

## Delibera del Comitato di Direzione n. 5 del 15/05/2026

### **OGGETTO**

ADOZIONE DEL "REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DI ACSS"

Su proposta della Struttura Complessa:	SC GIURIDICO E RISORSE UMANE
Il Direttore responsabile:	Vittorio Russo
Il Responsabile del procedimento:	
L'istruttore:	Paolo Geninazzi
La delibera comporta impegno di spesa:	NO
Attestazione di regolarità economico-contabile: Attestazione non prevista	

## **IL COMITATO DI DIREZIONE**

PREMESSO che l'art. 11 della L.R. 30/12/2009 n. 33 (Testo Unico delle leggi regionali in materia di sanità), ha istituito l'Agenzia di Controllo del Sistema Sociosanitario Lombardo, quale ente di diritto pubblico dotato di autonomia amministrativa, organizzativa, finanziaria e contabile, organismo tecnico-scientifico;

PRESO ATTO che con Decreto n. 244 del 24/10/2024 avente ad oggetto: "Nomina di tre membri del Comitato di Direzione dell'Agenzia di Controllo del Servizio Sociosanitario Lombardo (rif. art. 11 della L.R. 3 dicembre 2009, n. 33)", il Presidente della Giunta regionale ha decretato di nominare i Signori Giovanni Bladelli, Ilaria Camplone e Luca Foresti quali membri, su indicazione della Conferenza dei presidenti dei gruppi di minoranza del Consiglio regionale, del Comitato di Direzione dell'Agenzia di Controllo del Servizio Sociosanitario Lombardo;

VISTA la determinazione del Direttore Generale n. 79 del 12/11/2024 con la quale l'Agenzia di Controllo del Sistema Sociosanitario lombardo ha preso atto del citato Decreto;

PREMESSO che: l'Agenzia ha ravvisato la necessità di disciplinare organicamente attraverso un unico Regolamento il Sistema di valutazione del personale della Dirigenza e del Comparto in coerenza con quanto stabilito dalla legislazione e dai CC.NN.L. vigenti in materia;

VISTI:

- il D.lgs. 27/10/2009, n. 150;
- le Delibere della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche n. 122, 123 e 124 del 2010;
- le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della performance n. 2/2017 e n. 5/2019, per la misurazione e valutazione della performance individuale;
- il CCNL dell'area del Comparto Sanità - Triennio 2022-2024, sottoscritto in data 27/10/2025;
- il CCNL dell'area Sanità — Triennio 2022-2024, sottoscritto in data 27/02/2026;
- il CCNL dell'area Funzioni Locali — Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa - Triennio 2022-2024, sottoscritto in data 23/02/2026;

RILEVATO che:

- ai sensi dell'art. 6 del CCNL del 27/10/2025 del Personale di Comparto, la materia in esame è stata oggetto di confronto con le Organizzazioni Sindacali dell'Area del Comparto e con la RSU, come risulta dal verbale di incontro del 29/04/2026;
- ai sensi dell'art. 5 del CCNL 23/01/2024 dell'Area Sanità e all'art. 27 del CCNL del 23/02/2026 dell'Area Funzioni Locali — Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa la materia è stata oggetto di confronto come risulta dal verbale di incontro del 23/04/2026;

RILEVATO che il Regolamento è stato altresì portato all'ordine del giorno, discusso e condiviso con il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, nelle sedute del 16/04/2025 e 24/07/2025;

DATO ATTO che ad esito dei suddetti confronti, le proposte dell'Amministrazione sono state integrate recependo le osservazioni e i suggerimenti avanzati dalle parti sindacali e degli altri soggetti ai quali sono state sottoposte, dai quali è derivata l'elaborazione di un testo finale condiviso nei presupposti e negli elementi essenziali di sistema;

EVIDENZIATO che tra gli elementi qualificanti la nuova regolamentazione vi sono:

- la semplificazione della gestione del processo valutativo utilizzando uno strumento unico polivalente, in un contesto unitario ed integrato nel quale trovano collocazione tutte le informazioni necessarie per rispondere alle diverse finalità dell'istituto e per gestire le differenti tipologie di valutazione previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva, quali, nello specifico:
  - la valutazione individuale annuale;
  - la valutazione quinquennale finalizzata al passaggio alla fascia superiore;
  - la valutazione degli incarichi dirigenziali per il personale dirigente;
  - la valutazione degli incarichi di posizione, di funzione organizzativa e di funzione professionale per il personale del comparto;
  - la valutazione ai fini delle progressioni all'interno delle aree;
  - la valutazione ai fini delle progressioni tra le aree;

DATO ATTO, in particolare, che la metodologia di processo adottata integra tra loro i seguenti ambiti di valutazione:

- la performance organizzativa, intesa come valutazione dell'attuazione di piani e programmi, mediante la misurazione del loro effettivo grado di realizzazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché del livello programmato di assorbimento e di efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la performance individuale, intesa come valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo, in relazione alle attese dell'Agenzia connesse al ruolo ricoperto, risultante dalla combinazione di tre elementi: conoscenze, capacità/abilità e attitudini/atteggiamenti;

PRECISATO che:

- nel corso dell'anno 2025, anche in considerazione dell'esiguo numero di personale Dirigente dell'Agenzia, sono state intraprese interlocuzioni con gli stessi, atte a rappresentare i principi e la nuova metodologia di processo sottesi alla implementazione della nuova regolamentazione del processo di valutazione;
- è stato condiviso di applicare sperimentalmente il nuovo processo di valutazione al fine del riconoscimento della retribuzione di risultato dell'anno 2025 per il personale della Dirigenza dell'area Sanità e dell'area delle Funzioni Locali Sez. Dirigenti Amm. Tec. Prof., facendo propri i suddetti principi e aspetti metodologici;
- è stata condivisa e sottoscritta una apposita scheda di valutazione che sin dalla fase di assegnazione degli obiettivi ha previsto in modo integrato la performance organizzativa e individuale con relative pesature e item;

- il nuovo Regolamento di valutazione, comprensivo delle schede di valutazione e descrittori relativi alla performance individuale troveranno definitiva applicazione a decorrere dall'anno 2026 per tutto il personale di Agenzia, e dalla data della sua approvazione, sostituirà integralmente le procedure vigenti in materia di valutazione nell'ambito dell'Agenzia;

CONSIDERATO che l'Agenzia si riserva, sin d'ora, la facoltà di modificare il Regolamento in argomento:

- qualora sopravvengano successive disposizioni normative nazionali, regionali o contrattuali in materia di valutazione che siano incompatibili con l'attuale declinazione del Regolamento, precisando che, eventuali previsioni in contrasto rispetto a quelle contenute nel Regolamento, oggetto del presente provvedimento, si sostituiranno automaticamente alle clausole difformi;
- qualora si renda necessario ad esito dell'analisi che verrà condotta sugli effetti della nuova sperimentale Regolamentazione dopo il primo anno di applicazione;

RITENUTO, pertanto, di:

- adottare il "Regolamento per la valutazione del personale dipendente dell'Agenzia di Controllo del sistema Socio Sanitario Lombardo nel testo allegato che forma parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
- approvare le nuove "Schede di valutazione" e descrittori relativi alla performance individuale, che formano parte integrante e sostanziale della presente deliberazione e che potranno essere oggetto di revisione, anche a cadenza annuale, da parte dell'amministrazione;
- dare mandato alla SC Giuridico e Risorse Umane di sovrintendere ad ogni necessario adempimento finalizzato alla gestione e alla diffusione del Regolamento secondo il vigente Sistema Qualità di Agenzia, nonché di dare seguito agli adempimenti previsti nel Regolamento stesso;

RICHIAMATO il Documento di organizzazione e funzionamento dell'Agenzia, approvato con DGR X/5512 del 02/08/2016, che in riferimento alle competenze del Comitato di Direzione riporta al punto 4.2, che lo stesso *"adotta i regolamenti in particolare di contabilità, di organizzazione, del personale e per l'acquisizione in economia di beni e servizi"*;

DATO ATTO che la presente delibera è conforme ai requisiti richiesti dalla Legge affinché l'atto sia valido (inerente all'agente, all'oggetto, alla forma, alla funzione ed al contenuto), conformità resa dal Responsabile/Direttore della Struttura proponente e dal Direttore o suo delegato della S.C. Gestione Affari Istituzionali, Generali e Legali, per quanto di rispettiva competenza;

A VOTI UNANIMI

**DELIBERA**

per le motivazioni formulate in premessa che qui si intendono integralmente trascritte:

