

## Deliberazione del Direttore Generale N. 14/2023

**OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale.  
Approvazione.**

L'anno 2023 il giorno 27 del mese di gennaio in Bari, nella sede dell'Agenzia Regionale strategica per la Salute ed il Sociale della Puglia,

### IL DIRETTORE GENERALE

**VISTA** la Legge 241/1990, recante *“Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”* e ss.mm.ii.;

**VISTO** il D.lgs. 165/2001, recante *“Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”* e ss.mm.ii.;

**VISTO** il D.lgs. 150/2009, recante *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*, e ss.mm.ii.;

**VISTA** la L.R. 1/2011, recante *“Norme in materia di ottimizzazione e valutazione della produttività del lavoro pubblico e di contenimento dei costi degli apparati amministrativi nella Regione Puglia”*;

**VISTA** la Legge 190/2012, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”* e ss.mm.ii.;

**VISTO** il D.lgs. 33/2013, recante *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* e ss.mm.ii.;

**VISTA** la Legge Regionale del 24 Luglio 2017 n. 29, recante *“Istituzione dell'Agenzia Regionale strategica per la Salute e il Sociale (A.Re.S.S.)”*;

**VISTO** il D.lgs. 74/2017 recante *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”*;

**VISTE** le *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance* della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica: n. 2/2017, nn. 4 e 5/2019;

**VISTO** il D.L. 80/2021, convertito con modifiche dalla L. 113/2021, che introduce all'art. 6 il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);

**VISTO** il DPR 81 del 24/6/2022, che elenca i piani assorbiti del PIAO, tra cui il Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.lgs. 150/2009;

**VISTO** il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 474/2018 avente ad oggetto *“Legge regionale n. 29 del 24 luglio 2017, art.5 comma 4 - Nomina Direttore Generale dell'Agenzia Regionale strategica per la Salute ed il Sociale della Regione Puglia (A.Re.S.S.)”*;

**VISTA** la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1974 del 07/12/2020 recante *“Approvazione Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo MAIA 2.0”*;

**VISTA** la Deliberazione del Direttore Generale n. 95 del 14/04/2022, avente ad oggetto *“Conferimento dell'incarico di Direttore di Struttura Complessa dell'Area di Direzione Amministrativa, ai sensi dell'art.*

*71 comma 10 del CCNL Area Funzioni Locali - dirigenza PTA – 2016-2018, e contestualmente incarico ad interim, ai sensi dell'art. 73 comma 8 del CCNL Area Funzioni Locali - dirigenza PTA – 2016-2018, di Dirigente del Servizio Project Management Office e Internazionalizzazione al dipendente Dott. Francesco Fera”;*

**VISTA** la Deliberazione del Direttore Generale n. 116 del 3/5/2022, recante il conferimento dell'incarico di natura professionale sul Servizio Affari Istituzionali e Performance - Area di Direzione Amministrativa, ai sensi dell'art. 71 c. 10 CCNL Area Funzioni Locali – dirigenza PTA – 2016-2018 - alla Dott.ssa Olga Salerno;

**VISTA** la Deliberazione del Direttore Generale n. 112 del 29.04.2022, avente ad oggetto il *“Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza – P.T.P.C.T. 2022-2024”* e successiva rettifica e integrazione documentale, giusta Deliberazione del Direttore Generale n. 198/2022;

**VISTA** la Deliberazione del Direttore Generale n. 121 del 09/05/2022 avente ad oggetto *“Preso d'atto della D.G.R. 558 del 20.04.2022. Attuazione dell'art. 2 del decreto del Presidente della Giunta Regionale del 31/08/2016 (n. registro 542). Attuazione Modello MAIA. - Approvazione dell'Atto aziendale della dotazione organica dell'Agenzia Regionale Strategica per la Salute ed il Sociale (A.Re.S.S.). Revoca della D.G.R. n. 4/2017 e la rettifica della D.G.R. n. 2265/2017-Adozione nuovo atto aziendale giusta D.D.G. 253/2021”*.

Sulla base dell'istruttoria dell'Area di Direzione Amministrativa - Servizio Affari Istituzionali e Performance,

### **HA ADOTTATO**

il seguente provvedimento.

Assiste con funzioni di Segretario la dott.ssa Pia Antonella Piacquadio

#### **PREMESSO CHE:**

- il D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., in attuazione della legge delega 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, ha introdotto principi fondamentali atti ad ottimizzare e rendere sempre più efficiente e trasparente l'attività delle pubbliche amministrazioni, disciplinando il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti al fine di assicurare elevanti standard qualitativi ed economici del servizio, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale;
- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) rappresenta lo strumento per la valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale (art. 7 D.lgs. 150/2009 modificato dall'art. 5 del D.lgs. 74/2017) che le pubbliche amministrazioni adottano ed aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- nel SMVP viene definito il *“Sistema delle performance”*, inteso come l'insieme dei soggetti, delle tecniche, dei processi e degli strumenti (risorse), attraverso cui viene assicurato il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del *“Ciclo della performance”*, al fine ultimo di:

- a) guidare i processi decisionali secondo logiche di *performance management*;

- b) promuovere il continuo miglioramento dell'agire dell'Agenzia in un'ottica di efficienza, efficacia, economicità, qualità, *customer satisfaction* e valore pubblico generato;
- c) promuovere e garantire la trasparenza verso gli *stakeholders*, interni ed esterni;
- d) migliorare la qualità dei servizi offerti, anche mediante l'ascolto ed il coinvolgimento attivo degli *stakeholders* ed anche attraverso progetti di valutazione partecipativa;
- e) favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito;

#### **CONSIDERATO CHE:**

- con Deliberazione del Direttore Generale n. 204 del 3/11/2021 è stato approvato il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale di qualifica dirigenziale e del comparto dell'ARESS Puglia, con allegato Protocollo applicativo per la gestione delle Performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante*";
- la revisione promossa dal nuovo SMVP di ARESS Puglia, a valersi dal 2023, allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale, cerca -in particolare- di rispondere alle sfide introdotte dall'art. 6 del "*Piano integrato di attività e organizzazione*" (di seguito PIAO) di cui al D.L. 80/2021 convertito, con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113;
- le novità introdotte dal suddetto art. 6 e dai successivi decreti attuativi, con particolare riferimento al D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 "*Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione*", oltre che al D.M. 24 giugno 2022 che ne regola il contenuto, impattano e rendono necessario aggiornare il SMVP di ARESS Puglia;
- con il D.P.R. n. 81 del 24 giugno 2022 viene soppresso, in quanto assorbito nella Sezione 2 "*Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione*" - Sottosezione 2.2 "*Performance*", il Piano della performance di cui all'art. 10, commi 1, lettera a) 1-ter del D.lgs. 150/2009, documento nel quale sono definiti gli obiettivi organizzativi e individuali, che saranno misurati e valutati attraverso le basi metodologiche e strumentali specificate nel SMVP allegato al presente provvedimento;
- le revisioni e modifiche al SMPV approvato con D.D.G. n. 204 del 3/11/2021, introdotte nel nuovo Sistema, rispondendo anche ad alcune criticità segnalate, perseguono le finalità di: semplificazione (rendere il sistema più snello e chiaro per superare del tutto la logica dell'adempimento), nonché condivisione e diffusione della reale cultura della performance, della misurazione e della valutazione per rispondere alla sfida posta dal PIAO, che considera la performance uno strumento utile al raggiungimento del Valore Pubblico;

#### **DATO ATTO CHE:**

- l'aggiornamento del Sistema è un ulteriore passo in avanti nel percorso metodologico ed ha come obiettivi:
  - a) impostare il sistema in una logica di valorizzazione delle competenze e delle professionalità del personale dell'Agenzia;
  - b) rafforzare le logiche di equità dei processi di valutazione, individuando il ruolo di valutatore in capo a chi ha conoscenza diretta del valutato e delle sue attività ed attraverso attività di calibrazione delle valutazioni;

- c) contribuire al rafforzamento della cultura della valutazione, attraverso l'introduzione di periodici momenti di confronto che consentano al Responsabile di dare un feedback ricorrente in una logica valorizzazione e crescita professionale;
- d) distinguere maggiormente la fase di misurazione da quella della valutazione, in modo che la prima si concretizzi in una rilevazione il più possibile oggettiva del risultato ottenuto e la seconda, invece, tenendo conto di tutti gli elementi e le informazioni disponibili, consenta di esprimere una interpretazione dei risultati della misurazione;

#### **RILEVATO CHE:**

- con nota prot. n. 0004718 del 06.12.2022, il nuovo SMVP è stato trasmesso alle OO.SS. e alla RSU aziendale per il successivo ed eventuale confronto;
- la RSU aziendale, con nota prot. n. 0004641 del 19/12/21, ha segnalato alcune proposte relativamente agli artt. 10-11-12, le quali sono state parzialmente condivise ed accolte nel nuovo SMVP (artt. 10 e 11), così come comunicato giusta nota prot. n. 0004863 del 20/12/2022;
- con nota prot. n. 0004899 del 21/12/2022, il nuovo SMVP è stato trasmesso all'OIV, in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 7 c. 1 D.Lgs. 150/2009, ai fini del rilascio del parere positivo e vincolante, prima dell'approvazione definitiva;
- in data 24/1/2023, l'OIV ha espresso parere favorevole sul nuovo SMVP (art. 7 c. 1 D. Lgs. 150/2009) dell'ARESS Puglia, a valere dal Ciclo della performance 2023, con verbale prot. n. 260 del 25/1/2023;

#### **RITENUTO NECESSARIO:**

- in applicazione delle norme in vigore in precedenza citate, dotare l'ARESS di un SMVP integrato, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati;
- provvedere al tempestivo aggiornamento del SMVP dell'ARESS Puglia, approvato con Deliberazione del Direttore Generale n. 204 del 3/11/2021, al fine di dotare l'Agenzia di uno strumento completo ed aggiornato che supporti adeguatamente la realizzazione dei *Cicli della Performance* dell'ARESS, nel rispetto delle previsioni normative vigenti, allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale.

Per le motivazioni cui in premessa, che qui si intendono richiamate quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento

#### **DELIBERA**

- 1) **di approvare** la premessa, costituente parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- 2) **di approvare** il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale*", allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale;
- 3) **di demandare** al Servizio Affari Istituzionali e Performance l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nel sito web previsti dall'art. 23 e 37, D.lgs. 33/2013, sulla sezione Amministrazione Trasparente, Performance/Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
- 4) **di trasmettere** il presente provvedimento all'OIV collegiale, ai Direttori/Dirigenti delle Aree/Servizi dell'Agenzia, alle OO.SS. e alla RSU aziendale;

- 5) **di attestare** che i soggetti firmatari del presente atto non incorrono in alcuna delle cause di incompatibilità previste dalla normativa vigente, ivi comprese potenziali situazioni di conflitto di interesse.

