>- individua le nuove opportunità connesse ai cambiamenti</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacità del tutto insufficiente</li> <li>2. Al di sotto delle aspettative</li> <li>3. Buona</li> <li>4. Ottima</li> <li>5. Benchmark</li> </ol>	TUTTI

## Griglia dei comportamenti organizzativi del personale del Comparto

MACROAREA	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	Indicatore	Criterio di valutazione	Area
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	<b>Lavorare in gruppo:</b> Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi previsti. E' relativo all'area "dell'agire" nel gruppo	Offre spontaneamente supporto ed aiuto a colleghi sia della propria che di altre funzioni.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	CAT. D
		non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	CAT. C
		intrattiene rapporti collaborativi con ogni singolo componente del gruppo	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	CAT. C
		Si rapporta in maniera costruttiva con i propri colleghi cercando di coinvolgere anche quelli meno partecipativi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	CAT. D
	<b>Flessibilità:</b> capacità di mostrarsi disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	è disponibile a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili, a proseguire oltre il proprio orario di lavoro;	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto e a garantire il proprio contributo	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	CAT. D	

		anche in materie che non sono di specifica competenza, nell'interesse dell'Organizzazione.	<p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	
RELAZIONI E NETWORKING	<p><b>Comunicazione:</b> Capacità di esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati. Utilizzare il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari</p>	<p>comunica e favorisce la circolazione di informazioni qualificate relative alla propria attività</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	TUTTE
		<p>Intraprende frequenti iniziative di comunicazione interna ed esterna</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	CAT. D
	<p><b>Fiducia e affidamento nel gruppo:</b> Capacità di superare una visione particolaristica delle attività di lavoro e contribuire a creare uno scenario imperniato su rapporti chiari, corretti e di collaborazione. E' relativo all'area "del clima" nel gruppo</p>	<p>media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	CAT. C
		<p>Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	CAT. C
EFFICACIA	<p><b>Problem solving:</b> capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili</p>	<p>Valuta più soluzioni per uno stesso problema e decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	CAT. D
		<p>Riassume efficacemente i termini di un problema e individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	CAT. D
	<p><b>Accuratezza e tempestività:</b> opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato e rispetta i tempi previsti</p>	<p>Rispetta i tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e segnala tempestivamente eventuali criticità che non consentono il rispetto dei tempi</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p>	TUTTE

			5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	
		Esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza rispetto alle direttive ricevute	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	<b>Sviluppo e condivisione della conoscenza:</b> comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE

Ciascuna macroarea è declinata in microfattori, per ciascuno dei quali è definita una griglia di comportamenti osservabili. Questi ultimi costituiscono gli indicatori di verifica che assolvono alla duplice funzione di rendere oggettiva la valutazione e di indirizzare l'azione del valutato verso quei comportamenti organizzativi che nell'Amministrazione sono riconosciuti come un valore.

I comportamenti organizzativi assegnati ai dipendenti del comparto sono preventivamente fissati e uguali, in maniera distinta per la Categoria D e la Categoria C.

#### 4 La valutazione

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

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA			CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA STAFF DG	Obiettivi strategici <b>Peso: 45%</b>	Obiettivi istituzionali <b>Peso: 25%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 30%</b>	DG	OIV/ UOC PS-CG
DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) <b>Peso: 70%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 30%</b>	DSA/DA	
RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) <b>Peso: 65%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 35%</b>	DG/DSA/DA/ DSC	
DIRIGENTE AREA IV NON TITOLARE DI STRUTTURA	Obiettivi di struttura <b>Peso &gt;= 40%</b>	Obiettivi individuali (eventuali) <b>Peso &lt; =25%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 35%</b>	RSS	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. D	Obiettivi di struttura <b>Peso &gt;= 40%</b>	Obiettivi individuali (eventuali) <b>Peso &lt;= 20%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 40%</b>	DG/DSA/ DSC/RSS	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. C	Obiettivi di struttura <b>Peso: 60%</b>		Comportamenti organizzativi <b>Peso: 40%</b>	DSA/DSC/RSS	

Con provvedimenti separati, il sistema nel suo complesso include anche:

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA		CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi strategici <b>Peso: 100%</b>		MINISTERO DELLA SALUTE	
DIRETTORE SANITARIO / DIRETTORE AMMINISTRATIVO	Obiettivi strategici <b>Peso: 80%</b>	Comportamenti organizzativi <b>Peso: 20%</b>	DG	OIV/ UOC PS-CG

Come sopra anticipato, l'assegnazione di obiettivi individuali o di gruppo sia ai dirigenti Area IV non titolari di struttura da parte del dirigente di struttura, che al personale del Comparto di Categoria D, è eventuale.

Il sistema si applica anche al personale assegnato in staff, avendo riguardo della peculiarità delle prestazioni rese.

In particolare, la valutazione segue gli stessi meccanismi sopra riportati e viene effettuata dal Direttore Generale per il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo, i dirigenti e il personale del Comparto in staff e dai dirigenti stessi, per il personale del Comparto delle proprie strutture.

## 5 Le fasi del processo di valutazione

Le macrofasi del processo di valutazione sono:

- programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura;
- assegnazione degli obiettivi;
- verifica intermedia;
- valutazione finale;
- procedura di conciliazione (descritta nel sistema di misurazione e valutazione della performance).

### 5.1 Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura

I dirigenti responsabili di ciascuna struttura elaborano entro la fine dell'anno la scheda di programmazione attività relativa all'anno successivo al fine di definire le attività di settore, collegando le stesse ad obiettivi specifici di struttura e alle risorse di personale utilizzato, secondo criteri di coerenza con il controllo di gestione e i documenti di bilancio consuntivo e di bilancio previsionale.

### 5.2 Assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi oggetto della valutazione, formalizzata nelle schede di assegnazione obiettivi, rappresenta il risultato dell'attività di programmazione dell'anno precedente.

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

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la definizione della scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato e della scheda di assegnazione dei comportamenti organizzativi e

avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore.  
Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere e formalizzare gli impegni reciproci in termini di risultati attesi;
- negoziare una diversa articolazione delle risorse umane, strumentali e temporali assegnate alla struttura;
- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali e dei comportamenti organizzativi assegnati.

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

Il processo di individuazione degli obiettivi individuali, anche ai fini della valutazione della performance organizzativa, deve necessariamente tener conto delle attività dell'area organizzativa, della significatività dei risultati attesi e del grado di coinvolgimento dei collaboratori.

#### 5.2.1 Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti di UOC in staff al DG

Gli obiettivi di risultato devono essere concordati tra il Direttore Generale e ciascun Direttore, i quali sottoscrivono la relativa scheda di assegnazione. Oltre agli obiettivi strategici devono essere individuati tutti gli obiettivi istituzionali delle strutture dipendenti. A tal fine nella scheda di assegnazione obiettivi devono essere necessariamente indicati i seguenti:

- realizzazione obiettivi strategici;
- realizzazione obiettivi istituzionali.