1. di adottare il "Regolamento per la valutazione del personale dipendente dell'Agenzia di Controllo del sistema Socio Sanitario Lombardo" nel testo allegato che forma parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
2. di approvare le nuove "Schede di valutazione" e descrittori relativi alla performance individuale, che formano parte integrante e sostanziale della presente deliberazione e che potranno essere oggetto di revisione, anche a cadenza annuale, da parte dell'amministrazione;
3. di stabilire che il nuovo Regolamento di valutazione, comprensivo delle schede di valutazione e descrittori relativi alla performance individuale troveranno definitiva applicazione a decorrere dall'anno 2026 per tutto il personale di Agenzia, e dalla data della sua approvazione, sostituirà integralmente le procedure vigenti in materia di valutazione nell'ambito dell'Agenzia;
4. di dare atto che è stato condiviso di applicare sperimentalmente il nuovo processo di valutazione al fine del riconoscimento della retribuzione di risultato dell'anno 2025 per il personale della Dirigenza dell'area Sanità e dell'area delle Funzioni Locali Sez. Dirigenti Amm. Tec. Prof., facendo propri i suddetti principi e aspetti metodologici, sulla base delle apposite schede di assegnazione degli obiettivi per l'anno 2025, sottoscritte dagli stessi con relative pesature e item;
5. di dare atto altresì che l'Agenzia si riserva, sin d'ora, la facoltà di modificare il Regolamento in argomento, qualora sopravvengano successive disposizioni normative nazionali, regionali o contrattuali in materia di valutazione che siano incompatibili con l'attuale declinazione del Regolamento, precisando che, eventuali previsioni in contrasto rispetto a quelle contenute nel Regolamento, oggetto del presente provvedimento, si sostituiranno automaticamente alle clausole difformi, oppure, qualora si renda necessario ad esito dell'analisi che verrà condotta sugli effetti della nuova sperimentale Regolamentazione dopo il primo anno di applicazione;
6. di dare atto che presente atto non comporta oneri aggiuntivi per il bilancio aziendale;
7. di dare mandato alla SC Giuridico e Risorse Umane di sovrintendere ad ogni necessario adempimento finalizzato alla gestione e alla diffusione del Regolamento secondo il vigente Sistema Qualità di Agenzia, nonché di dare seguito agli adempimenti previsti nel Regolamento stesso;
8. di dare atto che il Responsabile del procedimento per l'adozione della presente delibera è il dott. Vittorio Russo Direttore della SC Giuridico e Risorse Umane;
9. di conferire al sunnominato Responsabile ogni più ampia facoltà di attuazione della presente delibera, compresa la diffusione eventuale agli uffici interessati e coinvolti nel presente procedimento;

10. di dare atto che, ai sensi dell'art. 17 - comma 6 - della L.R. 30 dicembre 2009 n° 33 e ss. modifiche, il presente provvedimento, non soggetto a controllo, è immediatamente esecutivo e verrà pubblicato all'Albo on-line sul sito informatico aziendale.

Componente

Luca Foresti

Componente

Giovanni Bladelli



Coordinatore

Ilaria Camplone

***Il presente documento è firmato digitalmente ai sensi del Codice dell'Amministrazione Digitale***



**REGOLAMENTO**  
**“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA  
SOCIO SANITARIO LOMBARDO”**

<b>Revisione</b>	<b>Tipologia di Atto</b>	<b>Data</b>	<b>Descrizione</b>
00	Regolamento	13/05/2026	

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

Sommario

SEZIONE I – PREMESSE .....	3
Art.1 (Oggetto del regolamento e finalità della valutazione).....	3
Art.2 (Destinatari) .....	3
Art.3 (Ruoli coinvolti nel processo di valutazione).....	4
Art.4 (Le tipologie di valutazione).....	5
Art.5 (Il processo di valutazione) .....	6
Art.6 (Ambiti di valutazione).....	9
SEZIONE II – DIRIGENZA .....	10
Art.7 (Valutazione personale dirigente).....	10
Art.8 (Regole per il calcolo dei punteggi area della Dirigenza).....	13
Art.9 (Collegi tecnici per la valutazione del personale dirigente) .....	16
Art.10 (Responsabilità dirigenziale) .....	18
Art.11 (Gestione delle controversie – personale della Dirigenza).....	18
SEZIONE III – COMPARTO .....	19
Art.12 (Valutazione personale del Comparto) .....	19
Art.13 (Regole per il calcolo dei punteggi area Comparto).....	21
Art.14 (Gestione delle controversie – personale del Comparto).....	22
Art.15 (Casi particolari).....	22
Art.16 (Norma finale) .....	23
Allegati: .....	24

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

## SEZIONE I – PREMESSE

### ART.1 (OGGETTO DEL REGOLAMENTO E FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE)

Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano il "*sistema di valutazione*" del personale dipendente della Dirigenza e del Comparto sanità, nell'ambito dell'Agazia di Controllo del Sistema Sociosanitario Lombardo d'ora in poi per brevità ACSS.

Il sistema e le procedure in materia di valutazione cessano di produrre i propri effetti a decorrere dalla data di approvazione del presente regolamento, che si sostituisce integralmente al sistema previgente.

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

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

### ART.2 (DESTINATARI)

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



#### 1) **DIRIGENZA:**

##### ➤ AREA SANITÀ:

Rientrano in tale area:

#### A) Incarichi gestionali:

- Direttori di Dipartimento;
- Direttori di Struttura Complessa (SC);
- Responsabile di Struttura Semplice a valenza Dipartimentale (SSD);

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

- Responsabile di Struttura Semplice (SS).

B) Incarichi professionali:

- dirigenti con incarico professionale di altissima professionalità;
- dirigenti con incarico professionale di alta specializzazione;
- dirigenti con incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo;
- dirigenti con incarico professionale iniziale.

➤ AREA PROFESSIONALE, TECNICA E AMMINISTRATIVA:

Rientrano in tale area:

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

**2) COMPARTO**



Rientrano in tale area:

- personale inquadrato nelle aree del personale di supporto, degli operatori, degli assistenti, dei professionisti della salute e dei funzionari, del personale di elevata qualificazione CCNL 02/11/2022 Comparto Sanità;
- personale titolare di Incarico (di posizione, di funzione organizzativa e professionale).

Ad ognuna delle aree sopra richiamate corrispondono schede di valutazione differentemente profilate, in relazione alle specificità di inquadramento/profilo professionale.

**ART.3 (RUOLI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE)**

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



 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

- a) **Valutato:** tutto il personale di ACSS, in servizio con rapporto di lavoro dipendente a tempo sia indeterminato che determinato nonché il personale in posizione di comando presso ACSS.
- b) **Valutatore:** il sovraordinato gerarchico, Direttore Generale, Direttore di Dipartimento, Responsabile di Struttura Complessa, Struttura Semplice/SSD, supportato in caso di necessità, in relazione alla dimensione della Struttura, da chi abbia diretta conoscenza dell’attività del valutato (altri dirigenti, personale titolare di incarico di posizione / di funzione assegnati alla medesima Struttura).
- c) **La competente struttura in materia di risorse umane:** assicura il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite, eventualmente recependo indicazioni specificamente fornite dalla Direzione; cura la gestione del processo di valutazione, fornisce supporto tecnico nelle diverse fasi del processo e al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, elabora e fornisce al Direttore Generale gli esiti complessivi delle valutazioni, ai fini anche dell’adozione dell’eventuale piano di miglioramento delle modalità di svolgimento dell’attività lavorativa.
- d) **Nucleo di Valutazione delle Prestazioni:** garantisce il rispetto dei principi e dei criteri in tema di valutazione e meritocrazia, così come delineati dall’art.14 del D.lgs. n. 150/2009 e dalla DGR N° XI / 4942 del 29/06/2021 e s.m.i. ed è coinvolto, in seconda istanza, nella verifica e valutazione annuale della Dirigenza (art. 57 CCNL 19/12/2019 Area Sanità e art. 76 CCNL 17/12/2020 Area Funzioni Locali – Dirigenza PTA);
- e) **Collegio Tecnico:** è coinvolto, in seconda istanza, nella verifica e valutazione della Dirigenza alla scadenza dell’incarico, dopo il termine del primo quinquennio di servizio e ai fini del passaggio alla fascia superiore dell’indennità di esclusività (per i dirigenti dell’Area Sanità) (art.57 CCNL 19/12/2019 Area Sanità e art.76 CCNL 17/12/2020 Area Funzioni Locali – Dirigenza PTA).

#### **ART.4 (LE TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE)**

Il presente regolamento si propone la semplificazione del processo valutativo, definendo un contesto unitario ed integrato nel quale trovano collocazione le informazioni necessarie per gestire le differenti tipologie di valutazione e nello specifico:

- ✓ *valutazione annuale ai fini della premialità (retribuzione di risultato/produttività);*
- ✓ *valutazione passaggio alla fascia superiore dell’indennità di esclusività (+5 anni e +15 anni);*
- ✓ *valutazione alla scadenza degli incarichi dirigenziali;*

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

- ✓ *progressioni economiche all’interno delle aree;*
- ✓ *progressioni tra le aree;*
- ✓ *valutazione incarico (di posizione, di funzione organizzativa e professionale) – valutazione fine incarico da effettuare tre mesi prima della naturale scadenza dell’incarico stesso.*

#### **ART.5 (IL PROCESSO DI VALUTAZIONE)**

La valutazione della performance individuale, ai fini della premialità, ha cadenza annuale. Nel rispetto dei criteri di massima partecipazione e trasparenza, il ciclo di valutazione della performance individuale è composto da cinque fasi:

1. assegnazione obiettivi;
2. monitoraggio intermedio;
3. autovalutazione;
4. calibrazione dei punteggi;
5. verifica finale (consuntivazione) con attribuzione dei punteggi.

#### **FASE 1. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**



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

La finalità è quella di specificare e rendere noti al diretto interessato i comportamenti attesi da ACSS, il contributo richiesto al singolo lavoratore e alla Struttura di appartenenza e gli obiettivi di periodo.

Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene secondo un criterio “top-down” che prevede come primo passo l'identificazione degli obiettivi del Direttore Generale, che procede al ribaltamento degli stessi sui Direttori di Dipartimento e sulle Strutture direttamente afferenti alla Direzione Generale. I Direttori di Dipartimento definiscono quindi gli obiettivi dei dirigenti di Struttura Complessa o Struttura Semplice dipartimentale afferenti, che a loro volta identificano gli obiettivi delle Strutture Semplici sottostanti.