Il Presente provvedimento non essendo soggetto al controllo ex L.R. 29/17 è immediatamente esecutivo ai sensi di legge La presente deliberazione sarà pubblicata sul sito web di questa Agenzia. I sottoscritti attestano che il procedimento istruttorio è stato espletato nel rispetto della normativa regionale e nazionale e che il presente provvedimento, predisposto ai fini della adozione dell'atto finale da parte del Direttore Generale, è conforme alle risultanze istruttorie.

Il Dirigente Servizio Affari Istituzionali e Performance  
F.to Dott.ssa Olga Salerno

Il Direttore Area di Direzione Amministrativa  
F.to Dott. Francesco Fera

Il Direttore Generale  
F.to Dott. Giovanni Gorgoni

Il Segretario

F.to Dott.ssa Pia Antonella Piacquadio

## **ATTESTAZIONE DI AVVENUTA PUBBLICAZIONE**

Si certifica che il presente provvedimento è stato pubblicato sul sito WEB di questa Agenzia nel rispetto di quanto prescritto dalla Legge Regione Puglia n. 40/2007

Dal 27.01.2023

Bari, 27.01.2023

Il Segretario

F. to Dott.ssa Pia Antonella Piacquadio



Agenzia  
Regionale  
per la Salute  
ed il Sociale  
**Puglia**

## **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale**

*dell'Agenzia Regionale Strategica per la Salute ed il Sociale (AReSS)*

## Sommario

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Art. 1 Premessa .....</i>   | <i>3</i>  |
| <i>Art. 2 Caratteristiche del Ciclo della Performance .....</i>                          | <i>6</i>  |
| <i>Art. 3 Caratteristiche generali dello SMVP.....</i>                                   | <i>6</i>  |
| <i>Art. 4 La Struttura Organizzativa dell’Agenzia.....</i>                               | <i>7</i>  |
| <i>Art. 5 Le fasi e le scadenze del Ciclo della Performance.....</i>                     | <i>8</i>  |
| <i>Art. 6 La tipologia di obiettivi e l’alberatura nel Piano della Performance .....</i> | <i>9</i>  |
| <i>Art. 7 La relazione tra strutture e le diverse tipologie di obiettivi.....</i>        | <i>13</i> |
| <i>Art. 8 Gli attori del Ciclo della Performance .....</i>                               | <i>14</i> |
| <i>Art. 9 La Valutazione della Performance Organizzativa .....</i>                       | <i>18</i> |
| <i>Art. 10 La Valutazione della Performance Individuale .....</i>                        | <i>20</i> |
| <i>Art. 11 La Valutazione della Performance Individuale per Ruolo.....</i>               | <i>23</i> |
| <i>Art. 12 Procedura di conciliazione della valutazione individuale .....</i>            | <i>24</i> |
| <i>Art. 13 Gestione dei casi di mobilità e quiescenza .....</i>                          | <i>26</i> |
| <i>Art. 14 Premialità .....</i>  | <i>28</i> |

ALLEGATI



## Art. 1 Premessa

Con il presente strumento l'AReSS rappresenta sinteticamente l'architettura, il modello operativo e le principali funzioni gestionali previste nello sviluppo del Ciclo della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (da ora SMVP), introdotto dal D. Lgs 150/2009 e novellato dal successivo D. Lgs 74/2017, costituisce l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati dell'organizzazione, posti in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nei processi produttivi dell'Agenzia. L'attuazione di tale Sistema, quindi, consente di definire parametri quantitativi e qualitativi attraverso cui si potrà procedere alla valutazione dei risultati ottenuti dall'Agenzia (performance organizzativa dell'Agenzia), dalle singole strutture in cui la stessa si articola (performance organizzativa di struttura) e dagli apporti dei singoli dipendenti (performance individuale).

Attraverso lo sviluppo diffuso dell'attività di valutazione, l'AReSS si propone di avviare un circolo virtuoso mediante il quale ogni soggetto interessato (l'Agenzia, l'articolazione organizzativa e il singolo dipendente) entri nel merito della valutazione dell'attività svolta, la ponga in discussione, identifichi i margini di miglioramento e, quindi, proceda alla loro implementazione concreta. La valutazione dei risultati, in altre parole, è una necessità aziendale ma, al contempo, un'opportunità di crescita e sviluppo dell'organizzazione e del patrimonio professionale.

In questo senso, la valutazione delle performance, organizzativa ed individuale, è attività che non trova la propria ragione d'essere negli effetti che produce a norma di contratto ma, piuttosto, nella valenza di strumento gestionale per la misurazione e l'analisi dei contributi forniti al raggiungimento degli obiettivi aziendali e di studio degli scostamenti registrati rispetto a valori attesi, per valorizzarli e diffonderli, quando positivi, o correggerli e ridurli, quando negativi, il tutto nell'ottica di una crescita aziendale.

Con l'attuazione di tale logica, l'AReSS intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi strategici (accountability), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti.

Il Sistema, costituendo di fatto la capacità dell'organizzazione di programmare ed orientarsi nel percorso di conseguimento della propria mission, deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità.

È necessario ricordare che, in piena coerenza con la prospettiva "ambidestra" del modello organizzativo "MAIA" della Regione Puglia, l'Agenzia svolge una funzione di *exploration* complementare a quella di *exploitation* del parallelo Dipartimento

Salute, impegnandosi nell'innovazione di processo, di prodotto e dei saperi per la salute e il sociale, che il Dipartimento mette poi a sistema. L'Agenzia, pertanto, è un organismo tecnico-operativo e strumentale della Regione, a supporto della definizione e gestione delle politiche in materia sociale e sanitaria, a servizio della Regione Puglia in particolare, e della pubblica amministrazione in generale. Ciò premesso, la valutazione del livello di soddisfazione degli interventi dell'Agenzia (*c.d. Customer Satisfaction*) avviene da parte della Giunta della Regione Puglia, la quale valuta la performance dell'Direttore Generale e dell'operato dell'Agenzia nel suo complesso.

Se il D. Lgs 150/2009 e il D. Lgs 74/2017 enfatizzano, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, la rilevanza delle attività di programmazione attraverso l'articolazione ed il *cascading* degli obiettivi, il recente D. Lgs. 80/2021 individua nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) lo strumento unificante delle attività di programmazione di ciascuna Amministrazione, che riassume e porta a logica unitaria i singoli piani individuando nel Valore Pubblico e nei relativi obiettivi, come elemento risultante e comune ai diversi momenti ed ambiti programmatori.

È intenzione dell'Agenzia valutare in sede di contrattazione sindacale ogni elemento utile all'eventuale premialità in favore del dipendente, anche sulla base di percorsi formativi sostenuti a proprio carico e coerenti con la mission aziendale<sup>1</sup>. Inoltre, nella logica di integrazione che caratterizza il PIAO, saranno garantiti interventi formativi, che saranno resi organici all'interno del Piano Triennale di Formazione (integrato nella Sottosezione 3.3 del PIAO), al fine di rendere dirigenti e personale di comparto sempre più competenti ed in grado di garantire il presidio delle attività di competenza.

Nello sviluppo del ciclo si terrà costantemente in considerazione quanto definito nel Gender Equality Plan (GEP)<sup>2</sup>, adottato in conformità a quanto disposto dalla Commissione Europea. Il GEP è un documento programmatico triennale che definisce le azioni ed i progetti che favoriscano la riduzione delle asimmetrie di genere, e permettano al contempo la valorizzazione di tutte le diversità.

Il GEP si colloca in un'ottica programmatica dell'Ente ponendosi come un insieme di azioni, non isolate ma integrate in un'unica visione strategica, per:

- identificare distorsioni e disegualianze di genere;
- implementare strategie innovative per correggere distorsioni e disegualianze;
- definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento attraverso adeguati indicatori.

---

<sup>1</sup> Non possono essere valutati i percorsi formativi garantiti e finanziati dall'Agenzia stessa come formazione continua.

<sup>2</sup> Deliberazione del Direttore Generale n. 102/2022.

## **Introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**

Il Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella Legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto, per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti (escluse le scuole), il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** che deve essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e definisce gli strumenti e le fasi *“per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione”*.

Si tratta di un documento di programmazione unico che in base all’articolo 1 del DPR n.81, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022 accorpa i seguenti documenti:

- Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e Piano delle azioni concrete (PAC);
- Piano per Razionalizzare l’utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRSD);
- Piano della Performance (PdP);
- Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT);
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Piano di Azioni Positive (PAP).

Il PIAO è articolato in quattro Sezioni, a loro volta ripartite in Sottosezioni di programmazione riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali, secondo lo schema di piano-tipo allegato allo schema del D.M. 24.06.2022. In particolare:

- 1. Scheda Anagrafica dell’Amministrazione**
- 2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione;**
  - 2.1 Valore pubblico*
  - 2.2 Performance*
  - 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza*
- 3. Organizzazione e capitale umano;**
  - 3.1 Struttura Organizzativa*
  - 3.2 Organizzazione del lavoro agile*
  - 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale*
- 4. Monitoraggio**

In particolar modo, il presente SMVP, poiché documento in cui sono definite le regole del gioco caratteristiche del Ciclo della performance, è propedeutico all’elaborazione della **Sottosezione 2.2: Performance.**

## Art. 2 Caratteristiche del Ciclo della Performance

La performance è il concetto centrale introdotto dal D. Lgs 150/09, modificato con il D. Lgs 74/2017, che assume il significato di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Nell' AReSS, la valutazione annuale della performance è articolata nei seguenti ambiti specifici:

- **Performance Organizzativa;**
- **Performance Individuale.**

La valutazione della Performance Organizzativa dell'Agenzia nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative è strettamente collegata agli obiettivi strategici dell'Agenzia, declinati dalla propria *mission* istituzionale e dalle linee di indirizzo strategico dettate dalla Regione Puglia ed è resa operativa attraverso la messa in coerenza con il sistema di *budget*.

Ai fini del processo di *budgeting*, l'assegnazione formale delle risorse alle SPL (come più avanti identificate) avviene a seguito di atto, proprio del Direttore Generale, tenendo conto degli obiettivi di performance strategica ed operativa, nonché delle risorse umane e finanziarie realmente disponibili.

La valutazione della Performance Individuale è finalizzata ad apprezzare sia il contributo fornito dal singolo al perseguimento degli obiettivi delle articolazioni organizzative di appartenenza, sia la capacità dello stesso di mantenere e/o sviluppare le conoscenze e le competenze adeguate del ruolo ricoperto.

## Art. 3 Caratteristiche generali dello SMVP

Il presente SMVP costituisce la struttura di riferimento per il Ciclo di gestione della performance dell'AReSS, definendone i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti. Il periodo di riferimento è l'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di *budget*.

Il Sistema si basa sull' oggettività della misurazione e sulla validità dei modelli di valutazione, a partire dalla individuazione degli indicatori fino all'interpretazione degli scostamenti, dalla individuazione delle responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo e dalla previsione di idonee modalità per assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance, sia nei confronti del personale e sia nei confronti degli stakeholders, interni ed esterni.