L'indicatore utilizzato per il primo obiettivo è costituito dalla media aritmetica dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi strategici dei Direttori (qualora presenti più obiettivi).

L'indicatore utilizzato per il secondo obiettivo è costituito dalla media aritmetica dei punteggi assegnati nelle schede di struttura delle singole UOS e UOC alle dipendenze del Direttore.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal valutatore e individuati tra quelli inseriti nella griglia dei comportamenti dei dirigenti sopra riportata. La finalità degli obiettivi dei comportamenti organizzativi deve essere quella di implementare quelle capacità che il valutatore ritiene debbano essere sviluppate dai Dirigenti, in relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Dovrà essere necessariamente assegnato l'obiettivo organizzativo "*capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni*". La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 2).

#### 5.2.2 Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti titolari di struttura

La definizione della scheda di assegnazione degli obiettivi individuali avviene con percorso *bottom up*; il dirigente responsabile di struttura individua, ai fini della valutazione della performance, tra le attività della propria area organizzativa, una griglia di possibili obiettivi tenendo conto prioritariamente di quelli enucleati dall'atto di indirizzo, della significatività e del grado di coinvolgimento dei collaboratori.

Gli obiettivi di risultato proposti devono essere concordati tra il Valutato e il valutatore, i quali sottoscrivono la relativa scheda di assegnazione.

Tali obiettivi sono utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal valutatore e individuati tra quelli inseriti nella griglia dei comportamenti dei dirigenti sopra riportata. La finalità degli obiettivi dei comportamenti organizzativi deve essere quella di implementare quelle capacità che il valutatore ritiene debbano essere sviluppate dai Dirigenti, in relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Dovrà essere necessariamente assegnato l'obiettivo organizzativo "*capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni*". La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 3).

#### 5.2.3 Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti Area IV non responsabili di struttura

Il dirigente responsabile di struttura provvede a condividere con i Dirigenti Area IV della sua struttura, gli obiettivi di risultato individuati nella propria scheda di assegnazione.

In aggiunta, il direttore di Unità Operativa Complessa può eventualmente assegnare a ciascun Dirigente Area IV obiettivi individuali, sentito il parere del dirigente titolare della struttura, in cui il dirigente Area IV è incardinato. Gli eventuali obiettivi individuali possono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi della struttura ove prestano servizio.

In tal caso, il direttore di Unità Operativa Complessa predispone, sentito il dirigente di struttura, un'apposita scheda di assegnazione, stabilendo in quale percentuale, comunque non superiore alla percentuale indicata, questi specifici obiettivi concorrono alla performance individuale rispetto a quella della struttura, presso cui il dirigente Area IV presta servizio.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal direttore di Unità Operativa Complessa, sentito il dirigente di struttura, e individuati nella griglia dei comportamenti dei dirigenti Area IV sopra riportata. Per quanto riguarda la definizione dei comportamenti organizzativi, la finalità deve essere quella di implementare quelle capacità che il direttore di Unità Operativa Complessa ritiene debbano essere sviluppate dai dirigenti Area IV, in relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del dirigente stesso (Allegato 4).

#### 5.2.4 Scheda assegnazione obiettivi al personale del Comparto

Il dirigente responsabile di struttura provvede a condividere con i propri collaboratori gli obiettivi di risultato individuati nella propria scheda di assegnazione. Tutto il personale della struttura concorre al raggiungimento della performance organizzativa della struttura stessa.

Per i dipendenti della Cat. D possono, altresì, essere assegnati degli obiettivi individuali correlati alle specifiche competenze.

In tal caso, il dirigente predispone un'apposita scheda di assegnazione, stabilendo in quale percentuale, comunque non superiore alla percentuale indicata, questi specifici obiettivi concorrono alla performance individuale rispetto a quella della struttura presso cui il dipendente presta servizio; la scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato.

I comportamenti organizzativi sono individuati scegliendoli dalla griglia prefissata distinta in base alla Categoria professionale di appartenenza sopra riportata.

In questa fase, gli attori del processo possono essere supportati dal Tutor nel chiarire i punti critici relativi all'applicazione della metodologia: come si compila la scheda, come devono essere costruiti gli indicatori, etc. (Allegato 5).

#### 5.2.5 Trasmissione delle schede

Le schede di assegnazione degli obiettivi di risultato e dei comportamenti organizzativi sono inviate ai Direttori.

Obiettivo di questa fase è:

- consentire ai Direttori di avere una visione d'insieme degli obiettivi assegnati alle proprie strutture al fine eventuale di perequare e omogeneizzare le schede delle varie strutture;
- formalizzare l'acquisizione delle schede da parte di tutte le strutture.

La fase si conclude con l'invio delle schede debitamente sottoscritte alla Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione.

#### 5.2.6 Archiviazione delle schede

L'attività di acquisizione e archiviazione delle schede di assegnazione degli obiettivi di risultato e dei comportamenti organizzativi è quella conclusiva della fase 2 del processo di valutazione.

In questa fase, l'attività della Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione è volta a formalizzare le schede che, nella fase intermedia e in quella finale, serviranno per valutare i risultati dell'attività amministrativa.

### 5.3 Verifica intermedia

In questa fase si effettua la verifica intermedia, semestrale, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e dei comportamenti attesi.

Il processo prevede l'invio da parte dell' Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione, delle schede di verifica, relative ai dirigenti di struttura e ai dirigenti Area IV non titolari di struttura in servizio.

I Direttori, inoltrano ai vari dirigenti le schede relative ai dirigenti assegnati alla propria struttura invitandoli a procedere, relativamente al periodo considerato, alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per gli obiettivi di risultato, la scheda di verifica riporta i seguenti campi:

- obiettivo assegnato: descrizione dell'obiettivo di risultato assegnato,
- peso obiettivo (%): numero che indica il peso percentuale assegnato all'obiettivo (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi prestazionali deve essere pari a 100),
- tipo indicatore: efficacia, efficienza, economicità o qualità,
- descrizione indicatore: descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo (max 4 indicatori per obiettivo),
- peso indicatore (%): indicare il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100, in caso di un solo indicatore quindi il suo peso sarà 100),
- valore atteso a fine anno: indica il valore atteso a fine anno ed è collegato alla cosiddetta "soglia". Nel caso l'indicatore sia un numero dovrà essere indicato il valore (es. report quadrimestrale indicare 3); nel caso sia un rapporto dovrà essere indicato un numero tra 0 e 1 in funzione della soglia: se questa fosse dell'80% dovrà essere indicato 0,8, se fosse del 100% dovrà essere indicato 1; nel caso di indicatori On/Off: 1 indicherà ON, 0 indicherà OFF; nel caso di un indicatore di tempo: 1 indicherà FATTO NEI TEMPI.
- valore rilevato: indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica. Il numero sarà autocertificato dal dirigente interessato sulla base dei dati a disposizione. Il numero indicato dovrà rispettare gli stessi criteri esposti per la colonna precedente "VALORE ATTESO"
- % di realizzazione dell'obiettivo: il dato viene calcolato automaticamente dal foglio di calcolo considerando la media degli scostamenti dai valori rilevati dai valori attesi.
- esiste uno scostamento dalla programmazione del semestre ? : indicare SI o NO nel caso si fosse verificato uno scostamento rispetto a ciò che era previsto di realizzare entro la data di verifica.
- osservazioni del valutato: indicare eventuali osservazioni solo se si ritiene che lo scostamento sia significativo ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella scheda di assegnazione obiettivi.
- azioni correttive: conseguentemente alla compilazione della precedente colonna, indicare eventuali azioni correttive se necessarie.
- osservazioni: riporta le eventuali osservazioni fatte in sede di assegnazione obiettivi. Indicare se sono ancora valide barrando il SI e il NO prestampato.

#### 5.3.1 Verifica del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti

La verifica dello stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra valutato e valutatore.

Obiettivi di questa fase sono:

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

La presente fase si chiude con la sottoscrizione da parte degli attori coinvolti della scheda di valutazione.

#### 5.3.2 Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione

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

### 5.3.3 Trasmissione delle schede

Una volta effettuata la verifica intermedia la scheda prodotta viene trasmessa all'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione.

Obiettivo di questa fase è:

- Consentire una visione d'insieme dello stato di realizzazione degli obiettivi assegnati alle proprie strutture;
- analizzare eventuali cambiamenti di obiettivi/comportamenti assegnati e/o relativi pesi e di valutarne la gravità delle motivazioni;
- formalizzare l'acquisizione delle schede da parte di tutte le strutture.

La fase si conclude con l'invio delle schede (cartacee ed elettroniche) all'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione.

### 5.3.4 Archiviazione delle schede

L'attività di acquisizione e archiviazione delle schede di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è quella conclusiva della fase 2 del processo di valutazione.

In questa fase l'attività, svolta dall'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione, è finalizzata a cristallizzare e formalizzare le schede che, sottoposte a revisione nelle fasi intermedie, serviranno per valutare la performance organizzativa e individuale.

## 5.4 Verifica finale

In questa fase, avviene la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

### 5.4.1 Trasmissione della scheda

Il processo prevede l'invio delle schede di verifica da parte dell'Unità Operativa Complessa Pianificazione strategica e controllo di gestione ai Direttori, relative ai dipendenti in servizio.

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

### 5.4.2 Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti

La valutazione dello stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- verificare la crescita professionale in relazione ai comportamenti attesi assegnati.

La presente fase si conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo, ponderato in relazione al peso

inizialmente attribuito a ciascun obiettivo, sia di risultato che di comportamento, e la sottoscrizione da parte degli attori coinvolti nel processo della scheda di valutazione.

## 5.5 La definizione del punteggio

Concorrono alla definizione del punteggio la valutazione degli obiettivi individuali e di struttura e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e degli eventuali obiettivi individuali.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori misurabili e relativi pesi.

Per ciascun obiettivo possono essere previsti uno o più indicatori con i relativi pesi.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il valore dell'indicatore proposto esprime, in fase di valutazione, il risultato ottenuto, fissando come massimo il 100%.

La somma pesata dei risultati ottenuti per i diversi indicatori costituisce il risultato dell'obiettivo.

La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio relativo all'area dei risultati.

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

$$P_{uo} = \sum p_i \times P_i$$

dove

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -esimo.

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

### 5.5.1 Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo

Per il Direttore Sanitario e il Direttore Amministrativo il punteggio  $P_{od}$  (punteggio obiettivi direttore) attribuito per i risultati conseguiti, è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_{od} = \sum p_{oi} \times P_{oi}$$

dove

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

$P_{oi}$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -esimo

Allo stesso modo si procede al calcolo del punteggio relativo al raggiungimento dei comportamenti organizzativi  $P_{co}$ , espresso come somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_{co} = \sum p_{coi} \times P_{coi}$$

dove

$p_{coi}$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo

$P_{coi}$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo.

Complessivamente pertanto il punteggio ottenuto dal Direttore ( $P_{od}$ ) è espresso dalla seguente relazione:

$$P_{od} = (0,80 \times P_{od}) + (0,20 \times P_{co})$$

dove

$P_{od}$  (Punteggio obiettivi del Direttore)  
 $P_{co}$  (Punteggio comportamenti organizzativi)

### 5.5.2 Direttori UOC in staff al DG

Il punteggio assegnato a ciascun Direttore in staff al DG ( $P_{ds}$ ) è la somma pesata dei punteggi

$$P_{od} = (0,45 \times P_{os}) + (0,25 \times P_{oi}) + (0,30 \times P_{co})$$

dove:

$P_{os}$  (Punteggio obiettivi strategici)  
 $P_{oi}$  (Punteggio obiettivi istituzionali)  
 $P_{co}$  (Punteggio comportamenti organizzativi)

Il punteggio  $P_{oi}$  si ottiene come media aritmetica dei punteggi  $P_{oi}$  delle singole Unità Operative a diretto riporto, relativi al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

### 5.5.3 Direttori di struttura complessa

Per i Direttori di struttura complessa il punteggio  $P_{od}$  (punteggio obiettivi dirigente) attribuito per i risultati conseguiti, è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_{od} = \sum p_{oi} \times P_{oi}$$

dove

$p_{oi}$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo  
 $P_{oi}$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -esimo

Per i Direttori di struttura complessa con unità organizzative a diretto riporto,  $P_{oi}$  si ottiene come media aritmetica dei  $P_{uo}$  che sono i punteggi delle unità organizzative della struttura complessa, relativi al raggiungimento degli obiettivi di struttura.

Il punteggio della struttura  $P_{uo}$  coincide con il punteggio del dirigente  $P_{od}$ .

Allo stesso modo si procede al calcolo del punteggio relativo al raggiungimento dei comportamenti organizzativi  $P_{co}$ , espresso come somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_{co} = \sum p_{coi} \times P_{coi}$$

dove

$p_{coi}$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo  
 $P_{coi}$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo.