Una volta che il singolo dirigente (Direttore di dipartimento, di Struttura Complessa, di Struttura Semplice o Dipartimentale) ha ricevuto gli obiettivi può procedere alla creazione degli obiettivi del comparto assegnati alla propria Struttura.

Il processo sopra descritto si conclude con la validazione del Nucleo di valutazione delle Prestazioni (NVP) delle schede obiettivo per l'annualità di riferimento. L'intero iter deve essere portato a compimento entro il 1° quadrimestre di ogni anno.

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

## **FASE 2. MONITORAGGIO INTERMEDIO**

La fase di monitoraggio intermedio è di norma facoltativa, rappresenta uno strumento finalizzato al mantenimento del corretto andamento dell’implementazione degli obiettivi. Si concretizza in un momento di valutazione circa l’effettivo stato di raggiungimento degli obiettivi congiuntamente ad una analisi delle criticità potenziali al fine di prevedere un positivo raggiungimento finale dell’obiettivo. Il monitoraggio è effettuato in sinergia tra il valutatore e il valutato utilizzando una specifica scheda.

Tale fase assume invece carattere di obbligatorietà nei casi di prestazioni e/o comportamenti non in linea con i risultati attesi. Ci si riferisce in particolare:

- alla necessità di riallineare la prestazione rispetto al risultato atteso, sia nel caso in cui, dal monitoraggio periodico sui risultati, emergano degli scostamenti rilevanti rispetto all’atteso, sia nel caso in cui siano i comportamenti organizzativi dei singoli valutati a collocarsi al di sotto delle aspettative;
- ai casi in cui vi siano delle modifiche di contesto, interno e/o esterno, che giustifichino la revisione degli obiettivi assegnati o necessitino di un riorientamento dell’azione del valutato.

Se il monitoraggio intermedio evidenzia la necessità di una modifica degli obiettivi assegnati il valutatore procede alla formulazione di una proposta di modifica degli obiettivi che viene inviata alla Struttura competente in materia di Risorse Umane, che provvede a sottoporla al NVP per la relativa approvazione.

Il monitoraggio intermedio può essere fatto in ogni momento dell’anno, ma la richiesta di eventuale modifica degli obiettivi al NVP può avvenire al massimo due volte all’anno, per ogni singola scheda obiettivi.

## **FASE 3. AUTOVALUTAZIONE**



Il valutato svolge un ruolo di partecipazione attiva durante il processo di valutazione; a tal fine la fase di valutazione finale è preceduta da un’autovalutazione effettuata su base volontaria, specificatamente nell’ambito dedicato alla “performance individuale”.

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

## **FASE 4. CALIBRAZIONE DEI PUNTEGGI**

Gli esiti della valutazione sono oggetto di analisi e confronto in ambito dipartimentale ed a livello aziendale al fine di assicurare coerenza nella formulazione dei giudizi e armonizzazione dei criteri adottati.

In questa fase le valutazioni sono ancora riservate e non portate a conoscenza dei dipendenti.

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

Il meccanismo ha l'esclusiva finalità di perseguire l'equità interna e garantire massima tutela del processo valutativo.

## **FASE 5. VERIFICA FINALE E ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI**

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

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

Il colloquio rappresenta l'occasione centrale per esaminare quanto successo nel corso del periodo oggetto di valutazione e individuare delle aree di miglioramento da monitorare nell'anno in corso, in modo da dare continuità all'intero processo e utilizzare il sistema come una reale leva gestionale.



La sottoscrizione della scheda da parte del valutato costituisce una mera presa visione della valutazione e non comporta alcuna condivisione del giudizio espresso dal valutatore, essendo prevista un'apposita sezione dedicata alle eventuali osservazioni del valutato. Nel caso in cui il valutato non firmi la scheda il valutatore dovrà indicarne la motivazione.

La scheda di valutazione compilata deve essere successivamente inviata alla Struttura competente in materia di Risorse Umane, entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di assegnazione degli obiettivi, che provvede a sottoporla al NVP per la relativa approvazione.

Come precisato nelle “Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance” n. 2 del dicembre 2017 e nelle “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale” n. 5 del dicembre 2019 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le dimensioni che compongono la valutazione individuale sono:

**RISULTATI**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili:

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

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

**COMPORAMENTI**, che attengono al “come” un’attività viene svolta da ciascuno, all’interno dell’amministrazione.

Nell’ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di Strutture Organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

DIMENSIONI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE	VALUTAZIONE (a seconda dell’incarico ricoperto)
<b>RISULTATI</b>	PERFORMANCE DI ENTE
	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO
	PERFORMANCE DI STRUTTURA
	OBIETTIVI DI INCARICO
<b>COMPORAMENTI</b>	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI



#### **ART.6 (AMBITI DI VALUTAZIONE)**

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

a) la **performance organizzativa**: ha come oggetto l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti ed il rispetto del livello previsto di assorbimento delle risorse e l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

b) la **performance individuale**: ha come oggetto la valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo, ovvero le *attese* di ACSS legate al ruolo ricoperto. Rappresenta una combinazione di tre elementi: conoscenze, capacità/abilità, attitudini/atteggiamenti (comportamenti organizzativi). Per il solo personale dirigente rientra in questo ambito di valutazione la dimensione professionale concernente il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali in termini di *performance* tecnico-specialistiche (sviluppo competenze tecnico/scientifiche).

Per ciascun ambito di valutazione vengono attribuiti pesi diversi in funzione degli elementi che lo compongono, delle responsabilità e del ruolo ricoperto dal valutato nell’organizzazione, dettagliati negli artt. 7 e 12 del presente regolamento.

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

## SEZIONE II – DIRIGENZA

### ART.7 (VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE)

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

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

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



**A.1 performance di Ente** ovvero la valutazione annuale di ACSS effettuata dal Comitato di Direzione. È determinata dalla performance annuale del Direttore Generale. Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;

**A.2 performance di Dipartimento** ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dipartimento, ovvero sia uno o più obiettivi specifici identificati dal Direttore di Generale al Direttore di Dipartimento. Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;

**A.3 performance di Struttura** ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi quali/quantitativi assegnati alla Struttura di afferenza del valutato, in merito al raggiungimento degli obiettivi di Struttura. Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;

**A.4 obiettivi di Incarico**, obiettivi che possono essere condivisi e facoltativamente assegnati ai dirigenti, nel rispetto delle disposizioni dei CCNL vigenti, che ricoprono i seguenti incarichi:

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

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

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



**B.1 comportamenti organizzativi** del singolo, ovvero le *attese* di ACSS legate al ruolo ricoperto. Coincidente con la sommatoria dei punteggi ottenuti per ciascun’area specifica, a seconda della tipologia di personale valutato. In tali aree di valutazione (laddove contemplate), i fattori/item e i descrittori sono uguali per tutte le tipologie di incarico. Il valutatore ha a disposizione, per ogni valutato, una scheda predefinita, con pesature prestabilite per ogni fattore/item, a seconda del ruolo ricoperto.

È prevista una scala di 4 livelli di intensità, ognuno dei quali con preciso riferimento descrittivo per identificare puntualmente il *grading* dei comportamenti/capacità oggetto di valutazione;

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

Corrispondente al punteggio ottenuto in riferimento alla performance tecnico-specialistica, i cui fattori/item e i descrittori sono uguali per tutte le tipologie di incarico. È prevista una scala di 4 livelli di intensità, ognuno dei quali con preciso riferimento descrittivo per identificare puntualmente il *grading* dei comportamenti/capacità oggetto di valutazione. L’ambito di valutazione "Area Tecnico Specialistica", parte B.2 "Sviluppo competenze tecnico/scientifiche", viene considerato solo ai fini della verifica e valutazione professionale di incarico e per le altre finalità previste dai CCNL, ma non ha riflessi sulla retribuzione di risultato.



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

 <p>ACSS AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO</p>	 <p>Regione Lombardia</p>	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--	--

SCHEMA DI SINTESI PERSONALE DIRIGENTE							
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	DIR. DIPARTIMENTO	DIR. SC	RESP. SSD	RESP. SS	INCARICHI PROFESSIONALI	INCARICHI PROFESSIONALI NO DIPARTIMENTO
	PERFORMANCE DI ENTE	20	10	10	5	5	5
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  60%	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	20 <sup>(1)</sup>	10	10	5	5	0
	PERFORMANCE DI STRUTTURA/INC. PROF.	20	40	40	50	50	55
	OBIETTIVI DI INCARICO	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
PERFORMANCE INDIVIDUALE  40%	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	40	40	40	40	40	40
	SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE						
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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

NOTA 1: È determinata dagli obiettivi specifici assegnati al Direttore del Dipartimento

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

NOTA (2): peso sezione facoltativo, solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell’area “performance organizzativa” saranno così suddivisi: obiettivi di SC punti 30 obiettivi di incarico punti 30.

Per l’incarico di Direttore di Dipartimento, essendo quest’ultimo di carattere fiduciario, l’obiettivo di incarico si considera esclusivamente ai fini della valutazione quinquennale di incarico di Direttore di SC, come previsto dal CCNL.

Si precisa che:

- la valorizzazione dell’ambito di valutazione “**performance organizzativa**” corrisponde alla sommatoria tra le sezioni “performance di Ente”, “*performance di Dipartimento*” e “performance di Struttura” e “obiettivo di incarico”
- la valorizzazione dell’ambito di valutazione “**performance individuale**” corrisponde alla sommatoria tra le sezioni “comportamenti organizzativi” e “sviluppo competenze tecnico/scientifiche”.