La formalizzazione del SMVP per l'AReSS assolve, quindi, ad una pluralità di scopi:

- migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi;
- connettere il sistema premiante non solo ai risultati di natura individuale, ma soprattutto agli esiti della valutazione della performance organizzativa;
- introdurre uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali;
- rappresentare, misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (*accountability*).

Conseguentemente, i processi di individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo dell'Agenzia, che di singola Unità Operativa, con risultati che si integrano con la valutazione della performance individuale.

## Art. 4 La Struttura Organizzativa dell'Agenzia

7

In relazione all'attuazione del Ciclo della Performance, la struttura organizzativa è riconducibile a 2 livelli gerarchici che si articolano a partire dalla Direzione Generale, a cui fanno riferimento tutte le strutture dell'AReSS.

- 1. Strutture di Primo Livello (SPL)** → Afferiscono a questa tipologia le unità organizzative che riportano gerarchicamente al Direttore Generale. Le SPL sono caratterizzate da autonomia di budget e responsabilizzazione sui risultati di gestione conseguiti. Sono SPL:
  - Le Aree di direzione, ovvero le Unità Operative Complesse (UOC) affidate ai direttori di Area.
- 2. Strutture di Secondo Livello (SSL)** → Tutte le strutture organizzative che dipendono dalla SPL sono considerate di SSL. La quasi totalità delle SSL rientreranno tra:
  - Unità Operative Semplici<sup>3</sup> (UOS) affidate ad un dirigente;
  - Unità Operative Semplici di staff, che riportano direttamente al Direttore Generale.
  - Strutture organizzative affidate ad un dirigente con Incarico Professionale;

<sup>3</sup> Strutture dotate di responsabilità di gestione di risorse umane, tecniche o finanziarie.

## Art. 5 Le fasi e le scadenze del Ciclo della Performance

Il processo di misurazione e valutazione della performance si esplica attraverso una serie di fasi che concorrono nel loro insieme a dar vita al ciclo di gestione della performance. Di seguito è data descrizione di detto processo con indicazione di fasi e tempi relativi al ciclo della Performance per l'AReSS.

A titolo esemplificativo è riportato lo schema di gestione del ciclo della performance dell'anno N che inizia nell'anno N-1 e si conclude nell'anno N+1.

*Tabella tempistiche Ciclo della Performance AReSS.*

| Attività   | Tempi  |
|--|--|
| <b><u>Programmazione e definizione Obiettivi</u></b>   |  |
| <b>1.1 Definizione degli obiettivi strategici</b><br><i>(cfr. art. 6)</i>  | Entro il 30 ottobre dell'anno N-1                |
| <b>1.2 Definizione degli obiettivi operativi</b><br><i>(cfr. art. 6)</i>   | Entro il 30 novembre dell'anno N-1               |
| <b>1.3 Redazione ed approvazione del Piano della performance all'interno della Sottosezione 2.2 "Performance" del PIAO</b> | Entro il 31 gennaio dell'anno N                  |
| <b>1.4 Definizione degli obiettivi individuali e realizzazione colloquio di assegnazione</b> <i>(cfr. artt. 6 e 11)</i>    | Entro il 31 marzo dell'anno N                    |
| <b><u>Monitoraggio</u></b>   |  |
| <b>2.1 Monitoraggio</b>  | Entro il 30 giugno dell'anno N                   |
| <b>2.2 Eventuale Valutazione dati monitoraggio intermedio e rielaborazione degli obiettivi</b>                             | Entro 20 gg dalla realizzazione del monitoraggio |
| <b><u>Misurazione e valutazione</u></b>  |  |

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <b>3.1 Consuntivazione dei risultati raggiunti</b>  | Entro il 15 gennaio dell'anno N+1  |
| <b>3.2 Valutazione della performance organizzativa per l'ente nel suo complesso e per le singole strutture.</b> | Entro il 30 gennaio dell'anno N+1  |
| <b>3.3 Valutazione della performance individuale (cfr. artt. 10 e 11)</b>                                       | Entro il 28 febbraio dell'anno N+1 |
| <b><u>Rendicontazione dei Risultati</u></b>   |                                    |
| <b>4.1 Redazione della Relazione</b>  | Entro il 15 giugno dell'anno N+1   |
| <b>4.2 Approvazione della Relazione</b>   | Entro il 30 giugno dell'anno N+1   |
| <b>4.3 Pubblicazione della Relazione</b>  | Entro il 30 giugno dell'anno N+1   |

## **Art. 6 La tipologia di obiettivi e l'alberatura nel Piano della Performance**

Entro il 31 gennaio di ogni anno, è approvato un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance<sup>4</sup> (da ora PdP), che declina la mission istituzionale derivata dalle linee di indirizzo regionale, in obiettivi strategici ed operativi da perseguire attraverso il pieno utilizzo delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Il PdP, attraverso la declinazione delle diverse tipologie di obiettivi, costituisce il fulcro dell'attività programmatica dell'ARESS nel suo complesso ed in tutte le sue articolazioni organizzative.

Ogni obiettivo dovrà essere caratterizzato con indicatori in grado di misurarne il livello di raggiungimento in relazione ai target attesi. Sono previste le tipologie di obiettivi di seguito indicate.

<sup>4</sup> In base all'articolo 1 del DPR n.81, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022 il Piano della Performance (PdP) confluisce nella Sottosezione 2.2 "Performance" del PIAO.

## Obiettivi Strategici Triennali (OBST)

Gli Obiettivi Strategici Triennali (da ora OBST) sono caratterizzati da una forte rilevanza in termini di impatto istituzionale ed amministrativo, attraverso cui l'AReSS intende raggiungere risultati volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia della risposta del Sistema Sanitario regionale alle esigenze ed aspettative della domanda di salute dei cittadini pugliesi. Gli OBST sono definiti sulla base delle missioni istituzionali e delle priorità indicate dal Direttore Generale.

Gli obiettivi strategici sono definiti dal Direttore Generale ed assegnati alle Strutture di Primo Livello (SPL).

Nella definizione degli OBST è necessario tener conto degli Obiettivi di Valore Pubblico, definiti nel PIAO, Sottosezione 2.1 "Valore Pubblico".

Il *Cascading* tra Obiettivi di Valore Pubblico ed OBST permette all'Agenzia di influire direttamente nel processo di creazione di Valore Pubblico, inteso come l'insieme di effetti positivi, sostenibili e duraturi, sulla vita sociale, economica e culturale della comunità.

Gli OBST vengono definiti mediante apposita scheda, in cui per ogni OBST è necessario definire il set di indicatori utili a misurarlo. Per ogni indicatore dovranno essere definite: la regola di calcolo, l'algoritmo, il valore Iniziale, il target per l'anno N, il target per l'anno N+1 ed il target per l'anno N+2.

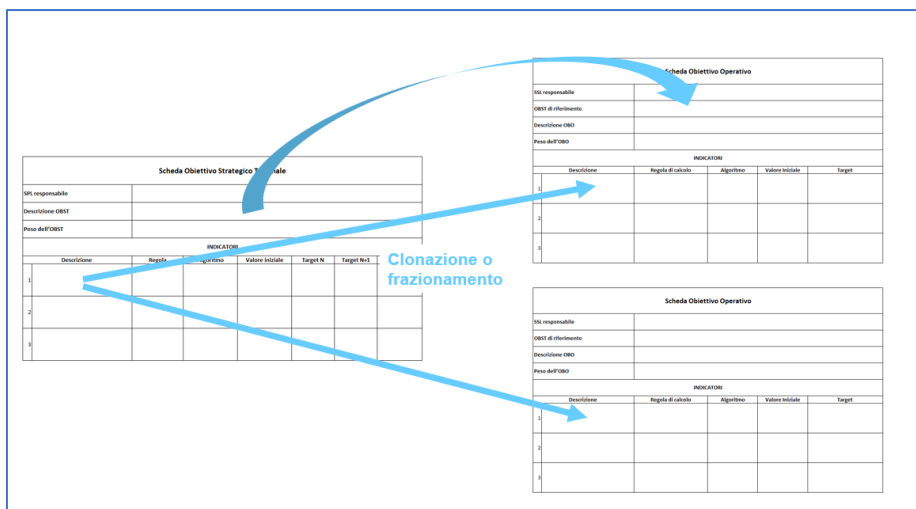
Il target per l'anno N sarà utilizzato ai fini del calcolo della performance organizzativa dell'annualità in questione.

## Obiettivi Operativi (OBO)

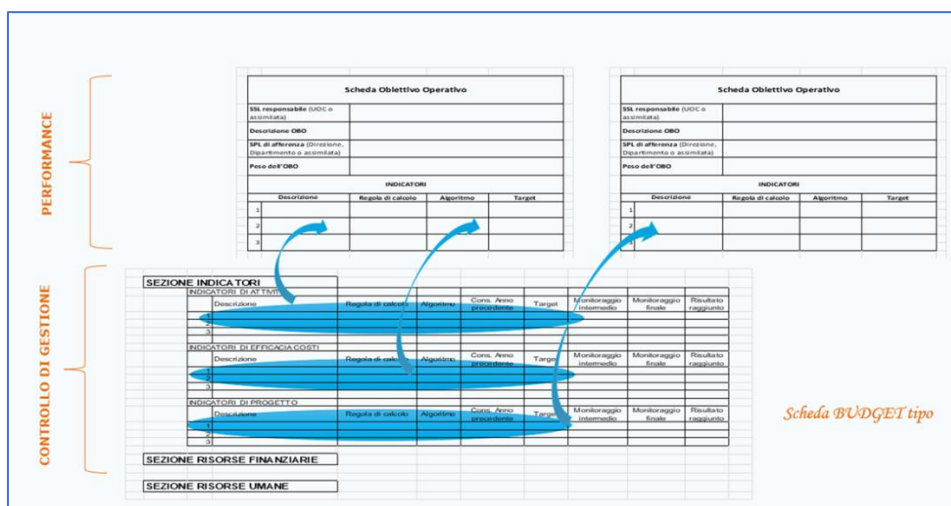
Gli Obiettivi Operativi (da ora OBO) fanno riferimento ai risultati che le Strutture di Secondo Livello (SSL) devono raggiungere ed in tal senso possono far riferimento alle seguenti opzioni:

- a) derivare direttamente dagli OBST di cui rappresentano una clonazione/frazionamento in relazione ai target a questi assegnati; in tal caso gli indicatori ed i target possono essere elaborati redistribuendo i risultati attesi dagli OBST per competenze territoriali o funzionali;





b) utilizzare gli indicatori caratterizzanti la specifica unità organizzativa e pertanto costituire *key performance indicator* di efficacia/ efficienza e qualità dei servizi erogati/ attività previste, come da figura che segue.



c) essere rappresentativi delle specificità caratterizzanti la struttura organizzativa assegnataria, non essendo derivabili né dagli OBST, né dai KPI di scheda budget.

## Obiettivi individuali (OI)

Gli Obiettivi Individuali sono orientati a valorizzare il contributo dei singoli per il perseguimento della performance dell'ARESS e/o della struttura di appartenenza. Gli OI sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente *professional* con incarico di base o senza struttura e al dipendente con Incarichi di Funzione, i quali sono gli unici soggetti chiamati a risponderne e fanno specifico riferimento al loro ruolo e alle loro funzioni.