Complessivamente pertanto il punteggio ottenuto dal dirigente ( $P_{od}$ ) è espresso dalla seguente relazione:

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

dove

$P_{od}$  (Punteggio obiettivi del dirigente)  
 $P_{co}$  (Punteggio comportamenti organizzativi)

### 5.5.4 Responsabili di struttura semplice

Per i Responsabili di struttura semplice il punteggio  $P_{od}$  (punteggio obiettivi dirigente) attribuito per i risultati conseguiti, è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_{od} = \sum p_{oi} \times P_{oi}$$

dove

$p_{oi}$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo  
 $P_{oi}$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -esimo

Il punteggio della struttura  $P_{uo}$  coincide con il punteggio del dirigente  $P_{od}$ .

Allo stesso modo si procede al calcolo del punteggio relativo al raggiungimento dei comportamenti organizzativi  $P_{co}$ , espresso come somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_{co} = \sum p_{coi} \times P_{coi}$$

dove

$p_{coi}$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo  
 $P_{coi}$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo.

Complessivamente pertanto il punteggio ottenuto dal dirigente ( $P_{od}$ ) è espresso dalla seguente relazione:

$$P_{od} = (0,65 \times P_{od}) + (0,35 \times P_{co})$$

dove

$P_{od}$  (Punteggio obiettivi del dirigente)  
 $P_{co}$  (Punteggio comportamenti organizzativi)

#### 5.5.5 Dirigenti Area IV non titolari di struttura

Il punteggio  $P_{ds}$  attribuito a ciascun dirigente Area IV non titolare di struttura appartenente all'Unità Organizzativa  $UO$  al quale vengono assegnati eventualmente anche obiettivi individuali è la somma del punteggio  $P_{oi}$  relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura e del punteggio  $P_{coi}$  relativo ai comportamenti organizzativi.

$$P_{ds} = (0,65 \times P_{oi}) + (0,35 \times P_{coi})$$

Dove però  $P_{oi}$  è calcolato come somma pesata dei punteggi ottenuti sugli obiettivi individuali  $P_{od}$  e il punteggio  $P_{UO}$  ottenuto dall'unità organizzativa di appartenenza

$$P_{oi} = (p_{oi} \times P_{od}) + [(1 - p_{oi}) \times P_{UO}]$$

dove

$p_{oi}$  è il peso, non superiore al 25%, attribuito agli eventuali obiettivi individuali.

#### 5.5.6 Personale del Comparto

Dipendente della Categoria D con obiettivi individuali:

Il punteggio  $P_i$  attribuito a ciascuna unità di personale della Categoria D appartenente all'unità organizzativa  $UO$  con obiettivi individuali è la somma pesata del punteggio  $P_{ois}$  relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura e del punteggio  $P_{coi}$  relativo ai comportamenti organizzativi.

$$P_i = (0,60 \times P_{ois}) + (0,40 \times P_{coi})$$

dove  $P_{ois}$  è calcolato come somma pesata dei punteggi ottenuti sugli obiettivi individuali e quello raggiunto dall'unità organizzativa di appartenenza:

$$P_{ois} = (p_{oi} \times P_{oi}) + [(1 - p_{oi}) \times P_{UO}]$$

dove

$p_{oi}$  è il peso, non superiore al 20%, attribuito agli obiettivi individuali

$P_{O_i}$  è punteggio raggiunto sugli obiettivi individuali  
 $P_{UO}$  è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

Dipendenti della Categoria D senza obiettivi individuali e tutti i dipendenti della Categoria C.

Il punteggio  $P_i$  attribuito a ciascuna unità di personale appartenente all'unità organizzativa UO, in cui il dirigente non ha assegnato obiettivi individuali al personale della Categoria D, è la somma del punteggio  $P_{UO}$  relativo al raggiungimento degli obiettivi di struttura e del punteggio  $P_{Co_i}$  relativo ai comportamenti organizzativi.

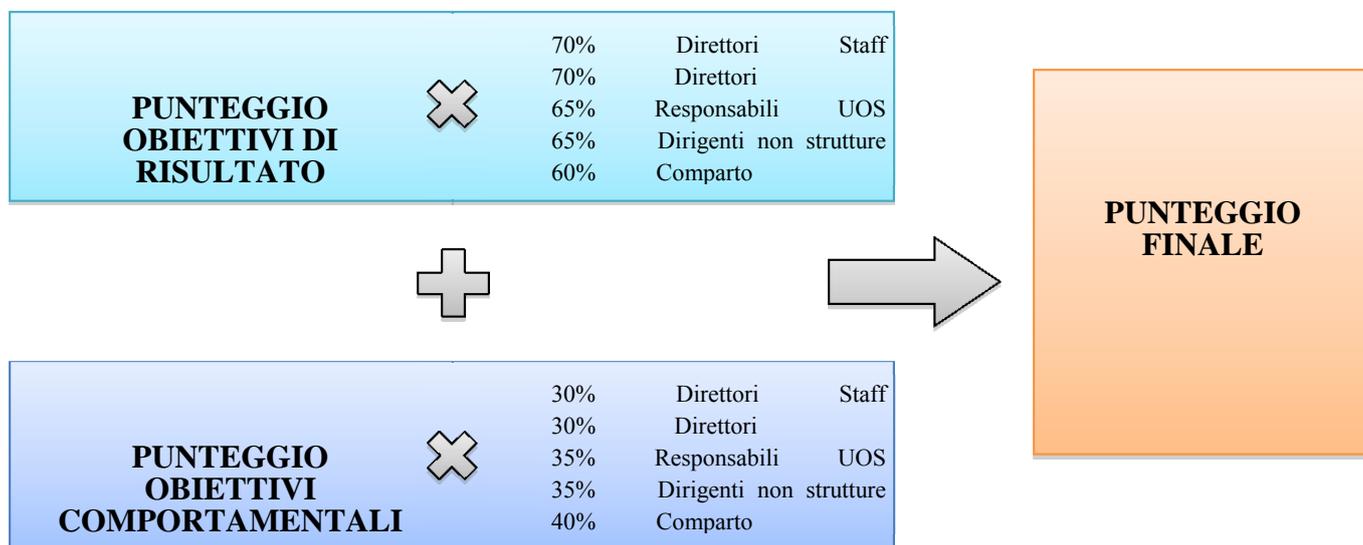
$$P_i = (0,60 \times P_{UO}) + (0,40 \times P_{Co_i})$$

dove

$P_{UO}$  è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa  
 $P_{Co_i}$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

## Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione degli obiettivi di risultato e di quello relativo agli obiettivi di comportamento.



## 5.6 Criteri per la differenziazioni delle valutazioni

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello di struttura, per i dirigenti Area IV non titolari di struttura e per il personale non dirigenziale.