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



## **ART.8 (REGOLE PER IL CALCOLO DEI PUNTEGGI AREA DELLA DIRIGENZA)**

**8.1 LA VALUTAZIONE ANNUALE FINALE** è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dei singoli ambiti di valutazione e, quindi, delle singole sezioni di valutazione di cui alla tabella 1 art.7

### **8.1.1 VALUTAZIONE NEGATIVA**

la Valutazione Annuale Finale è considerata essere “negativa” con un punteggio inferiore a 50 punti.



**8.2 LA VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO:** è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dell’ambito di valutazione “performance organizzativa” e della sezione “performance individuale” con solo riferimento ai “comportamenti organizzativi”, escludendo gli “obiettivo di incarico” e lo “sviluppo competenze tecnico-scientifiche”.

 <small>AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO</small>	 <small>Regione Lombardia</small>	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	---	--

SCHEMA DI SINTESI PERSONALE DIRIGENTE							
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	DIR. DIPARTIMENTO	DIR. SC	RESP. SSD	RESP. SS	INCARICHI PROFESSIONALI	INCARICHI PROFESSIONALI NO DIPARTIMENTO
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>  <b>60%</b>	PERFORMANCE DI ENTE	20	10	10	5	5	5
	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	20	10	10	5	5	0
	PERFORMANCE DI STRUTTURA/ INC. PROF.	20	40	40	50	50	55
	OBIETTIVI DI INCARICO						
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>  <b>40%</b>	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	40	40	40	40	40	40
	SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE						
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabella 1 - Valutazione annuale finale con riflesso economico area Dirigenza.

Ai fini della corresponsione della quota economica relativa alla retribuzione di risultato la Valutazione Annuale Finale rappresenta la percentuale di raggiungimento del valore, sulla base dell’effettiva presenza in servizio

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--



durante l'annualità di riferimento, riferito all'importo teorico massimo previsto per il singolo incarico dirigenziale.

I seguenti istituti giuridici utilizzati durante l'anno non saranno considerati quali presenza in servizio:

- aspettativa a qualunque titolo
- giornate di malattia
- congedi parentali
- sospensioni disciplinari

**8.3 IL PUNTEGGIO ANNUALE PER LE VALUTAZIONI PERIODICHE PREVISTE DALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA (*fine incarico, maturazione del primo quinquennio di servizio per i dirigenti sanitari, passaggi alle fasce superiori dell'indennità di esclusività +5 e +15 anni*):**

è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ambito di valutazione "Performance individuale" e della sezione "Performance di Struttura" o "Obiettivo di incarico", laddove presente. Si esclude pertanto la sezione "Performance di Ente" e "Performance di Dipartimento" in quanto non direttamente riconducibili all'incarico oggetto della valutazione.

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

SCHEMA DI SINTESI PERSONALE DIRIGENTE						
AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	DIRETTORE DIPARTIMENTO	DIRETTORE SC	RESP. SSD	RESP. SS	INCARICHI PROFESSIONALI
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>  60%	PERFORMANCE DI ENTE					
	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO					
	PERFORMANCE DI STRUTTURA/INC. PROF.		60	60	60	60
	OBIETTIVI DI INCARICO		(1)	(1)	(1)	(1)
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>  40%	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		30	30	30	30
	SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE		10	10	10	10
<b>TOTALE</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabella 3 – Punteggio annuale per la valutazione periodica di fine incarico / esclusività area Dirigenza.



NOTA 1: peso sezione facoltativo, solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell’area “performance organizzativa” saranno così suddivisi: obiettivi di SC punti 30 - obiettivi di incarico punti 30.

Per l’incarico di Direttore di Dipartimento, essendo quest’ultimo di carattere fiduciario, l’obiettivo di incarico si considera esclusivamente ai fini della valutazione quinquennale di incarico di Direttore di SC, come previsto dal CCNL.

#### **ART.9 (COLLEGI TECNICI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE)**

Come previsto dall’art.57 del CCNL Area Sanità del 19 dicembre 2019, sono riservate ad appositi Collegi Tecnici le seguenti, specifiche tipologie di valutazione nei confronti del personale della Dirigenza dell’Area Sanità:

a) valutazione di tutti i dirigenti alla scadenza dell’incarico loro conferito in relazione alle attività professionali

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

svolte e ai risultati raggiunti;

b) valutazione dei dirigenti di nuova assunzione immediatamente dopo il termine del primo quinquennio di servizio;

c) valutazione dei dirigenti di nuova assunzione immediatamente dopo il termine del primo quinquennio di servizio;

d) valutazione di tutti i dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell’indennità di esclusività prevista per dirigenti che hanno superato il quindicesimo anno di esperienza professionale, immediatamente dopo tale superamento.

Come previsto dall’art. 76 comma 2 del CCNL Area delle Funzioni Locali – Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa del 17 dicembre 2020, il Collegio Tecnico, in seconda istanza, procede alla verifica e valutazione di tutti i dirigenti professionali, tecnici e amministrativi alla scadenza dell’incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte e ai risultati raggiunti.

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

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



- la “performance individuale”, vale a dire le valutazioni di prima istanza formulate annualmente dal dirigente immediatamente sovraordinato al dirigente che deve essere valutato per quanto concerne i “comportamenti organizzativi” e lo “sviluppo delle competenze tecnico-scientifiche”;

- la “performance organizzativa”, vale a dire le valutazioni di seconda istanza formulate annualmente dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni per quanto concerne la “performance di Struttura”, così come sintetizzate nella scheda di valutazione individuale annuale.

- i risultati degli “obiettivi di incarico”, così come sintetizzati nella scheda di valutazione individuale annuale, eventualmente richiedendo, laddove necessario, ulteriori elementi di maggiore analiticità al dirigente Responsabile che li ha assegnati.

I Collegi Tecnici esamineranno, altresì, l’attività di formazione, l’aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze svolte dal valutato nel periodo di riferimento.

Il superiore gerarchico del valutato fornirà, altresì, al Collegio Tecnico una relazione di sintesi sull’attività svolta dal valutato nel periodo oggetto di valutazione (fine incarico), dando particolare evidenza agli indicatori

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

esplicitati dall’art.59 comma 1 del CCNL area Sanità del 19 dicembre 2019 e dall’art.78 comma 1 del CCNL Area Funzioni Locali – Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa del 17 dicembre 2020.

#### **ART.10 (RESPONSABILITÀ DIRIGENZIALE)**

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

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



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

#### **ART.11 (GESTIONE DELLE CONTROVERSIE – PERSONALE DELLA DIRIGENZA)**

Entro 15 giorni dalla presa visione della scheda di valutazione il dirigente può presentare in forma scritta alla Struttura competente in materia di Risorse Umane un’istanza motivata di revisione della valutazione. La valutazione di seconda istanza compete al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP), come da CCNL vigenti.

La valutazione di seconda istanza attiene alla verifica ed alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando così le valutazioni finali.

Come previsto dai CCNL, il NVP istruisce la verifica sentendo il dipendente, che potrà farsi assistere da una persona di fiducia, e il suo valutatore.

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

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

Il processo di revisione si conclude entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Degli esiti della revisione viene fornita risposta scritta e motivata al dipendente.

## SEZIONE III – COMPARTO

### ART.12 (VALUTAZIONE PERSONALE DEL COMPARTO)

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

- personale inquadrato nelle aree del personale di supporto, degli operatori, degli assistenti, dei professionisti della salute e dei funzionari, del personale di elevata qualificazione CCNL 02/11/2011 Comparto Sanità
- personale titolare di Incarico (di posizione, di funzione organizzativa e professionale).



Per tale personale il sistema individua i due seguenti ambiti di valutazione, tra quelli indicati all'art.6 del presente regolamento, e precisamente:

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

- **A.1 Performance di Struttura** ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura di afferenza del valutato in merito al raggiungimento degli obiettivi di Struttura. Ha un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;
- **A.2 Obiettivi individuali** rientra in questo ambito di valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal dirigente di afferenza. Hanno un peso differenziato a seconda della tipologia di personale valutato;

b) **Performance Individuale** ha come oggetto la valutazione dei **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI** del singolo, ovvero le *attese* di ACSS legate al ruolo ricoperto, alle conoscenze anche in riferimento alla propensione all'aggiornamento professionale;

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

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

puntualmente il grading dei comportamenti/capacità oggetto di valutazione.



AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	COMPARTO SANITÀ	
		INCARICO (DI POSIZIONE, DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA o PROFESSIONALE)	TUTTO IL PERSONALE DEL COMPARTO SENZA INCARICO
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>  60%	PERFORMANCE DI STRUTTURA	30	20
	OBIETTIVI INDIVIDUALI	30	40
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>  40%	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	40	40
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Tabella 4 - Valorizzazione e pesatura degli ambiti di valutazione area Comparto.

Si precisa che:

- la valorizzazione dell’ambito di valutazione “**performance organizzativa**” corrisponde alla sommatoria tra le sezioni “performance di Struttura” e “obiettivi individuali”;
- la valorizzazione dell’ambito di valutazione “**performance individuale**” corrisponde alla sezione “comportamenti organizzativi”.

Tali componenti concorrono nella determinazione del punteggio finale di valutazione con un peso percentuale predefinito, per un totale di 100, differenziato per tipologia.

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	---	--

**ART.13 (REGOLE PER IL CALCOLO DEI PUNTEGGI AREA COMPARTO)**

**11.1 LA VALUTAZIONE ANNUALE FINALE** è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dei singoli ambiti di valutazione della scheda e, quindi, delle singole sezioni di valutazione tabella 4 di cui all’art.12.