L'Agenzia, al fine di assicurare la creazione di un clima collaborativo e di uno spirito di gruppo, ha scelto di non assegnare Obiettivi Individuali ai Direttori di SPL ed ai Dirigenti di SSL, ma di far coincidere la componente valutativa "Risultati" con la Performance Organizzativa della Struttura di responsabilità; ciò a fronte di una specifica valutazione del clima aziendale da parte dei vertici dell'Agenzia.

In questo senso, quale riferimento di carattere orientativo, potranno essere assegnati al singolo professionista obiettivi riferibili a:

- contributo per azioni di sviluppo e miglioramento del funzionamento delle attività istituzionali;
- contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di riferimento in funzione dello specifico ruolo ricoperto;
- raggiungimento di obiettivi legati ad incarichi *ad personam* e/o legati ad attività progettuali.

## Indicazioni metodologiche per lo sviluppo degli obiettivi e degli indicatori

Gli obiettivi dovranno essere espressi in maniera chiara ed univoca e dovranno essere associati ad uno o più indicatori.

Gli indicatori sono strumenti che permettono di rappresentare l'andamento di alcuni fenomeni/oggetti da raggiungere permettendo così di misurare, e di conseguenza valutare, il successo e l'adeguatezza delle azioni svolte. Gli indicatori hanno una valenza per la pianificazione in quanto rappresentano le informazioni che permettono di dare concretezza agli obiettivi che l'ARESS si pone. Essi sono un riferimento imprescindibile per la misurazione delle performance nel tempo, permettendo di descrivere gli andamenti su prospettiva di breve, medio o lungo termine.

Gli indicatori associati agli obiettivi devono fare riferimento ad alcune caratteristiche chiave:

- **precisione, o significatività:** intesa come capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- **completezza:** ossia la capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Amministrazione;

- **tempestività:** vale a dire la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- **misurabilità:** capacità dell'indicatore di essere quantificabile in maniera oggettiva, basandosi su fonti affidabili e trasparenti.

Ad ogni singolo indicatore è associato sia un **target**, ovvero il risultato da raggiungere, che una **regola di calcolo** la quale attraverso il target prescelto permette di determinare la logica di raggiungimento o meno dell'obiettivo.

Le regole di calcolo utilizzabili sono:

- **ON/OFF:** da utilizzare nel caso di indicatori il cui risultato sia conseguibile solo per intero;
- **volume in crescita:** il risultato sarà considerato raggiunto al 100% quando non inferiore al target, qualsiasi valore inferiore al target riduce il risultato in percentuale;
- **volume in decrescita:** il risultato sarà considerato raggiunto al 100% quando non superiore al target, qualsiasi valore superiore al target riduce il risultato in percentuale;
- **Euro in crescita:** come per il volume ma per target espressi in valuta;
- **Euro in decrescita:** come per il volume ma per target espressi in valuta;
- **tempo in crescita:** come per il volume ma per target espressi in unità di tempo;
- **tempo in decrescita:** come per il volume ma per target espressi in unità di tempo;
- **percentuale in crescita:** L'attività si ritiene soddisfatta tanto più il risultato si avvicina al 100% o al target percentuale indicato;
- **percentuale in decrescita:** L'attività si ritiene soddisfatta tanto più il risultato si avvicina allo 0% o al target percentuale indicato.

## Art. 7 La relazione tra strutture e le diverse tipologie di obiettivi

Il modello valutativo è articolato in maniera coerente con la struttura organizzativa dell'Agenzia definita dall'Organigramma e dall'Atto aziendale, al fine di definire le correlazioni e le interdipendenze nei processi di assegnazione degli obiettivi e di valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale.

In particolare:

- le **Strutture di Primo Livello (SPL)** sono coinvolte nella realizzazione degli OBST (assegnati dal Direttore Generale) e attraverso il raggiungimento di questi verrà misurata la loro Performance Organizzativa.

I direttori di Area, in qualità di responsabili delle SPL, per le strutture organizzative che ad essi riportano (Strutture di Secondo Livello – SSL):

- definiscono, assegnano, negoziano e monitorano gli OBO ed i relativi pesi;
  - assegnano e negoziano, i relativi indicatori, pesi degli indicatori, regole di calcolo e Target;
- le **Strutture di Secondo Livello (SSL)** sono coinvolte nella realizzazione degli OBO loro assegnati e attraverso il raggiungimento di questi verrà misurata la loro Performance Organizzativa.

## Art. 8 Gli attori del Ciclo della Performance

14

Di seguito sono rappresentate le attività più rilevanti dei principali attori dei processi di gestione del Ciclo della Performance dell’Agenzia.

### La **Giunta Regionale**:

- con apposita Deliberazione, assegna gli obiettivi strategici annuali dell’Agenzia al Direttore Generale;

### Il **Direttore Generale**:

- definisce gli Obiettivi Strategici Triennali (OBST) sulla base delle indicazioni delle programmazioni regionali assegnandoli alle Strutture di Primo Livello (SPL);
- valuta il raggiungimento degli OBST delle SPL;
- definisce gli Obiettivi Operativi (OBO) per le Strutture di Secondo Livello direttamente afferenti alla Direzione Generale (Ad. Es. Servizio transizione digitale e policy, Segreteria Generale);
- approva, con propria deliberazione su proposta del Servizio Affari Istituzionali e Performance, tutti gli atti e i documenti in tema di *performance*, (d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e legge n. 190/2012 e s.m.i.);

- sulla base delle risultanze del monitoraggio intermedio e/o sulla base di segnalazioni dei direttori delle SPL, può approvare modifiche al Piano della Performance adeguando obiettivi, indicatori e target;
- convalida i dati di monitoraggio e misurazione predisposti dal Servizio Affari Istituzionali e Performance funzionali alla redazione della Relazione Annuale.

### **Il Direttore di SPL:**

- definisce gli Obiettivi Operativi da assegnare alle SSL che riportano alla propria struttura;
- assegna e valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale di comparto eventualmente incardinato in staff alla struttura di cui ha la responsabilità;
- consuntiva e convalida i dati di monitoraggio e misurazione per gli ambiti e le strutture di propria responsabilità.

### **Il Dirigente delle SSL:**

- assegna e valuta la performance individuale e del personale dirigente eventualmente assegnato alla propria struttura e del personale di comparto incardinato nella struttura di cui ha la responsabilità;
- consuntiva e convalida i dati di monitoraggio e misurazione per gli ambiti e le strutture di propria responsabilità.

### **Servizio Affari Istituzionali e Performance (con funzioni di STP):**

- supporta l'Agenzia nella corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione e propone al Direttore Generale eventuali correttivi da sottoporre al vaglio dell'OIV e delle OO.SS.;
- collabora con il Direttore Generale e l'OIV al fine di garantire, nelle varie fasi del processo di misurazione e valutazione, il rispetto dei tempi e delle regole stabilite;
- svolge la funzione di Struttura Tecnica Permanente (STP) di supporto all'OIV, come previsto dalla normativa vigente;
- presenta al Direttore Generale le proposte relative al:
  - Piano della Performance;
  - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
  - eventuali integrazioni e modifiche che si dovessero rendere necessarie;

- cura la comunicazione relativa al Sistema;
- trasmette al Dirigente del Servizio Risorse Umane l'elenco dei punteggi di performance individuale conseguiti dal personale;
- trasmette al Dirigente del Servizio Finanze e Controllo i provvedimenti adottati e relativi alla corresponsione delle retribuzioni di risultato ai Dirigenti/Direttori e dell'incentivo di produttività al personale del Comparto.

### **L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.):**

- verifica la corretta metodologia dei processi di misurazione e valutazione;
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- valida la proposta di valutazione degli OBST delle SPL inviata dal Direttore Generale, verificando che la documentazione probatoria trasmessa sia coerente la valutazione proposta e verificando il rispetto di quanto definito nel presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei Conti e al Dipartimento della Funzione Pubblica;
- valida la Relazione Annuale delle performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. n. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato decreto legislativo, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- prende atto della verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione;
- valida, a conclusione del percorso, il processo di valutazione annuale;
- ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili



Agenzia  
Regionale  
per la Salute  
ed il Sociale  
Puglia

all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto ai sistemi informativi inerenti alla gestione delle risorse umane (anagrafiche, performance, ecc.) e può accedere a tutti i luoghi dell'amministrazione al fine di svolgere il proprio ruolo come da normativa vigente;

- si avvale del supporto di una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni come indicato da normativa vigente.

## Art. 9 La Valutazione della Performance Organizzativa

La Performance Organizzativa è relativa ai risultati raggiunti per l'Agenda nel suo complesso, ovvero la **Performance Organizzativa di AReSS**, ed ai risultati delle singole strutture organizzative, ovvero la **Performance Organizzativa di Struttura**.

La valutazione della performance organizzativa è centrale nel processo di accountability e rendicontazione dei risultati strategici e degli impatti dell'Agenda sul sistema sanitario regionale. La performance organizzativa, inoltre, incide sulla valutazione dei dipendenti ed in particolar modo dei ruoli di responsabilità, attraverso i risultati annuali raggiunti dalla Struttura, favorendo il gioco di squadra ed il senso di appartenenza.

### Calcolo della Performance Organizzativa dell'Agenda

La Performance Organizzativa dell'Agenda si ottiene attraverso la media ponderata dei risultati delle Strutture di Primo Livello (SPL). La pesatura delle SPL dovrà essere espressamente indicata all'interno del Piano nelle Performance (PdP). La pesatura delle SPL sarà effettuata dal Direttore Generale e condivisa con i Direttori di SPL per la struttura di competenza. La pesatura delle SPL avviene sulla base dei seguenti parametri:

- coinvolgimento della SPL nei diversi OBST dell'Agenda;
- budget assegnato alla struttura.

Pertanto, la formula per il calcolo della Performance Organizzativa dell'Agenda ( $PO_{AReSS}$ ) è la seguente

$$PO_{AReSS} = \frac{\sum (PO_{SPLi} * p_{SPLi})}{\sum p_{SPLi}}$$

dove:

$PO_{SPLi}$  = performance organizzativa dell'i-esima SPL;

$p_{SPLi}$  = peso dell'i-esima SPL (Indicato nel PdP).

### Calcolo della Performance Organizzativa delle Strutture di Primo Livello (SPL)

Nella fase di identificazione degli OBST verranno individuate le SPL coinvolte.

Pertanto, ogni SPL sarà coinvolta nel raggiungimento di alcuni OBST; in fase di assegnazione sarà attribuito sia un peso ad ogni OBST di pertinenza e sia i target



dei relativi indicatori.

La Performance Organizzativa delle SPL si ottiene attraverso la media pesata del risultato degli OBST di competenze rispetto al target relativo alla prima annualità.