In base ai punteggi complessivi individualmente conseguiti, la distribuzione del personale nei 3 livelli di performance di cui al comma 2 dell'art. 19 del D. Lgs. 150/2009 viene così effettuata:

- il Dirigente responsabile di Unità operativa Semplice all'esito della valutazione individuale, colloca i propri collaboratori nella fascia di merito corrispondente e la trasmette al Direttore di unità di appartenenza.
- il Direttore di Unità Operativa Complessa, all'esito della valutazione individuale, colloca i Dirigenti responsabili di Unità Operativa Semplice e i Dirigenti Area IV non titolari di struttura della sua struttura nelle tre fasce di merito (alta, intermedia e bassa previste dall'art. 19), in due distinti elenchi, e li trasmette al DG, unitamente all'elenco del personale del Comparto; il personale inserito in quest'ultimo elenco risulta già collocato dai rispettivi dirigenti di struttura nella fascia di merito corrispondente. Colloca, inoltre, i collaboratori operanti nella UOC.
- Il DG all'esito della valutazione individuale, colloca i Dirigenti responsabili di Unità Operativa Complessa e il personale alle proprie dirette dipendenze nelle tre fasce di merito (alta, intermedia e bassa previste dall'art. 19) in due distinti elenchi e li trasmette all'OIV, unitamente ai due elenchi dei Responsabili di Unità Operativa Semplice e dei Dirigenti Area IV non titolari di struttura e all'elenco del personale del Comparto alle dipendenze trasmessi da ciascun Direttore di Unità Operativa Complessa.

## 6 Riferimenti normativi

- ✓ Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150
- ✓ Art. 4 della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- ✓ Decreto Legislativo 502/1992 e s.m.i.
- ✓ Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165
- ✓ Art. 65, commi 4 e 5 CCNL 5/12/1996 e s.m.i.
- ✓ CCNL Comparto SSN
- ✓ CCNL Area III Sanità STPA
- ✓ CCNL Area IV Sanità medici e veterinari
- ✓ Legge Regionale Lazio 16 marzo 2011 n. 1
- ✓ Art. 2, co. 1, lett. o) Legge delega 23 ottobre 1992 n. 421;
- ✓ Art. 17 Legge delega 15 marzo 1997, n. 59;
- ✓ Decreto Legislativo 30 luglio 1999 n. 286
- ✓ Art. 2, comma 32, della Legge 22 dicembre 2008, n. 203 (Legge finanziaria 2009)
- ✓ Art. 7-bis della Legge 27 febbraio 2009, n. 14

Allegato 1 : Scheda di assegnazione obiettivi al Direttore Sanitario / Amministrativo

Area dei risultati

**DIRETTORE SANITARIO / AMMINISTRATIVO** \_\_\_\_\_ **NOME COGNOME** \_\_\_\_\_

OBIETTIVO					VINCOLI
OBIETTIVO STRATEGICO	PESO % OBIETTIVO	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO	EVENTUALI CRITICITA'
Realizzazione obiettivi strategici dell'area di competenza	50%	Media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici conseguita da ciascuna struttura dell'area di competenza	100	100%	
	50%		100		
<b>Osservazioni</b>					

Luogo e Data:

Firma Direttore

Firma DG

\_\_\_\_\_

Area comportamenti organizzativi

DIRETTORE SANITARIO /AMMINISTRATIVO \_\_\_\_\_ NOME COGNOME \_\_\_\_\_

MACROAREA	COMPORTAMENTO ASSEGNATO	PESO %	INDICATORE	PESO %
				100
<b>Osservazioni</b>				

Luogo e Data:

Firma Direttore

Firma DG

\_\_\_\_\_

GRIGLIA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRETTORE SANITARIO / AMMINISTRATIVO		
Macro Area	Comportamento	Indicatori
LEADERSHIP	<b>visione strategica:</b> Cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo.	Sa interpretare le strategie dell'amministrazione e tradurle in direttive/proposte operative
		Possiede una visione di "lungo termine"
		Indirizza le azioni quotidiane verso obiettivi di ampio respiro
		Mantiene costanti la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale
LEADERSHIP	<b>innovazione:</b> Cercare quotidianamente nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento.	Si attiva rapidamente e con determinazione anche in situazioni di crisi, anticipando gli eventi e ricercando soluzioni originali
		È attento ai segnali dell'ambiente circostante ed è teso alla ricerca di opportunità innovative per i più ampi contesti organizzativi
		Trova soluzioni con un buon rapporto costi/benefici e sviluppa spunti originali per ottimizzare la propria attività, sperimentandone la fattibilità
		Si adatta con facilità a situazioni distanti dai propri modelli culturali, e si attiva proattivamente fin dalle prime fasi dell'innovazione, caratterizzate da forte incertezza
LEADERSHIP	<b>leadership:</b> Assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.	Lavora con una chiara visione del punto di arrivo e la diffonde nel proprio team
		Definisce ciò che si attende dagli altri e li orienta verso l'obiettivo finale
		Condivide con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione
		Ottiene risultati eccellenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse
EFFICACIA	<b>flessibilità:</b> Adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo. Agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.	Sa accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità
		Gestisce il proprio tempo in modo da poter reagire agli stimoli senza compromettere gli impegni preesistenti
		Sa convincere e abituare la propria organizzazione ad adattare le proprie abitudini e prassi lavorative alla dinamicità del contesto
		È disposto ad accettare incarichi al di fuori delle proprie attività abituali
EFFICACIA	<b>orientamento ai risultati:</b> Indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.	Sa raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti
		Sa ridefinire il piano d'azione coinvolgere i collaboratori verso la massima flessibilità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati
		Anche in carenza di risorse coglie opportunità e idee e le mette in pratica con determinazione e tempismo
		Si impegna con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e arriva con energia al completamento dei progetti o degli impegni presi
MANAGEMENT	<b>programmazione:</b> Impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).	Assegnando correttamente l'importanza e l'urgenza di ogni impegno, riesce centrare le scadenze, diffondendo tale sensibilità nel proprio team
		Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione
		Gestisce in maniera sistematica le risorse
		Anche in programmi complessi, ragiona in un'ottica di sistema tesa a generare, nel contempo, eccellenza nel delivery ed efficienza interna
MANAGEMENT	<b>motivazione e sviluppo risorse:</b> Individuare i	Coniuga i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui

		bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione.	<p>Esplica forte attenzione alla motivazione e allo sviluppo dei propri collaboratori, interpretandone bisogni ed aspirazioni</p> <p>Favorisce le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale</p> <p>Mantiene un costante dialogo con le proprie risorse fornendo frequenti ed esaurienti feed back e pianificandone lo sviluppo</p>
RELAZIONI NETWORKING	E	<b>visione integrata:</b> Guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni. Promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune	<p>Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</p> <p>Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</p> <p>Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie</p>
RELAZIONI NETWORKING	E	<b>networking:</b> Creare e mantenere una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni, stakeholder e soggetti istituzionali.	<p>Sa trovare la giusta interfaccia sia dentro che fuori della propria area/reparto per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa</p> <p>Costruisce relazioni per creare sinergie fra diverse unità/reparti</p> <p>Mantiene un'importante rete di relazioni interne ed esterne e ne trae un vantaggio competitivo</p>