Al di sotto di un valore pari a 50 la Valutazione Annuale Finale è considerata essere “negativa” in riferimento ad ogni effetto conseguente in base alle normative (Norme e CCNL) vigenti.



**VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO:**

è un indicatore sintetico della performance ottenuto dalla somma dei punteggi dell’ambito di valutazione “Performance organizzativa” e “Performance individuale”.

AMBITO DI VALUTAZIONE	SEZIONE DI VALUTAZIONE	COMPARTO SANITÀ	
		INCARICO (DI POSIZIONE, DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA o PROFESSIONALE)	TUTTO IL PERSONALE DEL COMPARTO SENZA INCARICO
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  60%	PERFORMANCE DI STRUTTURA	30	20
	OBIETTIVI INDIVIDUALI	30	40
PERFORMANCE INDIVIDUALE  40%	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	40	40
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Tabella 5 - Valorizzazione e pesatura degli ambiti di valutazione area Comparto.

Ai fini della corresponsione della quota economica relativa alla performance organizzativa o individuale la Valutazione Annuale Finale rappresenta la percentuale di raggiungimento del valore, sulla base dell’effettiva

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

presenza in servizio durante l’annualità di riferimento, riferito all’importo teorico massimo previsto per la singola tipologia di dipendente.

I seguenti istituti giuridici utilizzati durante l’anno non saranno considerati quali presenza in servizio:

- aspettativa a qualunque titolo;
- giornate di malattia;
- congedi parentali;
- sospensioni disciplinari.

#### **ART.14 (GESTIONE DELLE CONTROVERSIE – PERSONALE DEL COMPARTO)**

Entro 15 giorni dalla presa visione della scheda di valutazione il dipendente può presentare in forma scritta alla Struttura competente in materia di Risorse Umane un’istanza motivata di revisione della valutazione. La valutazione di seconda istanza compete al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP).

La valutazione di seconda istanza attiene alla verifica ed alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando così le valutazioni finali.

Il NVP istruisce la verifica sentendo il dipendente, che potrà farsi assistere da una persona di fiducia, e il suo valutatore.

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



Il processo di revisione si conclude entro 30 giorni dalla presentazione dell’istanza.

Degli esiti della revisione viene fornita risposta scritta e motivata al dipendente.

#### **ART.15 (CASI PARTICOLARI)**

##### **Cambio di assegnazione in corso d’anno**

Il dipendente che ha prestato servizio in differenti Strutture è valutato dal dirigente dell’ultima Struttura di assegnazione gerarchica, il quale si farà carico di acquisire dai Responsabili dei periodi precedenti gli elementi di conoscenza utili al fine di formulare un giudizio finale di contenuto unitario. Analogamente, il valutatore responsabile in via gerarchica si farà carico di acquisire eventuali pareri dal dirigente rispetto al quale il valutato ha un’afferenza di natura funzionale.

 	<b>REGOLAMENTO</b> <b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE  DEL PERSONALE DIPENDENTE  DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL  SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b>	Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026
---	--	--

### **Cambio di incarico in corso d’anno**

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

### **Personale temporaneamente assente dal servizio, collocato a riposo o dimesso**

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

Il personale cessato dal servizio in corso d’anno (dimissioni, pensionamento o altre analoghe casistiche) sarà soggetto a valutazione esclusivamente nei casi in cui abbia prestato in maniera continuativa almeno tre mesi di servizio effettivo nell’arco dell’anno di riferimento. In ogni caso sopra descritto le modalità di valutazione rimangono quelle descritte nei precedenti artt. del presente regolamento.

### **Comando/Distacco**

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



### **Doppio incarico**

Nei casi di reggenza/o incarico ad interim il dirigente sarà valutato con riferimento all’incarico principale di cui ha la titolarità. Fermo restando le previsioni dei CCNL.

### **ART. 16 (NORMA FINALE)**

Annualmente, in fase di avvio del Sistema di valutazione della performance del personale di ACSS, verranno illustrate con apposita nota operativa, specifiche indicazioni per la gestione del processo in riferimento alle tempistiche, ai soggetti coinvolti ed alle loro responsabilità, nonché alla gestione delle procedure di conciliazione di cui agli artt. 11 e 14 del presente regolamento.

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

 	<p style="text-align: center;"><b>REGOLAMENTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE DELL’AGENZIA DI CONTROLLO DEL SISTEMA SOCIO SANITARIO LOMBARDO”</b></p>	<p>Cod: Reg.05 Rev: 00 Data: 13/05/2026</p>
---	--	---

Allegati:

Scheda valutazione Dirigenza (pdf)

Scheda valutazione comparto (pdf)

## DESCRITTORI - SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

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

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO – TUTTO IL PERSONALE SENZA INCARICO

PERIODO DI VALUTAZIONE	
DATA RILEVAZIONE	
VALUTATORE	
MATRICOLA DEL VALUTATO	
NOME E COGNOME	
U.O. DI AFFERENZA	

PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60)

0,00

	%	Punteggio
PERFORMANCE DI STRUTTURA	20	
OBIETTIVI INDIVIDUALI	40	

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)

0,00

PARTE B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 40)

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

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B)

0,00

Note del valutatore

--

Firma del Valutatore

Note del valutato

--

Firma del Valutato

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

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO - INCARICHI DI FUNZIONE PROFESSIONALE

PERIODO DI VALUTAZIONE	
DATA RILEVAZIONE	
VALUTATORE	
MATRICOLA DEL VALUTATO	
NOME E COGNOME	
U.O. DI AFFERENZA	

PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60)

0,00

	%	Punteggio
PERFORMANCE DI STRUTTURA	30	
OBIETTIVI INDIVIDUALI	30	

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)

0,00

PARTE B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 40)

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

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B)

0,00

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	1	Ha una chiara visione del contesto organizzativo e operativo di riferimento. Conosce le finalità, i compiti, le attività e i meccanismi decisionali dell'organizzazione e orienta il proprio operato in relazione ad essi.
			0,75	Ha conoscenza del proprio contesto operativo ed orienta il proprio operato in relazione allo stesso. Ha una parziale conoscenza del funzionamento organizzativo, talvolta limitato ai soli aspetti generali.
			0,5	Ha una conoscenza limitata al contesto organizzativo e operativo di riferimento.
			0,25	Non ha una chiara visione organizzativa e operativa dell'Ente e del contesto esterno di riferimento.
	ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	1	Accetta i nuovi contenuti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con continuità, modificando il proprio stile di comportamento.
			0,75	Si adatta a nuovi compiti e al nuovo contesto di attività, rimodulando le proprie abitudini.
			0,5	Prende atto ed accetta nuovi compiti e responsabilità, adattandosi comunque in modo graduale.
			0,25	Si dimostra resistente a cambiamenti che possono interferire con le sue certezze conoscitive ormai consolidate.
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	1	Sa costruire alternative, valutare gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema.
			0,75	Sa osservare i fenomeni, analizza/ripristina le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni correttive a problemi che impattano anche su aree diverse da quelle di sua competenza.
			0,5	Propone soluzioni correttive a problemi che impattano sull'area di competenza. Risolve problemi parzialmente riconducibili a fenomeni consolidati, in cui le informazioni sono già disponibili.
			0,25	Coglie con difficoltà i punti fondamentali della situazione da affrontare ed è poco orientato all'osservazione dei fenomeni e alla correlazione delle variabili in gioco. Propone, sulla base di situazioni analoghe già sperimentate, soluzioni non sempre efficaci. Nota i difetti, ma raramente propone attivamente miglioramenti.
AREA REALIZZATIVA	QUALITÀ DEL LAVORO	Impostare e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro	1	Pianifica le attività, controllando e verificando costantemente l'andamento delle attività in modo autonomo, assicurando risposte accurate ed efficienti del proprio lavoro.
			0,75	Lavora con metodo e senso organizzativo, controllando e verificando l'andamento delle attività, assicurando risposte adeguate ed efficienti del proprio lavoro.
			0,5	Lavora con metodo. Necessita di supporto organizzativo, di controllo e di verifica dell'andamento della sua attività.
			0,25	Lavora senza metodo. La sua attività necessita sistematicamente di supporto organizzativo, di controllo e di verifica.
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	1	Garantisce il rispetto delle scadenze e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, utilizzando sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
			0,75	Persegue gli obiettivi assegnati nei tempi ed entro le scadenze previste. Utilizza efficacemente le modalità operative in uso.
			0,5	Conosce gli obiettivi e le scadenze, ma è meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate.
			0,25	Poco puntuale nel rispetto delle scadenze, è tendenzialmente statico e lento.
	GUIDA E SVILUPPO	Interagire con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi comuni, individuando le aree di miglioramento e gli ambiti della formazione specifica da proporre	1	Stimola la crescita professionale dei collaboratori, favorendo lo sviluppo di conoscenze, competenze ed esperienze, attraverso i sistemi di valorizzazione delle risorse umane incluso l'utilizzo consapevole dei processi di formazione del personale.
			0,75	Valuta le capacità dei collaboratori, individuandone i punti forti e le aree di miglioramento. Utilizza gli strumenti di valorizzazione delle risorse umane, al fine del perseguimento degli obiettivi dell'Ente anche attraverso percorsi di formazione mirata.
			0,5	Interagisce periodicamente con i collaboratori per condividere obiettivi comuni. Alimenta un positivo clima di collaborazione e sinergia di squadra, ma a volte trascura l'orientamento di continua crescita professionale individuale dei collaboratori. Non sempre utilizza strumenti di valorizzazione delle risorse umane.
			0,25	Acquisisce le opinioni dei propri collaboratori dei quali comprende le esigenze, ma ha difficoltà ad interpretarle e correlarle organicamente in azioni di orientamento agli obiettivi comuni e crescita individuale. Si limita a valorizzare gli apporti individuali con stampo routinario.
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica.
			0,75	Comunica efficacemente in situazioni di media complessità e già sperimentate (contenuto della comunicazione ben conosciuto, interlocutori noti, obiettivi della comunicazione non sfidanti). Chiaro nell'esposizione ai propri interlocutori.
			0,5	Conosce la dinamica della comunicazione nei suoi aspetti più rilevanti. Non sempre preciso e chiaro nelle proprie esposizioni, partecipa a situazioni comunicative di bassa complessità.
			0,25	Poco orientato alle dinamiche comunicative, si limita alla sola comunicazione interna per ottemperare ai doveri istituzionali.
	DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri	1	E' abile ad instaurare e mantenere rapporti di collaborazione.
			0,75	Riconosce le difficoltà relazionali all'interno del gruppo e contribuisce al loro miglioramento.
			0,5	E' attento al mantenimento di un clima interno positivo, ma non sempre è in grado di proporre interventi adeguati.
			0,25	Dimostra scarso interesse all'armonia del contesto lavorativo e alla sintonia con i colleghi.
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni.
			0,75	Sa recepire le richieste dell'utenza (interna ed esterna), ricerca informazioni utili per migliorare la qualità delle attività svolte e per dare concreto soddisfacimento ad ogni richiesta.
			0,5	E' capace di tradurre in atti concreti l'azione di ascolto dei bisogni dell'utente interno ed esterno solo in situazioni caratterizzate da routine, parzialmente complesse e abbastanza prevedibili nel loro sviluppo.
			0,25	Fatica a mettere a fuoco i bisogni dell'utente interno ed esterno il quale, il più delle volte e laddove possibile, si rivolge ad altri.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO - INCARICHI DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI POSIZIONE**