Pertanto, la formula per il calcolo della Performance Organizzativa delle Strutture di Primo Livello (**PO<sub>SPL</sub>**) è la seguente:

$$PO_{SPL} = \frac{\sum(OBST_i * p_{OBST_i})}{\sum p_{OBST_i}}$$

dove:

**OBST<sub>i</sub>** = risultato dell'anno N dell'Obiettivo Strategico Triennale i-esimo della SPL;

**p<sub>OBST<sub>i</sub></sub>** = peso dell'Obiettivo Strategico Triennale i-esimo della SPL.

### Calcolo della Performance Organizzativa delle Strutture di Secondo Livello (SSL)

La Performance Organizzativa di Strutture di Secondo Livello viene calcolata come media pesata del risultato degli OBO di competenza, assegnati dal dirigente della SPL sovraordinata.

Pertanto, la formula per il calcolo della Performance Organizzativa delle Strutture di Secondo Livello (**PO<sub>SSL</sub>**) è la seguente:

$$PO_{SSL} = \frac{\sum(OBO_i * p_{OBO_i})}{\sum p_{OBO_i}}$$

dove:

**OBO<sub>i</sub>** = risultato dell'Obiettivo Operativo i-esimo della SSL;

**p<sub>OBO<sub>i</sub></sub>** = peso dell'Obiettivo Operativo i-esimo della SSL.

## Art. 10 La Valutazione della Performance Individuale

La Performance individuale per tutto il personale coinvolto (Dirigenza e Comparto) è basata su:

- **risultati** → i risultati della performance organizzativa ovvero il raggiungimento degli obiettivi individuali;
- **contributo e capacità** → valutazione relativa al “come” un’attività viene svolta da ciascuno all’interno dell’organizzazione e delle capacità di trasferire le proprie competenze organizzative e tecnico-professionali nei comportamenti agiti.

La performance individuale viene determinata sulla base di differenti componenti valutative:

- la **performance organizzativa**;
- gli **obiettivi individuali**;
- il **contributo e capacità**.

La Performance Individuale si calcola attraverso la media ponderata del grado di raggiungimento delle componenti valutative.

Nel caso di dipendenti incardinati presso più strutture, sarà prevista una scheda per ciascuna di queste. La performance individuale del dipendente sarà calcolata come media ponderata dei risultati ottenuti per ogni singola struttura di appartenenza. La ponderazione avverrà in base al criterio temporale: numero di mesi presso una data struttura.

Nello schema seguente è rappresentata l’attribuzione dei pesi alle diverse componenti valutative.

*Modelli valutativi per ruolo della performance individuale*

| Ruolo/Figura Professionale  | A<br>Risultati                             |  |                           | B<br>Contributo e capacità |
|---|--|--|---------------------------|----------------------------|
|   | A1- Performance Organizzativa dell'Agencia | A2- Performance organizzativa di struttura | A3- Obiettivi individuali |                            |
| <b>Direttore di SPL (Area)</b>  | 20%  | 50%  |                           | 30%                        |
| <b>Dirigente di SSL (Servizio)</b>  | 10%  | 60%  |                           | 30%                        |
| <b>Dirigente Professional con incarico di base o senza struttura</b>                                | 10%  | -  | 60%                       | 30%                        |
| <b>Area dei professionisti della salute e dei funzionari con Incarico di Funzione Organizzativa</b> | 5%   | 25%  | 40%                       | 30%                        |
| <b>Area dei professionisti della salute e dei funzionari e Area degli Assistenti senza incarico</b> | 5%   | 15%  | -                         | 80%                        |

Il processo di valutazione del contributo e capacità fa riferimento ad un sistema di descrittori afferenti all'ambito dei comportamenti organizzativi. Sono definiti 3 ambiti di valutazione ciascuno dei quali si articola in diversi elementi valutati.

In particolare:

| AMBITO DI VALUTAZIONE                          | ELEMENTO VALUTATIVO |  |
|--|---------------------|--|
| <b>Comportamenti realizzativi</b>              | 1                   | Accuratezza                            |
|  | 2                   | Time management                        |
|  | 3                   | Autonomia                              |
|  | 4                   | Qualità                                |
| <b>Comportamenti relazionali</b>               | 5                   | Comunicazione                          |
|  | 6                   | Networking                             |
|  | 7                   | Gestione gruppi e riunioni             |
| <b>Comportamenti di sviluppo professionale</b> | 8                   | Ampiezza e profondità delle conoscenze |
|  | 9                   | Padronanza delle tecniche              |
|  | 10                  | Autosviluppo                           |
|  | 11                  | Analisi e miglioramento dei processi   |

In relazione al ruolo del Valutato il Valutatore potrà selezionare tutti gli elementi o parte di essi. La somma dei pesi degli elementi di valutazione selezionati deve essere pari a 100.

In fase di valutazione, ad ogni elemento viene assegnato un punteggio tra 1 e 5 (*Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato 8*).

Il risultato della componente valutativa di contributo e capacità, sarà la media aritmetica di tutti gli elementi valutati.

## Art. 11 La Valutazione della Performance Individuale per Ruolo

Di seguito, nell'ambito della valutazione della performance individuale, sono elencate le associazioni, tra i soggetti che possono assumere il ruolo di valutatore ed i relativi soggetti valutati.

| Valutatore                | Valutato   |
|---------------------------|--|
| <b>Direttore Generale</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttori di SPL;</li> <li>▪ Dirigenti Professional con incarico di base o senza struttura e del personale con Incarico di Funzione direttamente incardinato nella Direzione Generale;</li> </ul>   |
| <b>Direttori di SPL</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigenti delle SSL incardinate presso la SPL;</li> <li>▪ Dirigenti Professional con incarico di base o senza struttura incardinato nella SPL;</li> <li>▪ Personale con Incarico di Funzione direttamente incardinato nella SPL;</li> <li>▪ Personale di Comparto incardinato presso la SPL.</li> </ul> |
| <b>Dirigenti di SSL</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigenti Professional con incarico di base o senza struttura incardinato nella SSL;</li> <li>▪ Personale con Incarico di Funzione incardinato nella SSL;</li> <li>▪ Personale di Comparto incardinato presso la SSL.</li> </ul>  |

È indispensabile che sia previsto un meccanismo di confronto fra valutato e valutatore che dovrà essere tracciato tramite applicativo *software*:

- nella fase di programmazione, quando i colloqui hanno lo scopo di assicurare la

reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove per “condivisione” non deve necessariamente intendersi un “accordo” fra le parti, piuttosto, una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;

- nella fase di monitoraggio intermedio, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;
- nella fase di valutazione finale, infine, quando il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche un’occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Tempistica, frequenza, modalità di svolgimento, contenuti dei suddetti momenti di confronto sono definiti sulla base delle specifiche esigenze e, al fine di dare evidenza del reale svolgimento degli stessi e della “qualità” con cui gli stessi vengono condotti, è previsto che sulla singola scheda individuale del valutato sia previsto un campo in cui il valutato possa lasciare un commento dando evidenza dell’avvenuto confronto con il valutatore.

## **Art. 12 Procedura di conciliazione della valutazione individuale**

Il processo di misurazione e di valutazione della performance individuale dovrebbe limitare il più possibile l’insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- il coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- la preventiva condivisione, da parte dei valutatori (responsabili di una struttura organizzativa) nei confronti dei valutati, degli obiettivi annuali da raggiungere;
- la fattiva collaborazione e l’instaurarsi di rapporti partecipativi (tra valutatori e valutati) nella raccolta delle informazioni a consuntivo e nella determinazione,

classificazione ed analisi degli scostamenti.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, si rimanda alla procedura di conciliazione di seguito definita, solamente nel caso in cui la non condivisione della valutazione da parte dei valutati (che può essere accertata anche con eventuali corrispondenze tra valutato e valutatore o verbali tra gli stessi anche nell'ambito di gestionali informativi sulla performance), non sia componibile in sede di colloquio di valutazione, secondo quanto disposto dall'art. 11 del presente documento. La procedura di conciliazione è prevista ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso di valutazione, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Ciascun valutato, può attivare, fermi restando gli ordinari rimedi giurisdizionali, una procedura volta all'incontro delle parti per un esame congiunto della valutazione contestata ed eventuale rivalutazione della stessa dinanzi ad apposito "**Comitato di conciliazione**" che è incaricato di gestire l'eventuale conflittualità insorta, nell'ipotesi in cui la valutazione non sia condivisa dal valutato.

Pertanto, in caso di valutazione non condivisa, entro e non oltre i 30 giorni dalla presa visione della scheda di valutazione, il valutato può presentare richiesta di conciliazione in forma scritta, argomentata e motivata con idonea documentazione inoltrata al Comitato di conciliazione.

Il Comitato di Conciliazione, nominato dal Direttore Generale, è composto da 3 componenti:

- il Presidente dell'OIV o suo delegato;
- due componenti scelti tra i dirigenti, tenendo conto di eventuali incompatibilità.

In tale comunicazione il valutato può richiedere un colloquio nel quale potrà essere assistito da rappresentante di fiducia (Legale o sindacalista).

Il Comitato di Conciliazione prende atto delle richieste di riesame ed attiva le procedure relative alla formulazione della conciliazione attraverso le seguenti modalità:

- analizza, studia la documentazione fornita e chiede al valutato, entro sette giorni, di produrre eventuale ulteriore documentazione, finalizzata ad evidenziare performance superiori a quelle consuntivate dal proprio valutatore;
- qualora il valutato ne avesse fatto richiesta o il Comitato lo ritenga utile, può essere convocato da quest'ultimo un incontro, con un preavviso di 10 giorni, alla presenza del valutato, di un suo eventuale rappresentante di fiducia (legale o sindacalista) e del valutatore;
- può convocare, in audizione, il valutatore con un preavviso di 10 giorni.

- conclude la procedura entro i 30 giorni dalla richiesta di riesame proponendo al valutato e al valutatore una valutazione alternativa che possa soddisfare le parti.

## Art. 13 Gestione dei casi di mobilità e quiescenza

### Caso 1: Trasferimento ad altre Strutture organizzative dell'Agenzia

In caso di trasferimento, nel corso dell'anno, da una Struttura organizzativa ad un'altra (sempre nell'ambito dell'Agenzia), la performance complessiva individuale del dipendente è data dalla media ponderata<sup>3</sup> delle valutazioni effettuate dai responsabili delle Strutture organizzative presso cui il dipendente ha prestato servizio nel corso dell'anno di riferimento per la valutazione.

Permanenze in Strutture organizzative di durata inferiore ai 30 giorni non daranno seguito ad alcuna valutazione.

### Caso 2: Trasferimento presso Amministrazioni diverse dall'Agenzia

Per i dipendenti che fruiscono di distacchi presso altre Amministrazioni, la valutazione della performance complessiva individuale sarà effettuata dal responsabile della Struttura organizzativa presso la quale viene espletata la prestazione lavorativa e la stessa viene ratificata dal responsabile della struttura presso la quale era assegnato.

Per i dipendenti in comando non viene effettuata nessun tipo di valutazione da parte dell'Agenzia, mentre vengono valutati i dipendenti comandati presso l'AReSS.