Allegato 2 : Scheda assegnazione obiettivi ai Direttori in staff al DG

Area dei risultati

**DIRETTORE**

**NOME COGNOME**

OBIETTIVO					VINCOLI
OBIETTIVO	PESO % OBIETTIVO	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO	EVENTUALI CRITICITA'
Realizzazione obiettivi strategici affidati alla UOC	64,3	Media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici conseguita da ciascuna struttura alle dipendenze	100	100%	
Realizzazione obiettivi istituzionali affidati alla UOC e UOS alle dipendenze	35,7	Media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi istituzionali conseguita da ciascuna struttura alle dipendenze	100	100%	
<b>Osservazioni</b>					

Luogo e Data:

Firma Direttore

Firma DG/DSA/DA

Area dei comportamenti organizzativi

DIRETTORE

\_\_\_\_\_ NOME COGNOME \_\_\_\_\_

MACROAREA	COMPORTAMENTO ASSEGNATO	PESO %	INDICATORE	PESO %
Management	Capacità di valutare i risultati dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni	10	Lo scarto medio semplice delle valutazioni relative agli obiettivi di comportamento assegnati ai propri collaboratori	100
<b>Osservazioni</b>				

Luogo e Data:

Firma Direttore

Firma DG/DSA/DA

\_\_\_\_\_

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI TITOLARI DI STRUTTURA		
MACROAREA	COMPORAMENTO	Indicatori
LEADERSHIP	<b>capacità d'orientamento:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro
		crea un ambiente in cui le persone fanno ciò che ci si aspetta da loro
		distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega
		si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso
		crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori
		incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori
		infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori
	<b>leadership professionale:</b> agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale;	conosce la cultura e i valori dell'organizzazione
		si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non
		promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni
		ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione
		rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori
	<b>orientamento al cambiamento:</b> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.	analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento
		interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo
		supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze
		sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie
		individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo
		suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione
		appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità
<b>pensiero strategico:</b> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.	individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera	
	riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto	
	sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione	
	riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine	
	comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità	
MANAGEMENT	<b>capacità decisionale:</b> scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.	elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo
		decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute
		sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione
		riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress
		decide nel rispetto dei tempi
		si assume la responsabilità delle proprie scelte
		tollera pressioni senza lasciarsi influenzare
		evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione

	<p><b>pianificazione ed organizzazione:</b> definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.</p>	pianifica costantemente le attività da svolgere
		elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione
		prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni
		mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate
		distingue fra le diverse priorità
		è attento alla gestione del tempo
		riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste
	<p><b>attenzione all'esigenze dell'utenza:</b> orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze
		non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza
		orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza
		identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto
		verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti
		cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza
		informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse
	<p><b>teamwork e motivazione collaboratori:</b> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi
		crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra
		dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale
		informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio
		è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate
intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie		
non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi		
discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc		
<p><b>RELAZIONI E NETWORKING</b></p>	<p><b>comunicazione:</b> curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.</p>	Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio
		Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione
		Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie
	<p><b>integrazione interna:</b> capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.</p>	conosce la struttura organizzativa e l'organizzazione del Ministero
		valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando interlocutori rilevanti al fine di attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi
		partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.
		verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi
		assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative
		attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività

		fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali
	<b>relazioni esterne:</b> capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.	<p>conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento</p> <p>conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale ( ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc)</p> <p>ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'ente</p> <p>funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni</p> <p>intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna</p> <p>cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione</p>
	<b>negoziante e gestione dei conflitti:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.	<p>utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea</p> <p>enfatica i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco</p> <p>si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità</p> <p>mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente</p> <p>media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista</p> <p>individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio</p> <p>modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti</p>
<b>EFFICACIA</b>	<b>problem solving:</b> affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<p>riassume efficacemente i termini di un problema</p> <p>individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi</p> <p>compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche</p> <p>valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi</p> <p>adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo</p> <p>non rimanda le decisioni</p> <p>valuta molte soluzioni per uno stesso problema</p> <p>decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata</p>
	<b>controllo e precisione:</b> saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.	<p>assicura un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati</p> <p>è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento</p> <p>esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti</p> <p>indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto</p> <p>risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare</p> <p>ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza</p> <p>pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria</p>
	<b>orientamento alla semplificazione:</b> comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.	<p>interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi</p> <p>esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi</p> <p>è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa</p> <p>combatte la burocrazia interna</p> <p>colge tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare</p>

	<p><b>diffusione delle conoscenze:</b>          comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.</p>	introdotte
		tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi
		è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste
		è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento
		si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione
		dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività
		verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale
		propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati
		è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione
		si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc..

Allegato 3: Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti titolari di struttura

Area risultati

DIREZIONE - UOC \_\_\_\_\_

RESPONSABILE UOS \_\_\_\_\_

NOME COGNOME \_\_\_\_\_

UOS: \_\_\_\_\_

OBIETTIVO					VINCOLI
OBIETTIVO	PESO % OBIETTIVO	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO	EVENTUALI CRITICITA'
Realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla propria struttura	100	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura	100		
<b>Osservazioni riportate nella scheda di assegnazione obiettivi</b>					

Luogo e Data: \_\_\_\_\_

Firma Responsabile UOS \_\_\_\_\_

Firma Direttore \_\_\_\_\_

Area comportamenti organizzativi

DIREZIONE - UOC \_\_\_\_\_

RESPONSABILE UOS

NOME COGNOME \_\_\_\_\_

UOS: \_\_\_\_\_

MACROAREA	COMPORTAMENTO ASSEGNATO	PESO %	INDICATORE	PESO %
Management	Capacità di valutare i risultati dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni	10	Lo scarto medio semplice delle valutazioni relative agli obiettivi di comportamento assegnati ai propri collaboratori	100
Osservazioni riportate nella scheda di assegnazione obiettivi				

Luogo e Data:

Firma Responsabile UOS

Firma Direttore

\_\_\_\_\_

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI TITOLARI DI STRUTTURA</b>		
<i>MACROAREA</i>	<i>COMPORAMENTO</i>	<i>Indicatori</i>
<b>LEADERSHIP</b>	<b>capacità d'orientamento:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro
		crea un ambiente in cui le persone fanno ciò che ci si aspetta da loro
		distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega
		si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso
		crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori
		incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori
		infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori
	<b>leadership professionale:</b> agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale;	conosce la cultura e i valori dell'organizzazione
		si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non
		promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni
		ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione
		rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori
	<b>orientamento al cambiamento:</b> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.	analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento
		interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo
		supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze
		sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie
		individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo
		suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione
appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità		
<b>pensiero strategico:</b> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.	individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera	
	riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto	
	sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione	
	riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine	
	comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità	
<b>MANAGEMENT</b>	<b>capacità decisionale:</b> scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.	elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo
		decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute
		sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione
		riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress
		decide nel rispetto dei tempi
		si assume la responsabilità delle proprie scelte
		tollera pressioni senza lasciarsi influenzare
		evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione

	<p><b>pianificazione ed organizzazione:</b> definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.</p>	pianifica costantemente le attività da svolgere
		elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione
		prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni
		mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate
		distingue fra le diverse priorità
		è attento alla gestione del tempo
		riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste
		<p><b>attenzione all'esigenze dell'utenza:</b> orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>
	non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza	
	orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza	
	identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto	
	verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti	
	cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza	
	informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse	
	<p><b>teamwork e motivazione collaboratori:</b> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	
		crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra
		dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale
		informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio
		è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate
		intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie
non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi		
discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc		
<p><b>RELAZIONI E NETWORKING</b></p>	<p><b>comunicazione:</b> curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.</p>	Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio
		Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione
		Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie
	<p><b>integrazione interna:</b> capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.</p>	conosce la struttura organizzativa e l'organizzazione del Ministero
		valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando interlocutori rilevanti al fine di attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi
		partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.
		verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi
		assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative
		attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività

		fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali
	<b>relazioni esterne:</b> capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.	<p>conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento</p> <p>conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale ( ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc)</p> <p>ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'ente</p> <p>funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni</p> <p>intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna</p> <p>cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione</p>
	<b>negoziante e gestione dei conflitti:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.	<p>utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea</p> <p>enfatica i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco</p> <p>si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità</p> <p>mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente</p> <p>media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista</p> <p>individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio</p> <p>modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti</p>
<b>EFFICACIA</b>	<b>problem solving:</b> affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<p>riassume efficacemente i termini di un problema</p> <p>individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi</p> <p>compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche</p> <p>valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi</p> <p>adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo</p> <p>non rimanda le decisioni</p> <p>valuta molte soluzioni per uno stesso problema</p> <p>decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata</p>
	<b>controllo e precisione:</b> saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.	<p>assicura un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati</p> <p>è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento</p> <p>esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti</p> <p>indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto</p> <p>risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare</p> <p>ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza</p> <p>pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria</p>
	<b>orientamento alla semplificazione:</b> comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.	<p>interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi</p> <p>esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi</p> <p>è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa</p> <p>combatte la burocrazia interna</p> <p>colge tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare</p>

	<p><b>diffusione delle conoscenze:</b>          comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.</p>	introdotte
		tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi
		è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste
		è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento
		si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione
		dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività
		verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale
		propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati
		è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione
		si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc..

Allegato 4: Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti Area IV non titolari si struttura

Area dei risultati

\_\_\_\_\_

DIREZIONE - UOC

\_\_\_\_\_

DIRIGENTE AREA IV

\_\_\_\_\_ NOME COGNOME

UOS: \_\_\_\_\_

NON TITOLARE DI STRUTTURA

OBIETTIVO					VINCOLI
OBIETTIVO	PESO % OBIETTIVO	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO	EVENTUALI CRITICITA'
Coordinamento delle attività per la realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla propria struttura		Percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura	100		
Eventuali obiettivi individuali					
<b>Osservazioni riportate nella scheda di assegnazione obiettivi</b>					

Luogo e Data:

Firma Direttore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma Dirigente

Firma Responsabile UOS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Area dei comportamenti organizzativi

\_\_\_\_\_

DIREZIONE – UOC

\_\_\_\_\_

DIRIGENTE AREA IV

\_\_\_\_\_ NOME COGNOME

UOS: \_\_\_\_\_

NON TITOLARE DI STRUTTURA

MACROAREA	COMPORTAMENTO ASSEGNATO	PESO %	INDICATORE	PESO %
		10		100
Osservazioni riportate nella scheda di assegnazione obiettivi				

Luogo e Data:

Firma Direttore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma Responsabile UOS

Firma Dirigente

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI AREA IV NON TITOLARI DI STRUTTURA</b>			
<b>MACROAREA</b>	<b>COMPORAMENTO</b>	<b>Indicatori</b>	<b>A chi si applica?</b>
<b>LEADERSHIP</b>	<b>capacità d'orientamento:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
		crea un ambiente in cui le persone fanno ciò che ci si aspetta da loro	
		distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega	
		si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso	
		crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori	
		incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori	
		inonda fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.	
	<b>orientamento al cambiamento:</b> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.	analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
		interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo	
		supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze	
		sposo nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie	
		individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo	
		suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione	
		appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità	
<b>MANAGEMENT</b>	<b>capacità decisionale:</b> scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.	elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
		decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute	
		sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione	
		riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress	
		decide nel rispetto dei tempi	
		si assume la responsabilità delle proprie scelte	
		tollera pressioni senza lasciarsi influenzare	
		evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione	
	<b>pianificazione ed organizzazione:</b> definire e implementare, in coerenza con le direttive ricevute, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il	pianifica costantemente le attività da svolgere	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
		elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione	
		prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni	

	pianificato e il realizzato..	<p>mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate</p> <p>distingue fra le diverse priorità</p> <p>è attento alla gestione del tempo</p> <p>riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste</p>	
	<p><b>attenzione all'esigenze dell'utenza:</b> , orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<p>sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze</p> <p>non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza</p> <p>orienta le proprie attività verso i risultati in un ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza</p> <p>identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto</p> <p>verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti</p> <p>cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza</p> <p>informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse</p>	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
	<p><b>teamwork e motivazione collaboratori:</b> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	<p>si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi</p> <p>crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra</p> <p>dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale</p> <p>informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio</p> <p>è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate</p> <p>intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie</p> <p>non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi</p> <p>discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc</p>	Dirigente responsabile coordinamento di gruppi di lavoro
<b>RELAZIONI E NETWORKING</b>	<p><b>teamworking:</b> saper lavorare insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune. Saper promuovere rapporti produttivi di collaborazione tra</p>	<p>riconosce e rispetta le regole e i ruoli del gruppo di lavoro</p> <p>instaura rapporti costruttivi e un clima di rispetto e di apertura al dialogo e al miglioramento</p> <p>mantiene il proprio ruolo senza interferire negativamente con i colleghi</p>	TUTTI