PERIODO DI VALUTAZIONE	
DATA RILEVAZIONE	
VALUTATORE	
MATRICOLA DEL VALUTATO	
NOME E COGNOME	
U.O. DI AFFERENZA	

**PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60)**

0,00

		%	Punteggio
	PERFORMANCE DI STRUTTURA	30	
	OBIETTIVI INDIVIDUALI	30	

**PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)**

0,00

**PARTE B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 40)**

			Pesatura criterio	Punteggio attribuito	
AREA DELL'INNOVAZIONE	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Orientare il proprio operato ai principi di gestione ed ai valori espressi dall'organizzazione	30		#N/D
	ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	40		#N/D
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	30		#N/D
			100	0	
AREA REALIZZATIVA	QUALITÀ' DEL LAVORO	Impostare e realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro	30		#N/D
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40		#N/D
	GUIDA E SVILUPPO	Interagire con i collaboratori in un'ottica di condivisione degli obiettivi comuni, individuando le aree di miglioramento e gli ambiti della formazione specifica da proporre	30		#N/D
			100	0	
AREA RELAZIONALE	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30		#N/D
	DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri	30		#N/D
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	40		#N/D
			100	0	

**VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B)**

0,00

**Note del valutatore**


Firma del Valutatore

**Note del valutato**


Firma del Valutato

## DESCRITTORI - SCHEDA AREA DELLA DIRIGENZA

AREA	FATTORE/ITEM	DESCRITTORE FATTORE	PUNTEGGIO	DESCRITTORE PUNTEGGIO
AREA DELL'INNOVAZIONE	VISIONE SISTEMICA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	1	Ha una visione strategica del contesto organizzativo e operativo di riferimento. È in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano il contesto, interno ed esterno, di riferimento, estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità operativa di appartenenza
			0,75	Ha una visione d'insieme del contesto organizzativo e operativo di riferimento. Ha una corretta conoscenza di finalità, compiti, attività e meccanismi decisionali delle articolazioni organizzative interne all'organizzazione
			0,5	Ha conoscenza del proprio contesto operativo, ma non altrettanto del funzionamento organizzativo che è limitato ai soli aspetti generali
			0,25	Non ha una chiara visione organizzativa e operativa dell'Ente e del contesto esterno di riferimento
	CAMBIAMENTO	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
			0,75	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, imposta confronti aperti con colleghi e collaboratori e cerca di adattare il proprio stile allo specifico contesto di riferimento, al fine di condurlo alla fattibilità
			0,5	Valuta correttamente i vincoli operativi, ma opera per lo più riadattando ed adeguando soluzioni a problematiche già affrontate e processi già utilizzati, vincolando e condizionando lo spirito di iniziativa
			0,25	È ancorato a modelli passati dai quali tende a non distaccarsi
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	1	Si costruisce alternative, valuta gli impatti e sceglie l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di replicarla ovunque si possa ripetere il problema
			0,75	Si osserva i fenomeni, analizza/riscontra le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni correttive a problemi che impattano anche su aree diverse da quelle di sua competenza
			0,5	Propone soluzioni correttive a problemi che impattano sull'area di competenza. Risolve problemi parzialmente riconducibili a fenomeni consolidati, in cui le informazioni sono già disponibili.
			0,25	Coglie con difficoltà i punti fondamentali della situazione da affrontare ed è poco orientato all'osservazione dei fenomeni e alla correlazione delle variabili in gioco. Propone, sulla base di situazioni analoghe già sperimentate, soluzioni non sempre efficaci. Nota i difetti, ma raramente propone attivamente miglioramenti.
AREA REALIZZATIVA	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllarne sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte	1	Ottimizza i processi per il conseguimento dei risultati, assicura il rispetto del budget, controlla con sistematicità e metodo la funzionalità delle attività svolte ed ha piena piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività
			0,75	Controlla il corretto utilizzo delle risorse, il rispetto delle procedure, consapevolezza degli obiettivi e delle attività previste per monitorare i risultati
			0,5	Recepisce e/o formula gli obiettivi operativi assegnati al proprio ruolo, ma è meno pronto ad individuarne o definirne le azioni di monitoraggio
			0,25	Non considera sistematico e strategico il processo di pianificazione e controllo. Tende ad approssimarsi alle attività considerandole slegate dalla logica di processo.
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
			0,75	Utilizza sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili, garantendo il rispetto delle scadenze e un impegno costante per assicurare risultati relativamente agli obiettivi prefissati. Utilizza con piena consapevolezza le modalità operative in uso.
			0,5	È consapevole degli obiettivi e delle scadenze, ma meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate
			0,25	Poco puntuale nel rispetto delle scadenze, è tendenzialmente statico e lento.
	SENSIBILITÀ ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	1	L'aspetto economico rappresenta un criterio costante nell'assunzione delle decisioni. È molto attento all'utilizzo delle risorse, attivandosi continuamente al fine di evitare i costi superflui
			0,75	È attento all'utilizzo delle risorse, cercando di attivarsi al fine di contenere gli sprechi
			0,5	Per ottenere un adeguato utilizzo delle risorse è necessario esercitare una costante azione di sensibilizzazione
			0,25	Il più delle volte si riscontra scarsa sensibilità nell'utilizzo delle risorse
AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Ricepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
			0,75	Si recepisce le richieste dell'utenza (interna ed esterna), ricerca informazioni utili per migliorare la qualità delle attività svolte e per dare concreto soddisfacimento ad ogni richiesta
			0,5	È capace di tradurre in atti concreti l'azione di ascolto dei bisogni dell'utente interno ed esterno solo in situazioni caratterizzate da routine, parzialmente complesse e abbastanza prevedibili nel loro sviluppo.
			0,25	Fatica a mettere a fuoco i bisogni dell'utente interno ed esterno il quale, il più delle volte e laddove possibile, si rivolge ad altri
	INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi.
			0,75	Partecipa e collabora autonomamente e in modo adeguato ogniqualvolta gli venga richiesto
			0,5	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitando al minimo indispensabile dinamiche di sinergia
			0,25	Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi. Tende a privilegiare le attività individuali e a mostrarsi refrattario al lavoro di gruppo.
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Si comunica in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
			0,75	Comunica efficacemente in situazioni di media complessità e già sperimentate (contenuto della comunicazione ben conosciuto, interlocutori noti, obiettivi della comunicazione non sfidanti). Chiaro nell'esposizione ai propri interlocutori.
			0,5	Conosce la dinamica della comunicazione nei suoi aspetti più rilevanti. Non sempre preciso e chiaro nelle proprie esposizioni, partecipa a situazioni comunicative di bassa complessità
			0,25	Poco orientato alle dinamiche comunicative, si limita alla sola comunicazione interna per ottemperare ai doveri istituzionali
AREA GESTIONALE	DECISIONE	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	1	È in grado di condurre in autonomia analisi e prendere decisioni al fine di trovare le vere origini dei problemi per arrivare a soluzioni definitive
			0,75	Valuta e pondera le possibili alternative con metodo, necessita di confronti con i superiori per proporre le corrette soluzioni
			0,5	Individua, nel proprio ambito di autonomia e discrezionalità, le principali alternative decisionali, ma ha difficoltà ad inserirle in un quadro organico
			0,25	Ha scarso approccio metodologico, presenta solo soluzioni standard
	CUIDA, SVILUPPO E VALUTAZIONE	Interagire con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi comuni e valutare in modo appropriato e personalizzato le competenze individuali	1	Stimola la crescita professionale dei collaboratori, favorendo lo sviluppo conoscenze, competenze ed esperienze attraverso i sistemi di valorizzazione delle risorse umane e differenziando in modo motivato, se necessario, i propri giudizi nel sistema di valutazione del personale. Definisce piani di sviluppo coerenti con le aspettative, offre concrete possibilità di mettersi in gioco e promuove il processo di responsabilizzazione
			0,75	Valuta le capacità dei collaboratori, individuandone i punti forti e le aree di miglioramento. Utilizza compiutamente il processo di valutazione individuale quale strumento personalizzato di costante miglioramento professionale e gli strumenti di valorizzazione delle risorse umane al fine del perseguimento degli obiettivi dell'Ente
			0,5	Interagisce periodicamente con i collaboratori per condividere obiettivi comuni. Alimenta un positivo clima di collaborazione e sinergia di squadra, ma a volte trascurava l'orientamento di continua crescita professionale individuale dei collaboratori. Non sempre utilizza pertanto adeguatamente lo strumento della valutazione individuale o altri strumenti di valorizzazione delle risorse umane
			0,25	Acquisisce le opinioni dei propri collaboratori dei quali comprende le esigenze, ma ha difficoltà ad interpretarle e correlarle organicamente in azioni di orientamento agli obiettivi comuni e crescita individuale. Si limita a valorizzare gli apporti individuali con stampo routinario, valuta i propri collaboratori in modo uniforme e standardizzato.
	GESTIONE DEI CONFLITTI	Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione e orientando il proprio operato verso l'anticipazione e il superamento dei contrasti	1	Si anticipa efficacemente le situazioni conflittuali, affronta con equilibrio situazioni nuove e stressanti, agendo sulle opportunità di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione anche con accordi di reciproca soddisfazione
			0,75	Adotta stili di comportamento atti ad evitare situazioni conflittuali. Sa intervenire nella gestione di situazioni conflittuali interne.
			0,5	Non sempre adotta stili di comportamento adeguati con l'intento di evitare situazioni conflittuali. In caso di conflitto interno necessita di aiuto al fine del superamento dello stesso.
			0,25	Poco sensibile alle dinamiche conflittuali interne, né si adopera per adottare stili di comportamento utili ad evitare l'insorgere delle stesse
AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	1	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in piena autonomia tecnico-professionale. Le proprie competenze specifiche stimolano al miglioramento costante dei processi e delle modalità operative in uso
			0,75	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro con un buon livello in autonomia tecnico-professionale. Le competenze espresse risultano in linea con il risultato atteso
			0,5	Non sempre le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale. Le competenze espresse risultano talvolta non in linea con il risultato atteso
			0,25	Le evidenze del proprio lavoro esprimono non soddisfacenti sapere tecnico e autonomia tecnico-professionale
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprimere interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
			0,75	È sensibile al proprio sviluppo professionale. Si attiva nella ricerca di strumenti formativi affini al proprio percorso professionale e talvolta ricerca strumenti formativi anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
			0,5	Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto al contesto completo di azioni utili allo sviluppo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali
			0,25	Raramente intraprende nuove azioni mirate allo sviluppo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali

SCHEDA DIRIGENZA - DIPARTIMENTO

SCHEDA DIRIGENZA: DIPARTIMENTO

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

PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60) <i>Compilazione a cura del Controllo di Gestione</i>				60,00
				60,00
		RISULTATO	INCARICO	
		%	%	punteggio
SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	20		100
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	20		100
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA	20	60	100
SEZIONE A.4	OBIETTIVO DI INCARICO (*)			

\*solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area "performance organizzativa" saranno così suddivisi: obiettivi di Struttura Complessa punti 30 obiettivi di incarico punti 30.

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)				40,00
				40,00
PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio 30)				30,00

		Pesatura criterio	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio
AREA DELL' INNOVAZIONE	VISIONE SISTEMICA	30	1	Ha una visione strategica del contesto organizzativo e operativo di riferimento. E in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano il contesto, interno ed esterno, di riferimento, estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità operativa di appartenenza
	CAMBIAMENTO	30	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
	SOLUZIONE PROBLEMI	40	1	Sa costruire alternative, valutare gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema
		100	100	

AREA REALIZZATIVA	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	40	1	Ottimizza i processi per il conseguimento dei risultati, assicura il rispetto del budget, controlla con sistematicità e metodo la funzionalità delle attività svolte ed ha piena piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	40	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
	SENSIBILITA' ECONOMICA	20	1	L'aspetto economico rappresenta un criterio costante nell'assunzione delle decisioni. E' molto attento all'utilizzo delle risorse, attivandosi continuamente al fine di evitare i costi superflui
		100	100	

AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	30	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
	INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE	40	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi.
	COMUNICAZIONE	30	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
		100	100	

AREA GESTIONALE	DECISIONE	40	1	E' in grado di condurre in autonomia analisi e prendere decisioni al fine di trovare le vere origini dei problemi per arrivare a soluzioni definitive
	GUIDA, SVILUPPO E VALUTAZIONE	30	1	Stimola la crescita professionale dei collaboratori, favorendo lo sviluppo conoscenze, competenze ed esperienze attraverso i sistemi di valorizzazione delle risorse umane e differenziando in modo motivato, se necessario, i propri giudizi nel sistema di valutazione del personale. Definisce piani di sviluppo coerenti con le aspettative, offre concrete possibilità di mettersi in gioco e promuove il processo di responsabilizzazione
	GESTIONE DEI CONFLITTI	30	1	Sa anticipare efficacemente le situazioni conflittuali, affronta con equilibrio situazioni nuove e stressanti, agendo sulle opportunità di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione anche con accordi di reciproca soddisfazione
		100	100	

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

AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	80	1	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in piena autonomia tecnico-professionale. Le proprie competenze specifiche stimolano al miglioramento costante dei processi e delle modalità operative in uso
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	20	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
		100	100	

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)	100,00
--	--------

PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO (A.3+A.4+B)	100,00
---	--------

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

SCHEDA DIRIGENZA: STRUTTURA COMPLESSA - STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE

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

PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60) <i>Compilazione a cura del Controllo di Gestione</i>			60,00
	RISULTATO	INCARICO	60,00
	%	%	punteggio

SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	10	100
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	10	100
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI STRUTTURA COMPLESSA/SSD	40	60
SEZIONE A.4	OBIETTIVO DI INCARICO (*)		

\*solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area "performance organizzativa" saranno così suddivisi: obiettivi di Struttura Complessa/SSD punti 30 obiettivi di incarico punti 30.

PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)			40,00
			40,00
PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio 30)			30,00

		Pesatura criterio	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio	
AREA DELL'INNOVAZIONE	VISIONE SISTEMICA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	30	1	Ha una visione strategica del contesto organizzativo e operativo di riferimento. È in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano il contesto, interno ed esterno, di riferimento, estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità operativa di appartenenza
	CAMBIAMENTO	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	30	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	40	1	Sa costruire alternative, valutare gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema
		100	100		

AREA REALIZZATIVA	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllarne sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte	40	1	Ottimizza i processi per il conseguimento dei risultati, assicura il rispetto del budget, controlla con sistematicità e metodo la funzionalità delle attività svolte ed ha piena piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
	SENSIBILITÀ ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	20	1	L'aspetto economico rappresenta un criterio costante nell'assunzione delle decisioni. È molto attento all'utilizzo delle risorse, attivandosi continuamente al fine di evitare i costi superflui
		100	100		

AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	30	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
	INTEGRAZIONE INTER FUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	40	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi.
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
		100	100		

AREA GESTIONALE	DECISIONE	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	40	1	È in grado di condurre in autonomia analisi e prendere decisioni al fine di trovare le vere origini dei problemi per arrivare a soluzioni definitive
	GUIDA, SVILUPPO E VALUTAZIONE	Interagire con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi comuni e valutare in modo appropriato e personalizzato le competenze individuali	30	1	Stimola la crescita professionale dei collaboratori, favorendo lo sviluppo conoscenze, competenze ed esperienze attraverso i sistemi di valorizzazione delle risorse umane e differenziando in modo motivato, se necessario, i propri giudizi nel sistema di valutazione del personale. Definisce piani di sviluppo coerenti con le aspettative, offre concrete possibilità di mettersi in gioco e promuove il processo di responsabilizzazione
	GESTIONE DEI CONFLITTI	Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione e orientando il proprio operato verso l'anticipazione e il superamento dei contrasti	30	1	Sa anticipare efficacemente le situazioni conflittuali, affronta con equilibrio situazioni nuove e stressanti, agendo sulle opportunità di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione anche con accordi di reciproca soddisfazione
		100	100		

1			10,00
---	--	--	-------

AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	80	1	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in piena autonomia tecnico-professionale. Le proprie competenze specifiche stimolano al miglioramento costante dei processi e delle modalità operative in uso
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprime interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	20	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
		100	100		

VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)	100,00
--	--------

PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO (A.3+A.4+B)	100,00
---	--------

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

SCHEDA DIRIGENZA: STRUTTURA SEMPLICE

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

<b>PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60)</b> <i>Compilazione a cura del Controllo di Gestione</i>			<b>59,00</b>	<b>RISULTATO</b>	
	<b>RISULTATO</b>	<b>INCARICO</b>		<b>60,00</b>	<b>INCARICO</b>
	%	%	punteggio		

SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	5		80
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	5		100
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI STRUTTURA SEMPLICE	50	60	100
SEZIONE A.4	OBIETTIVO DI INCARICO (*)			

\*solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area "performance organizzativa" saranno così suddivisi: obiettivi di Struttura Semplice punti 30 obiettivi di incarico punti 30.