### Caso 3: Modifiche o cessazione di un incarico dirigenziale in corso d'anno

In caso di trasferimento, nel corso dell'anno, da una Struttura organizzativa ad un'altra (sempre nell'ambito dell'Agenzia), la performance complessiva individuale (i) di un direttore di SPL (ii) di un dirigente di SSL è data dalla media ponderata<sup>5</sup> delle valutazioni effettuate:

- (i) dal Direttore generale, rispetto alle Strutture organizzative in cui il Direttore di SPL ha prestato servizio nel corso dell'anno oggetto di valutazione;
- (ii) dai direttori delle Strutture organizzative in cui il Dirigente di SSL ha prestato servizio nel corso dell'anno oggetto di valutazione

<sup>5</sup> Criterio di ponderazione temporale: numero di mesi presso una data struttura.



Non danno seguito ad alcuna valutazione permanenze in Strutture organizzative di durata inferiore ai 30 giorni.

Entro e non oltre 30 gg dall'ultimo giorno di servizio presso la Struttura organizzativa che sta lasciando, il responsabile deve effettuare tutte le valutazioni dei contributi e capacità del personale assegnato alla sua Struttura organizzativa, come se fosse alla chiusura dell'anno solare. Inoltre, essendo lui stesso soggetto alla valutazione, dovrà presentare una relazione al relativo valutatore, sull'attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di responsabilità, ed eventualmente degli obiettivi individuali a lui assegnati ad inizio anno utilizzando i modelli predisposti.

Nel caso in cui si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno, il direttore di SPL o il dirigente di SSL interessato, nuovo Responsabile della Struttura organizzativa, riceve formalmente gli obiettivi della medesima.

I direttori di SPL e i dirigenti di SSL neoassunti o trasferitisi da altro ente a copertura di posizioni dirigenziali dell'Agenzia, saranno valutati solamente nel caso in cui la permanenza nella posizione sia superiore a 30 gg.

#### **Caso 4: Assenza del dipendente o immissione in servizio in corso d'anno.**

Per i dipendenti che non abbiano lavorato presso l'Agenzia per almeno 60 giorni di servizio effettivo (giornate di lavoro effettivamente prestato) non è prevista alcuna valutazione e, conseguentemente, non si accede alla premialità.

#### **Caso 5: Dirigenti con incarichi diversi nel corso dell'anno**

Nel caso di incarichi dirigenziali *ad interim* (contestuale copertura di posizioni dirigenziali), il Dirigente sarà valutato con doppia scheda di valutazione: la prima relativa al suo incarico di ruolo, la seconda relativa all'incarico ricoperto *ad interim*.

- Qualora l'*interim* sia di tipo orizzontale (copertura di posizioni dirigenziali di analoga rilevanza), il dirigente potrà accedere al 100% dell'indennità di risultato relativa alla posizione di base ed il 60% dell'indennità di risultato relativa all'incarico *ad interim*.
- Qualora l'*interim* sia di tipo verticale (copertura di posizioni dirigenziali SSL incardinate presso la SPL di responsabilità), il dirigente avrà doppia scheda di valutazione, ma l'indennità di risultato sarà riconosciuta soltanto per il suo incarico di base.

## Art. 14 Premialità

Il punteggio di performance individuale, così come conseguito da ciascun dirigente o unità di personale, determina la collocazione in una fascia di premialità secondo il seguente schema:

| <i>Punteggio raggiunto</i> |     | <i>Risultato</i> | <i>Premio</i> |
|----------------------------|-----|------------------|---------------|
| Da                         | A   |                  |               |
| 90                         | 100 | Eccellente       | 100%          |
| 75                         | 89  | Buono            | 85%           |
| 68                         | 74  | Adeguito         | 70%           |
| 60                         | 67  | Sufficiente      | 60%           |
| 49                         | 59  | Mediocre         | Nessun premio |
| 0                          | 48  | Scarso           | Nessun premio |

Rispetto ai parametri di accesso individuale al Fondo retribuzione di risultato, l'allegato 9 al presente SMiVaP contiene l'indicazione dei parametri per il personale di comparto e dirigente suddiviso per fasce di premialità.


## Allegati

- allegato 1 - Scheda obiettivi strategici triennali
- allegato 2 - Scheda obiettivi operativi
- allegato 3 – Scheda performance individuale direttore SPL
- allegato 4 – Scheda performance individuale dirigente SSL
- allegato 5 – Scheda performance individuale dirigente professional con incarico di base o senza struttura
- allegato 6 – Scheda performance individuale personale con incarico di funzione
- allegato 7 – Scheda performance individuale personale di comparto
- allegato 8 – Declaratoria degli elementi di valutazione del contributo e capacità e *Grading* di valutazione
- allegato 9 – Parametri di accesso individuale al Fondo retribuzione di risultato


## Allegato 1 - Scheda obiettivi strategici triennali (OBST)

|  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |
|--|--|---------------|------------------|------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
|  Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale Puglia | <b>Scheda Obiettivo Strategico Triennale</b> |               |                  |                        |                 |                   |                   |
| <b>SPL responsabile</b>  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |
| <b>Descrizione OBST</b>  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |
| <b>Peso dell'OBST</b>  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |
| <b>INDICATORI</b>  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |
|  | <b>Descrizione</b>                           | <b>Regola</b> | <b>Algoritmo</b> | <b>Valore Iniziale</b> | <b>Target N</b> | <b>Target N+1</b> | <b>Target N+2</b> |
| 1  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |
| 2  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |
| 3  |  |               |                  |                        |                 |                   |                   |

## Allegato 2 - Scheda obiettivi operativi (OBO)

|  |                                   |               |                  |                        |                 |
|--|-----------------------------------|---------------|------------------|------------------------|-----------------|
|  Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale Puglia | <b>Scheda Obiettivo Operativo</b> |               |                  |                        |                 |
| <b>SSL responsabile</b>  |                                   |               |                  |                        |                 |
| <b>OBST di riferimento</b>   |                                   |               |                  |                        |                 |
| <b>Descrizione OBO</b>   |                                   |               |                  |                        |                 |
| <b>Peso dell'OBO</b>   |                                   |               |                  |                        |                 |
| <b>INDICATORI</b>  |                                   |               |                  |                        |                 |
|  | <b>Descrizione</b>                | <b>Regola</b> | <b>Algoritmo</b> | <b>Valore Iniziale</b> | <b>Target N</b> |
| 1  |                                   |               |                  |                        |                 |
| 2  |                                   |               |                  |                        |                 |
| 3  |                                   |               |                  |                        |                 |

**Allegato 3 – Scheda performance individuale direttore SPL**

|   |  |
|---|--|
|  <b>Scheda performance individuale direttore SPL</b> |  |
| Direttore:  |  |
| SPL di responsabilità   |  |
| Valutatore:   |  |

|   |  |
|---|--|
| <i>Risultato A1</i>                         |  |
| A1 - Performance organizzativa dell'Agenzia |  |

|   |  |
|---|--|
| <i>Risultato A2</i>                               |  |
| A2 - Performance organizzativa di struttura (SPL) |  |

|                           |
|---------------------------|
| B - Contributo e Capacità |
|---------------------------|

| Ambito di Valutazione                   | Elemento Valutativo |   | Peso | Risultato consuntivo (1-5) |
|---|---------------------|---|------|----------------------------|
| Comportamenti realizzati                | 1                   | <b>Accuratezza</b><br>Attenzione all'ordine e alla qualità; bisogno di ridurre l'incertezza nella realtà lavorativa circostante, effettuando regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.  |      |                            |
|   | 2                   | <b>Time management</b><br>Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione. |      |                            |
|   | 3                   | <b>Autonomia</b><br>Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.   |      |                            |
|   | 4                   | <b>Qualità</b><br>Capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro.   |      |                            |
| Comportamenti relazionali               | 5                   | <b>Comunicazione</b><br>Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.   |      |                            |
|   | 6                   | <b>Networking</b><br>Capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione informale.   |      |                            |
|   | 7                   | <b>Gestione gruppi e riunioni</b><br>Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.           |      |                            |
| Comportamenti di sviluppo professionale | 8                   | <b>Ampiezza e profondità delle conoscenze</b><br>Conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.  |      |                            |
|   | 9                   | <b>Padronanza delle tecniche</b><br>Capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione.                              |      |                            |
|   | 10                  | <b>Autosviluppo</b><br>Capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.   |      |                            |
|   | 11                  | <b>Analisi e miglioramento dei processi</b><br>Tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.   |      |                            |
|   |                     |   | 100  |                            |


*Risultato B*

| AMBITO DI VALUTAZIONE                     | RISULTATO | PESO | RISULTATO PESATO |
|---|-----------|------|------------------|
| A1 Performance Organizzativa dell'Agenzia |           | 20%  |                  |
| A2 Performance Organizzativa di struttura |           | 50%  |                  |
| B Contributo e Capacità                   |           | 30%  |                  |
| <i>Risultato Totale Performance</i>       |           |      |                  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| AZIONI DI MIGLIORAMENTO SUGGERITE |  |
|-----------------------------------|--|

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| DATA COLLOQUIO DI VALUTAZIONE    |  |
| FIRMA PER PRESA VISIONE VALUTATO |  |
| FIRMA DEL VALUTATORE             |  |

Allegato 4 – Scheda performance individuale dirigente SSL

|   |  |
|---|--|
|  <b>Scheda performance individuale dirigente SSL</b> |  |
| Dirigente   |  |
| SSL di Responsabilità   |  |
| SPL di Riferimento  |  |
| Valutatore:   |  |

Risultato A1

|   |  |
|---|--|
| A1 - Performance organizzativa dell'Agenzia |  |
|---|--|

Risultato A2

|   |  |
|---|--|
| A2 - Performance organizzativa di struttura (SSL) |  |
|---|--|

|                           |
|---------------------------|
| B - Contributo e Capacità |
|---------------------------|

| Ambito di Valutazione                   | Elemento Valutativo |   | Peso | Risultato consuntivo (1-5) |
|---|---------------------|---|------|----------------------------|
| Comportamenti realizzativi              | 1                   | <b>Accuratezza</b><br>Attenzione all'ordine e alla qualità: bisogno di ridurre l'incertezza nella realtà lavorativa circostante, effettuando regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.  |      |                            |
|   | 2                   | <b>Time management</b><br>Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione. |      |                            |
|   | 3                   | <b>Autonomia</b><br>Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.   |      |                            |
|   | 4                   | <b>Qualità</b><br>Capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro.   |      |                            |
| Comportamenti relazionali               | 5                   | <b>Comunicazione</b><br>Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.   |      |                            |
|   | 6                   | <b>Networking</b><br>Capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione informale.   |      |                            |
|   | 7                   | <b>Gestione gruppi e riunioni</b><br>Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.           |      |                            |
| Comportamenti di sviluppo professionale | 8                   | <b>Ampiezza e profondità delle conoscenze</b><br>Conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.  |      |                            |
|   | 9                   | <b>Padronanza delle tecniche</b><br>Capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione.                              |      |                            |
|   | 10                  | <b>Autosviluppo</b><br>Capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.   |      |                            |
|   | 11                  | <b>Analisi e miglioramento dei processi</b><br>Tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.   |      |                            |
|   |                     |   | 100  |                            |