	<p>persone e/o gruppi</p>	<p>favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale</p> <p>crea gruppi di lavoro produttivi ed efficaci</p> <p>esprime il dissenso dalle opinioni altrui in modo costruttivo</p> <p>diffonde capacità di teamworking e teambuilding nei propri colleghi, assicurando stabilità al gruppo anche in sua assenza</p>	
	<p><b>capacità di relazione:</b> gestire le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, saper capire le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.</p>	<p>dimostra impegno nell'instaurare un rapporto con gli altri (colleghi, superiori) e sa comprendere le loro istanze e motivazioni</p> <p>instaura relazioni costruttive, intuendo le variabili critiche della comunicazione ed adattando di conseguenza i propri comportamenti</p> <p>gestisce con successo importanti relazioni professionali dimostrandosi attento, concreto e flessibile nei comportamenti e con forte riconoscimento degli altri</p> <p>rappresenta l'immagine dell'amministrazione nelle importanti relazioni di carattere istituzionale, generando una solida credibilità</p>	TUTTI
<b>EFFICACIA</b>	<p><b>orientamento all'utenza:</b> orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Leggere proattivamente le necessità e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.</p>	<p>non presenta alcuna difficoltà a relazionarsi con persone, sia interne che esterne all'Amministrazione</p> <p>è sempre disposto a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo</p> <p>risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di analizzarne bisogni e aspettative</p> <p>ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria</p> <p>approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza</p>	TUTTI
	<p><b>analisi e sintesi:</b> scomporre ciò che si prende in esame in elementi essenziali, per comprendere un problema o un argomento in profondità e in tutte le sue sfaccettature, e ricomporlo poi in una visione globale.</p>	<p>non si distacca dalle situazioni problematiche e collabora attivamente con il proprio responsabile o con persone esperte alla ricerca di soluzioni</p> <p>dimostra interesse nella risoluzione dei problemi di tutti i giorni, sapendo scomporre gli oggetti d'analisi e riconducendo i risultati ottenuti ad un quadro unitario</p> <p>si impegna ad osservare i fenomeni con metodo, a coglierne gli elementi caratterizzanti ed a ricondurre i risultati a pochi e significativi elementi di attenzione</p> <p>sa affrontare i temi di analisi ed i problemi con metodo facendo leva su spiccate competenze tecniche</p> <p>è in grado di sintetizzare con chiarezza e semplicità i risultati di analisi complesse</p> <p>è in grado di valutare a priori la necessità di analisi (tempi, metodi, contributi necessari) nei differenti contesti</p> <p>sensibilizza i propri interlocutori ad adottare un approccio equilibrato tra l'analisi e la sintesi</p>	TUTTI

	<p><b>motivazione all'apprendimento:</b> essere aperti a nuove idee, curiosi ed interessati ad esperienze diverse, sia interne che esterne all'organizzazione od alla propria area di competenza. Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, e successivamente applicarle nel miglioramento reale dei processi, apprendendo dalle esperienze proprie e altrui.</p>	<p>dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e si rende promotore di una maturazione della cultura organizzativa nei confronti dello sviluppo professionale</p> <p>si preoccupa della propria formazione e percepisce a pieno il proprio sviluppo professionale come una chiave di successo per sé e per l'amministrazione</p> <p>è curioso, interessato a migliorare le proprie competenze, connette tale interesse personale all'ambito lavorativo ed agli obiettivi dell'amministrazione</p> <p>ha cultura della professione e mostra di considerare le competenze come un fondamentale asset personale e dell'amministrazione</p> <p>sensibilizza gli altri a dare la giusta priorità alla gestione delle proprie competenze</p>	TUTTI
	<p><b>realizzazione:</b> esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.</p>	<p>non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato</p> <p>dimostra entusiasmo nel proprio lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per inquadrare il proprio lavoro all'interno di un ampio contesto organizzativo</p> <p>si pone obiettivi ambiziosi per il proprio lavoro e cerca di raggiungerli</p> <p>usa le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati</p> <p>raggiunge con continuità gli obiettivi assegnati e si dimostra insoddisfatto di fronte a prestazioni di medio livello</p> <p>dimostra eccellenti doti di affidabilità nel raggiungimento degli obiettivi, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie doti a tutti i colleghi</p>	TUTTI
	<p><b>iniziativa e proattività:</b> essere autonomamente propositivi, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori. Cogliere e sviluppare anche da segnali deboli le opportunità presenti nel contesto di riferimento.</p>	<p>lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando con soluzioni adeguate</p> <p>interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento di significativi ambiti di lavoro</p> <p>diffonde e sostiene nell'organizzazione una cultura basata sull'iniziativa personale e il pensiero proattivo, facendone un elemento di vantaggio competitivo per l'amministrazione</p>	TUTTI
	<p><b>flessibilità:</b> capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato. Mostrarsi disponibile ad accettare idee e proposte ed a cogliere nuove opportunità.</p>	<p>appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità</p> <p>individua le nuove opportunità connesse ai cambiamenti</p>	TUTTI



## Area dei comportamenti organizzativi

DIREZIONE –UOC

DIPENDENTE

NOME COGNOME

UOS:

MACROAREA	COMPORAMENTO ASSEGNATO	INDICATORE
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	<b>Lavorare in gruppo:</b> Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi previsti. E' relativo all'area "dell'agire" nel gruppo	Offre spontaneamente supporto ed aiuto a colleghi sia della propria che di altre funzioni.
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	<b>Flessibilità:</b> capacità di mostrarsi disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto e a garantire il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza, nell'interesse dell'Organizzazione.
RELAZIONI E NETWORKING	<b>Comunicazione:</b> Capacità di esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati. Utilizzare il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Comunica e favorisce la circolazione di informazioni qualificate relative alla propria attività
EFFICACIA	<b>Problem solving:</b> capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	Valuta più soluzioni per uno stesso problema e decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata
EFFICACIA	<b>Accuratezza e tempestività:</b> opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato e rispetta i tempi previsti	Rispetta i tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e segnala tempestivamente eventuali criticità che non consentono il rispetto dei tempi
COMPETENZE PROFESSIONALI	<b>Sviluppo e condivisione della conoscenza:</b> comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.
Osservazioni riportate nella scheda di assegnazione obiettivi		

Luogo e Data:

Firma Responsabile

Firma Dipendente