<b>PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)</b>			<b>40,00</b>
<b>PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio 30)</b>			<b>30,00</b>

		Pesatura criterio	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio	
<b>AREA DELL'INNOVAZIONE</b>	VISIONE SISTEMICA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	30	1	Ha una visione strategica del contesto organizzativo e operativo di riferimento. È in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano il contesto, interno ed esterno, di riferimento, estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità operativa di appartenenza
	CAMBIAMENTO	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	30	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	40	1	Sa costruire alternative, valutare gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema
		<b>100</b>	<b>100</b>		
<b>AREA REALIZZATIVA</b>	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllarne sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte	40	1	Ottimizza i processi per il conseguimento dei risultati, assicura il rispetto del budget, controlla con sistematicità e metodo la funzionalità delle attività svolte ed ha piena piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
	SENSIBILITÀ ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	20	1	L'aspetto economico rappresenta un criterio costante nell'assunzione delle decisioni. E' molto attento all'utilizzo delle risorse, attivandosi continuamente al fine di evitare i costi superflui
		<b>100</b>	<b>100</b>		
<b>AREA RELAZIONALE</b>	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	30	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
	INTEGRAZIONE INTER FUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	40	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi.
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
		<b>100</b>	<b>100</b>		
<b>AREA GESTIONALE</b>	DECISIONE	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	40	1	E' in grado di condurre in autonomia analisi e prendere decisioni al fine di trovare le vere origini dei problemi per arrivare a soluzioni definitive
	GUIDA, SVILUPPO E VALUTAZIONE	Interagire con i collaboratori in ottica di condivisione degli obiettivi comuni e valutare in modo appropriato e personalizzato le competenze individuali	30	1	Stimola la crescita professionale dei collaboratori, favorendo lo sviluppo conoscenze, competenze ed esperienze attraverso i sistemi di valorizzazione delle risorse umane e differenziando in modo motivato, se necessario, i propri giudizi nel sistema di valutazione del personale. Definisce piani di sviluppo coerenti con le aspettative, offre concrete possibilità di mettersi in gioco e promuove il processo di responsabilizzazione
	GESTIONE DEI CONFLITTI	Stabilire un clima di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione e orientando il proprio operato verso l'anticipazione e il superamento dei contrasti	30	1	Sa anticipare efficacemente le situazioni conflittuali, affronta con equilibrio situazioni nuove e stressanti, agendo sulle opportunità di collaborazione e di rispetto reciproco, ricomponendo le diversità di opinione anche con accordi di reciproca soddisfazione
		<b>100</b>	<b>100</b>		

<b>PARTE B.2: SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE (punteggio max 10) INCARICO</b>			<b>10,00</b>
--	--	--	--------------

<b>AREA TECNICO-SPECIALISTICA</b>	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	80	1	Le evidenze del proprio lavoro esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in piena autonomia tecnico-professionale. Le proprie competenze specifiche stimolano al miglioramento costante dei processi e delle modalità operative in uso
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprime interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	20	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
		<b>100</b>	<b>100</b>		

<b>VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)</b>			<b>99,00</b>
---	--	--	--------------

<b>PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO (A.3+A.4+B)</b>			<b>100,00</b>
--	--	--	---------------

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENZA INCARICHI PROF.

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

<b>PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60)</b> <i>Compilazione a cura del Controllo di Gestione</i>			<b>60,00</b>	<b>RISULTATO</b>
			<b>60,00</b>	<b>INCARICO</b>
		RISULTATO	INCARICO	
		%	%	punteggio
SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	5		100
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	5		100
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI INCARICO PROFESSIONALE	50	60	100
SEZIONE A.4	OBIETTIVO DI INCARICO (*)			

\*solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area "performance organizzativa" saranno così suddivisi: obiettivi di Incarico Professionale punti 30 obiettivi di incarico punti 30.

<b>PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)</b>			<b>34,00</b>
			<b>40,00</b>
<b>PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 30)</b>			<b>30,00</b>

			Pesatura criterio	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio
AREA DELL'INNOVAZIONE	VISIONE SISTEMICA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	30	1	Ha una visione strategica del contesto organizzativo e operativo di riferimento. È in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano il contesto, interno ed esterno, di riferimento, estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità operativa di appartenenza
	CAMBIAMENTO	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	30	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	40	1	Sa costruire alternative, valutare gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema
			<b>100</b>	<b>100</b>	
AREA REALIZZATIVA	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllarne sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte	40	1	Ottimizza i processi per il conseguimento dei risultati, assicura il rispetto del budget, controlla con sistematicità e metodo la funzionalità delle attività svolte ed ha piena piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
	SENSIBILITÀ ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	20	1	L'aspetto economico rappresenta un criterio costante nell'assunzione delle decisioni. È molto attento all'utilizzo delle risorse, attivandosi continuamente al fine di evitare i costi superflui
			<b>100</b>	<b>100</b>	
AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	30	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
	INTEGRAZIONE INTER FUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	40	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi.
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
			<b>100</b>	<b>100</b>	

<b>PARTE B.2: SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE (punteggio max 10)</b>			<b>4,00</b>
---	--	--	-------------

AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	80	0,25	Le evidenze del proprio lavoro esprimono non soddisfacenti sapere tecnico e autonomia tecnico-professionale
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprime interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	20	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
				<b>40</b>	

<b>VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)</b>			<b>100,00</b>
---	--	--	---------------

<b>PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO (A.3+A.4+B)</b>			<b>94,00</b>
--	--	--	--------------

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENZA INCARICHI PROF. NO DIPARTIMENTO

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

<b>PARTE A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (punteggio max 60)</b>				<b>60,00</b>	<b>RISULTATO</b>
<i>Compilazione a cura del Controllo di Gestione</i>				<b>60,00</b>	<b>INCARICO</b>
		<b>RISULTATO</b>	<b>INCARICO</b>		
		%	%	punteggio	
SEZIONE A.1	PERFORMANCE DI ENTE	5		100	
SEZIONE A.2	PERFORMANCE DI DIPARTIMENTO	0		0	
SEZIONE A.3	PERFORMANCE DI INCARICO PROFESSIONALE	55	60	100	
SEZIONE A.4	OBIETTIVO DI INCARICO (*)				

\*solo ai fini della valutazione di incarico: qualora vengano assegnati «obiettivi di incarico» i punti dell'area "performance organizzativa" saranno così suddivisi: obiettivi di Incarico Professionale punti 30 obiettivi di incarico punti 30.

<b>PARTE B: PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio max 40)</b>		<b>34,00</b>
		<b>40,00</b>
<b>PARTE B.1: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punteggio max 30)</b>		<b>30,00</b>

			Pesatura criterio	Punteggio attribuito	Descrizione punteggio
AREA DELL'INNOVAZIONE	VISIONE SISTEMICA	Comprendere le finalità e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, considerando i vincoli e le opportunità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno	30	1	Ha una visione strategica del contesto organizzativo e operativo di riferimento. È in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano il contesto, interno ed esterno, di riferimento, estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità operativa di appartenenza
	CAMBIAMENTO	Condividere, proporre, realizzare nuove idee e soluzioni	30	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
	SOLUZIONE PROBLEMI	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema e adottare soluzioni	40	1	Sa costruire alternative, valutare gli impatti e scegliere l'azione più adeguata. Si attiva frequentemente, con tempestività ed efficacia, offrendo il proprio contributo propositivo. Una volta implementata la giusta contromisura, si preoccupa di standardizzarla e di riapplicarla ovunque si possa ripetere il problema
			<b>100</b>	<b>100</b>	
AREA REALIZZATIVA	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi e controllarne sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte	40	1	Ottimizza i processi per il conseguimento dei risultati, assicura il rispetto del budget, controlla con sistematicità e metodo la funzionalità delle attività svolte ed ha piena piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative	40	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso.
	SENSIBILITÀ ECONOMICA	Dimostrare sensibilità alle componenti di costo, avviando azioni mirate al contenimento di eventuali costi superflui	20	1	L'aspetto economico rappresenta un criterio costante nell'assunzione delle decisioni. E' molto attento all'utilizzo delle risorse, attivandosi continuamente al fine di evitare i costi superflui
			<b>100</b>	<b>100</b>	
AREA RELAZIONALE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	30	1	Comprende a pieno le esigenze dell'utenza (interna ed esterna). Approfondisce le esigenze, valuta analiticamente le possibili alternative e promuove ogni azione utile a garantire il pieno soddisfacimento dei bisogni
	INTEGRAZIONE INTER FUNZIONALE	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri	40	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale. Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi.
	COMUNICAZIONE	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	30	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
			<b>100</b>	<b>100</b>	

<b>PARTE B.2: SVILUPPO COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE (punteggio max 10)</b>	<b>4,00</b>
---	-------------

AREA TECNICO-SPECIALISTICA	AUTONOMIA TECNICO PROFESSIONALE	Le attività svolte e i risultati prodotti esprimono sapere tecnico e gestione del proprio lavoro in autonomia tecnico-professionale	80	0,25	Le evidenze del proprio lavoro esprimono non soddisfacenti sapere tecnico e autonomia tecnico-professionale
	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA	Esprime interesse allo sviluppo continuo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali, anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi	20	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza
				<b>40</b>	

<b>VALUTAZIONE ANNUALE FINALE CON RIFLESSO ECONOMICO (A1+A2+A3+B.1)</b>	<b>100,00</b>
---	---------------

<b>PUNTEGGIO ANNUALE PER LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO (A.3+A.4+B)</b>	<b>94,00</b>
--	--------------

Note del valutatore

Firma del Valutatore

Note del valutato

Firma del Valutato