Risultato B

| AMBITO DI VALUTAZIONE                     | RISULTATO | PESO | RISULTATO PESATO |
|---|-----------|------|------------------|
| A1 Performance Organizzativa dell'Agenzia |           | 10%  |                  |
| A2 Performance Organizzativa di struttura |           | 60%  |                  |
| B Contributo e Capacità                   |           | 30%  |                  |
| <b>Risultato Totale Performance</b>       |           |      |                  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| AZIONI DI MIGLIORAMENTO SUGGERITE |  |
|-----------------------------------|--|

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| DATA COLLOQUIO DI VALUTAZIONE    |  |
| FIRMA PER PRESA VISIONE VALUTATO |  |
| FIRMA DEL VALUTATORE             |  |

Allegato 5 – Scheda performance individuale dirigente professional con incarico di base o senza struttura

|   |  |
|---|--|
|  <b>Scheda performance individuale dirigente professional con incarico di base o senza struttura</b> |  |
| Dirigente professional  |  |
| SPL di appartenenza   |  |
| Valutatore:   |  |

|  |  |
|--|--|
| <i>Risultato A1</i>                                |  |
| <b>A1 - Performance organizzativa dell'Agenzia</b> |  |

| A3 - Obiettivi Individuali |         |                           |                   |           |                 |          |                     |
|----------------------------|---------|---------------------------|-------------------|-----------|-----------------|----------|---------------------|
| Descrizione OI             | Peso OI | Descrizione Indicatore OI | Regola di Calcolo | Algoritmo | Valore Iniziale | Target N | Risultato Raggiunto |
| 1                          |         |                           |                   |           |                 |          |                     |
| 2                          |         |                           |                   |           |                 |          |                     |
| 3                          |         |                           |                   |           |                 |          |                     |
| <i>Risultato A3</i>        |         |                           |                   |           |                 |          |                     |

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>B - Contributo e Capacità</b> |
|----------------------------------|

| Ambito di Valutazione                   | Elemento Valutativo |  |  | Peso | Risultato consuntivo (1-5) |
|---|---------------------|--|--|------|----------------------------|
| Comportamenti realizzativi              | 1                   | Accuratezza                            | Attenzione all'ordine e alla qualità: bisogno di ridurre l'incertezza nella realtà lavorativa circostante, effettuando regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali. |      |                            |
|   | 2                   | Time management                        | Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione.    |      |                            |
|   | 3                   | Autonomia                              | Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.  |      |                            |
|   | 4                   | Qualità                                | Capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro.  |      |                            |
| Comportamenti relazionali               | 5                   | Comunicazione                          | Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.  |      |                            |
|   | 6                   | Networking                             | Capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione informale.   |      |                            |
|   | 7                   | Gestione gruppi e riunioni             | Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.                         |      |                            |
| Comportamenti di sviluppo professionale | 8                   | Ampiezza e profondità delle conoscenze | Conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.  |      |                            |
|   | 9                   | Padronanza delle tecniche              | Capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione.   |      |                            |
|   | 10                  | Autosviluppo                           | Capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.   |      |                            |
|   | 11                  | Analisi e miglioramento dei processi   | Tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.   |      |                            |
| 100                                     |                     |  |  |      |                            |
| <i>Risultato B</i>                      |                     |  |  |      |                            |


| AMBITO DI VALUTAZIONE                     | RISULTATO | PESO | RISULTATO PESATO |
|---|-----------|------|------------------|
| A1 Performance Organizzativa dell'Agenzia |           | 10%  |                  |
| A2 Obiettivi individuali                  |           | 60%  |                  |
| B Contributo e Capacità                   |           | 30%  |                  |
| <i>Risultato Totale Performance</i>       |           |      |                  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| AZIONI DI MIGLIORAMENTO SUGGERITE |  |
|-----------------------------------|--|

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| DATA COLLOQUIO DI VALUTAZIONE    |  |
| FIRMA PER PRESA VISIONE VALUTATO |  |
| FIRMA DEL VALUTATORE             |  |



Allegato 6 – Scheda performance individuale personale Categoria D/ DS con Incarico di Funzione

|  |  |
|--|--|
|  <b>Scheda performance individuale personale<br/>Categoria D con Incarico di Funzione</b> |  |
| Dipendente   |  |
| SPL di appartenenza  |  |
| SSL di appartenenza  |  |
| Valutatore:  |  |

|  |
|--|
| <i>Risultato A2</i>                                |
| <b>A2 - Performance organizzativa di struttura</b> |

| A3 - Obiettivi Individuali |         |                           |                   |           |                 |          |                     |
|----------------------------|---------|---------------------------|-------------------|-----------|-----------------|----------|---------------------|
| Descrizione OI             | Peso OI | Descrizione Indicatore OI | Regola di Calcolo | Algoritmo | Valore Iniziale | Target N | Risultato Raggiunto |
| 1                          |         |                           |                   |           |                 |          |                     |
| 2                          |         |                           |                   |           |                 |          |                     |
| 3                          |         |                           |                   |           |                 |          |                     |

*Risultato A3*

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>B - Contributo e Capacità</b> |
|----------------------------------|

| Ambito di Valutazione                   | Elemento Valutativo |   |  | Peso | Risultato consuntivo (1-5) |
|---|---------------------|---|--|------|----------------------------|
| Comportamenti realizzati                | 1                   | <b>Accuratezza</b>                            | Attenzione all'ordine e alla qualità: bisogno di ridurre l'incertezza nella realtà lavorativa circostante, effettuando regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali. |      |                            |
|   | 2                   | <b>Time management</b>                        | Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione.    |      |                            |
|   | 3                   | <b>Autonomia</b>                              | Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.  |      |                            |
|   | 4                   | <b>Qualità</b>                                | Capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro.  |      |                            |
| Comportamenti relazionali               | 5                   | <b>Comunicazione</b>                          | Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.  |      |                            |
|   | 6                   | <b>Networking</b>                             | Capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione informale.   |      |                            |
|   | 7                   | <b>Gestione gruppi e riunioni</b>             | Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.                         |      |                            |
| Comportamenti di sviluppo professionale | 8                   | <b>Ampiezza e profondità delle conoscenze</b> | Conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.  |      |                            |
|   | 9                   | <b>Padronanza delle tecniche</b>              | Capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione.   |      |                            |
|   | 10                  | <b>Autosviluppo</b>                           | Capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.   |      |                            |
|   | 11                  | <b>Analisi e miglioramento dei processi</b>   | Tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.   |      |                            |


100  
*Risultato B*

| AMBITO DI VALUTAZIONE                     | RISULTATO | PESO | RISULTATO PESATO |
|---|-----------|------|------------------|
| A2 Performance Organizzativa di Struttura |           | 30%  |                  |
| A3 Obiettivi Individuali                  |           | 40%  |                  |
| B Contributo e Capacità                   |           | 30%  |                  |
| <i>Risultato Totale Performance</i>       |           |      |                  |

|  |  |
|--|--|
| <b>AZIONI DI MIGLIORAMENTO SUGGERITE</b> |  |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| <b>DATA COLLOQUIO DI VALUTAZIONE</b>    |  |
| <b>FIRMA PER PRESA VISIONE VALUTATO</b> |  |
| <b>FIRMA DEL VALUTATORE</b>             |  |

Allegato 7 – Scheda performance individuale personale Categoria DS/ D/ C/ BS senza incarico

|  |  |
|--|--|
|  <p style="text-align: center;"><b>Scheda performance individuale personale di<br/>Categoria DS/D/C/BS senza incarico</b></p> |  |
| Dipendente   |  |
| SSL di appartenenza  |  |
| SPL di riferimento   |  |
| Valutatore:  |  |

*Risultato A1*

|  |  |
|--|--|
| <b>A1 - Performance organizzativa dell'Agenzia</b> |  |
|--|--|

*Risultato A2*

|  |  |
|--|--|
| <b>A2 - Performance organizzativa di struttura di appartenenza</b> |  |
|--|--|

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>B - Contributo e Capacità</b> |
|----------------------------------|

| Ambito di Valutazione                   | Elemento Valutativo |   | Peso | Risultato consuntivo (1-5) |
|---|---------------------|---|------|----------------------------|
| Comportamenti realizzativi              | 1                   | <b>Accuratezza</b><br>Attenzione all'ordine e alla qualità: bisogno di ridurre l'incertezza nella realtà lavorativa circostante, effettuando regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.  |      |                            |
|   | 2                   | <b>Time management</b><br>Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione. |      |                            |
|   | 3                   | <b>Autonomia</b><br>Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.   |      |                            |
|   | 4                   | <b>Qualità</b><br>Capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro.   |      |                            |
| Comportamenti relazionali               | 5                   | <b>Comunicazione</b><br>Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.   |      |                            |
|   | 6                   | <b>Networking</b><br>Capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione informale.   |      |                            |
|   | 7                   | <b>Gestione gruppi e riunioni</b><br>Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.           |      |                            |
| Comportamenti di sviluppo professionale | 8                   | <b>Ampiezza e profondità delle conoscenze</b><br>Conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.  |      |                            |
|   | 9                   | <b>Padronanza delle tecniche</b><br>Capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione.                              |      |                            |
|   | 10                  | <b>Autosviluppo</b><br>Capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.   |      |                            |
|   | 11                  | <b>Analisi e miglioramento dei processi</b><br>Tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.   |      |                            |
|   |                     |   | 100  |                            |

*Risultato B*

| AMBITO DI VALUTAZIONE                            | RISULTATO | PESO | RISULTATO PESATO |
|--|-----------|------|------------------|
| <b>A1 Performance Organizzativa dell'Agenzia</b> |           | 5%   |                  |
| <b>A2 Performance Organizzativa di struttura</b> |           | 15%  |                  |
| <b>B Contributo e Capacità</b>                   |           | 80%  |                  |
| <i>Risultato Totale Performance</i>              |           |      |                  |

|  |  |
|--|--|
| <b>AZIONI DI MIGLIORAMENTO SUGGERITE</b> |  |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| <b>DATA COLLOQUIO DI VALUTAZIONE</b>    |  |
| <b>FIRMA PER PRESA VISIONE VALUTATO</b> |  |
| <b>FIRMA DEL VALUTATORE</b>             |  |

**Allegato 8 – Declaratoria degli elementi di valutazione del contributo e capacità e *Grading* di valutazione**

| <b>Comportamenti realizzativi - gestione e qualità delle prestazioni</b>   | <b>Grado 1<br/>Inadeguato</b>  | <b>Grado 2<br/>Migliorabile</b>  | <b>Grado 3<br/>Adeguito</b>   | <b>Grado 4<br/>Buono</b>  | <b>Grado 5<br/>Eccellente</b>   |
|--|--|--|---|---|---|
| <p><b>Accuratezza</b><br/>                     Attenzione all'ordine e alla qualità: bisogno di ridurre l'incertezza nella realtà lavorativa circostante, effettuando regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.</p>  | <p><i>Lavora in modo approssimativo: non applica correttamente le procedure previste e di utilizzare gli strumenti a disposizione. Non verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità o scadenze.</i></p> | <p><i>È in grado solo a volte di applicare correttamente le procedure previste e di utilizzare gli strumenti a disposizione. Raramente verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità o scadenze.</i></p> | <p><i>svolge un lavoro di qualità sufficiente, che può richiedere l'intervento da parte degli altri. Verifica abbastanza regolarmente lo stato di avanzamento dell'operato e dei progetti rispetto a criticità o scadenze.</i></p>                            | <p><i>svolge un lavoro di buona qualità in autonomia. Verifica con buona frequenza ed in maniera efficace lo stato di avanzamento dell'operato e dei progetti rispetto a criticità o scadenze.</i></p>  | <p><i>Svolge un lavoro di elevata qualità applicando le procedure in modo rigoroso e utilizzando correttamente gli strumenti a disposizione. Opera costantemente un controllo sulle attività proprie e tiene monitorato lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità e scadenze.</i></p> |
| <p><b>Time management</b><br/>                     Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione.</p> | <p><i>Non applica modelli di gestione riferiti alle tempistiche e alle scadenze.</i></p>   | <p><i>Ha difficoltà nella gestione dei tempi di lavoro proprio e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo). Tende a non identificare le priorità e a non rispettare le scadenze, anche quelle a breve termine.</i></p>                             | <p><i>Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) sufficiente in un arco temporale a medio termine. Indentifica le priorità e rispetta le tempistiche per le attività di maggior rilievo</i></p> | <p><i>Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) buona in un arco temporale a medio-lungo termine. Indentifica le priorità e rispetta le tempistiche per gran parte delle attività da svolgere.</i></p> | <p><i>Assegna a sé stesso e ai propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) in maniera efficace ed efficiente i tempi di lavoro sulla base di priorità e obiettivi da raggiungere. Sa elaborare un piano d'azione a lungo termine, rispettando scadenze.</i></p>                                     |

|   |  |   |   |  |  |
|---|--|---|---|--|--|
| <p><b>Autonomia</b><br/>Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.</p> | <p><i>Non è in grado di darsi tempi e modalità per svolgere le attività che gli vengono assegnate.</i></p>                           | <p><i>È in grado di darsi tempi e modalità per svolgere le attività che gli vengono assegnate solo raramente e per attività specifiche. Svolge il proprio lavoro cercando costantemente input e/o rassicurazioni esterne.</i></p> | <p><i>Identifica tempi e metodi con cui gestire un'attività per le attività di maggior rilievo ed evidenza . Svolge il proprio lavoro anche attraverso il supporto di altri, dopo input e/o rassicurazioni esterne.</i></p> | <p><i>Identifica tempi e metodi con cui gestire un'attività per le attività di maggior parte delle attività che lo riguardano . Svolge il proprio lavoro prevalentemente in autonomia.</i></p> | <p><i>Identifica da solo tempi e metodi con cui gestire efficacemente la propria attività lavorativa. Svolge il proprio lavoro in maniera indipendente e autosufficiente organizzando le proprie attività autoregolandosi.</i></p> |
| <p><b>Tensione alla qualità e al miglioramento continuo del risultato</b><br/>Capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro</p>                  | <p>Non pone attenzione alla qualità del lavoro proprio lavoro e/o a quello altrui. Non definisce o applica standard qualitativi.</p> | <p>Pone attenzione esclusivamente alla qualità di pochi e selezionati output ed attività.</p>   | <p>Applica e raggiunge alti standard qualitativi per i principali output ed attività.</p>   | <p>Applica e raggiunge alti standard qualitativi per la maggior parte degli output ed attività</p>   | <p>Applica e raggiunge ad alti standard qualitativi sistematicamente per le attività e agli output da sviluppare. È orientato al miglioramento degli standard raggiunti ponendosi obiettivi e livelli di qualità crescenti.</p>    |

| <b>Comportamenti Relazionali</b>   | <i>Grado 1<br/>Inadeguato</i>  | <i>Grado 2<br/>Migliorabile</i>  | <i>Grado 3<br/>Adeguito</i>  | <i>Grado 4<br/>Buono</i>   | <i>Grado 5<br/>Eccellente</i>  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>Comunicazione interpersonale</b><br/>Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.</p> | <p>Tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo. Quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata.</p> | <p>Se stimolato o obbligato affronta situazioni di scambio comunicativo fornendo le informazioni essenziali in maniera semplice e approssimata. Evita il confronto verbale su contenuti tecnici o particolarmente complessi.</p> | <p>Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressoché efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate a sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi.</p> | <p>Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressoché efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate a sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi.</p> | <p>Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell'altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti.</p> |
| <p><b>Networking</b><br/>Capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione informale.</p>  | <p>Non costruisce ed attiva collegamenti con persone interne o esterne all'organizzazione</p>                            | <p>in relazione a quanto necessario Attiva molto raramente contatti con soggetti interni o enti esterni.</p>   | <p>in relazione a quanto necessario, per le attività di maggior rilievo o evidenza, contatti e costruisce relazioni con persone e soggetti funzionali allo sviluppo di reti o al raggiungimento di obiettivi</p>   | <p>In relazione a quanto necessario, nella maggior parte delle situazioni che ne necessitano, attiva contatti e costruisce relazioni con persone e soggetti utili allo sviluppo di reti e network.</p>   | <p>Costruisce relazioni di rilevanza strategica, anche in maniera prospettica e preventiva, con persone e soggetti funzionali allo sviluppo di reti e network di interesse per l'organizzazione o per il lavoro. Assume il ruolo di</p>  |

|  |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
|  |  |   |   |   | facilitatore e gestore delle relazioni.   |
| <p><b>Gestione gruppi e riunioni</b><br/>         Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.</p> | <p>Ha un ruolo passivo all'interno di team e gruppi di lavoro. Non contribuisce a creare un ambiente propositivo e costruttivo</p> | <p>Solo raramente ha ruolo attivo e propositivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non ostacola né supporta la creazione di un clima favorevole.</p> | <p>Nelle principali occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni.</p> | <p>Nella maggior parte delle occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni. Orienta il gruppo in maniera efficace al raggiungimento del risultato.</p> | <p>Sistematicamente assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni. Si propone nella gestione ed il coordinamento del gruppo o al relativo supporto. Orienta il gruppo in maniera efficace ed efficiente al raggiungimento del risultato.</p> |

| <b>Comportamenti di Sviluppo Professionale</b>   | <i>Grado 1<br/>Inadeguato</i>  | <i>Grado 2<br/>Migliorabile</i>  | <i>Grado 3<br/>Adeguato</i>   | <i>Grado 4<br/>Buono</i>  | <i>Grado 5<br/>Eccellente</i>   |
|--|--|--|---|---|---|
| <b>Ampiezza e profondità delle conoscenze:</b><br>conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.              | Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato  | dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta esclusivamente in rari e specifici casi.                      | dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo.  | dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune.  | dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento.  |
| <b>Padronanza delle tecniche:</b> capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione. | Non utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo  | Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo solo in rari casi ed in contesti specifici | Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo.   | Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune.   | Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune.   |
| <b>Autosviluppo:</b> capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.                          | Non applica processi di autoaggiornamento delle proprie competenze. È restio alla partecipazione ad occasioni di formazione. | affronta solo raramente percorsi di autoaggiornamento. Acquisisce contenuti ed elementi basilari           | Affronta percorsi di formazione e autoaggiornamento sui contenuti di maggior evidenza e rilievo. Acquisisce contenuti ed elementi essenziali per la sua funzione. | Affronta percorsi di autoaggiornamento sui contenuti con regolarità. Acquisisce contenuti e tecniche funzionali a migliorare il proprio lavoro. | Affronta percorsi formazione e di autoaggiornamento sui contenuti in maniera continua ed intensiva. Acquisisce contenuti e tecniche di alto livello utile al proprio lavoro e al miglioramento dell'organizzazione. |

|  |  |   |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|
| <p><b>Analisi e miglioramento dei processi:</b> tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.</p> | <p>non analizza e non propone neanche se stimolato osservazioni riferite al miglioramento dei processi e delle attività.</p> | <p>solo in pochi e rari casi propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento situazioni semplici o poco complesse.</p> | <p>Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative nelle situazioni di maggior rilievo. Elabora proposte in riferimento situazioni di media complessità. Propone soluzioni e miglioramenti adeguatamente efficaci.</p> | <p>Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative maggior parte delle situazioni opportune. Elabora proposte in riferimento situazioni di alta complessità. Propone soluzioni e miglioramenti efficaci ed efficienti.</p> | <p>Elabora e propone sistematicamente, per le e situazioni opportune, osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento situazioni di alta ed estrema complessità. Sviluppa e propone in maniera preventiva soluzioni efficace.</p> |
|--|--|---|--|--|--|



| DIRIGENZA  |            |       |          |             |          |        |
|--|------------|-------|----------|-------------|----------|--------|
|  | Eccellente | Buono | Adeguato | Sufficiente | Mediocre | Scarso |
| Direttore di Area  | 3,5        | 2,8   | 2,45     | 2,1         | 0        | 0      |
| Dirigente Area Sanità con incarico professionale di altissima, alta professionalità, e di consulenza, studio e di ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo | 3,5        | 2,8   | 2,45     | 2,1         | 0        | 0      |
| Dirigente di Struttura Semplice  | 2,5        | 2     | 1,75     | 1,5         | 0        | 0      |
| Dirigente Area Sanità con Incarico di base   | 2          | 1,6   | 1,4      | 1,2         | 0        | 0      |
| Dirigente con incarico professionale   | 2          | 1,6   | 1,4      | 1,2         | 0        | 0      |

| COMPARTO  |            |       |          |             |          |        |
|---|------------|-------|----------|-------------|----------|--------|
| INCARICHI   | Eccellente | Buono | Adeguato | Sufficiente | Mediocre | Scarso |
| Incarico di posizione (per il personale dell'Area di Elevata Qualificazione)                                      | 2,7        | 2,16  | 1,89     | 1,62        | 0        | 0      |
| Incarico di funzione organizzativa (per il personale dell'Area dei Professionisti della Salute e dei Funzionari ) | 2,5        | 2     | 1,75     | 1,5         | 0        | 0      |
| Incarico di Funzione professionale (per il personale dell'Area dei Professionisti della salute e dei Funzionari)  | 2,3        | 1,84  | 1,61     | 1,38        | 0        | 0      |
| Incarico di Funzione professionale (per il personale dell'Area degli Assistenti)                                  | 2,1        | 1,68  | 1,47     | 1,26        | 0        | 0      |
| PERSONALE NON TITOLARE DI INCARICO  | Eccellente | Buono | Adeguato | Sufficiente | Mediocre | Scarso |
| Area degli Assistenti   | 1,7        | 1,36  | 1,19     | 1,02        | 0        | 0      |