



## Deliberazione del Direttore Generale

### N. 282 /2020

**OGGETTO: Protocollo applicativo per la gestione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante dell'Area Dirigenza Sanità, dell'Area Dirigenza PTA e dell'Area del Comparto. Adozione.**

L'anno 2020 il giorno 30 del mese di dicembre in Bari, nella sede della Agenzia Regionale strategica per la Salute ed il Sociale della Puglia,

#### IL DIRETTORE GENERALE

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

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

VISTO il D. Lgs. 502/1992, recante *"Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421"*, e ss.mm.ii.;

VISTO il d.lgs. n. 165/2001, recante *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*;

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

VISTA la l. 190/2012, recante *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*;

VISTO il d.lgs. 33/2013, recante Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;

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

VISTE le Note circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la Valutazione della Performance - del 9 gennaio 2019 e del 18 dicembre 2019, aventi ad oggetto l'aggiornamento del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance;

VISTA la Legge Regionale n. 24/2001, recante "*Istituzione dell'Agenda Regionale Sanitaria Pugliese (ARES)*", così come successivamente integrata e modificata;

VISTA la Delibera del Direttore Generale dell'A.Re.S. n. 122 del 5 dicembre 2014 recante "Adozione del Funzionigramma dell'Agenda Regionale Sanitaria della Puglia";

VISTA la Delibera di Giunta Regionale n. 1518 del 31/7/2015, recante "*Adozione del modello organizzativo denominato Modello ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale – MAIA. Approvazione atto di alta amministrazione*";

VISTA la DDG n. 1069 del 19/06/2018, avente ad oggetto "*Attuazione dell'art. 2 del Decreto del Presidente della Giunta Regionale del 31/08/2016 (n. registro 542). Attuazione Modello MAIA - Approvazione dell'Atto Aziendale e presa d'atto del finanziamento della dotazione organica dell'Agenda Regionale strategica per la Salute ed il Sociale della Puglia (A.Re.S.S.)*";

VISTA la Legge Regionale n. 29 del 24/07/2017, recante "*Istituzione dell'Agenda Regionale per la Salute ed il Sociale (ARESS)*";

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 474 del 26/07/2018, avente ad oggetto "*Legge Regionale n. 29 del 24/7/2017, art. 5 c. 4 - nomina Direttore Generale dell'Agenda Regionale strategica per la Salute ed il Sociale Puglia (A.Re.S.S.)*";

VISTA la deliberazione del Direttore Generale n. 198/2018, avente ad oggetto "Agenda Regionale strategica per la Salute ed il Sociale (A.Re.S.S.) – Attuazione Legge Regionale Puglia n° 29 del 24 luglio 2017. Approvazione e conferma Atto aziendale e Dotazione organica. DGR n°1069 del 19.06.2018";

VISTA la deliberazione del Direttore Generale n. 17 del 31/01/2020, avente ad oggetto l'adozione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - P.T.P.C.T. 2020-2022;

Sulla base di apposita istruttoria, demandata all'Area di Direzione Amministrativa - Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance,

## **HA ADOTTATO**

il seguente provvedimento.

Assiste con funzioni di segretario Pia Antonella Piacquadio

### **Premesso che:**

- l'art. 3 del D.lgs n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, stabilisce che la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il

loro perseguimento e che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, avendo come parametri di riferimento il soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi;

- l'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tale fine adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP);
- l'articolo 9 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, individua gli elementi cui deve essere collegata la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;

**Tenuto conto** delle Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della performance - n. 2/2017, per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e n.5/2019, per la misurazione e valutazione della performance individuale, rivolte ai Ministeri ed applicabili (in linea generale) anche alle altre pubbliche amministrazioni, le quali forniscono indicazioni utili per la costruzione di Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance finalizzati al miglioramento delle prestazioni dei dipendenti pubblici;

**Visti** i CCNL dell'Area Dirigenza Sanità, dell'Area Dirigenza PTA e dell'Area del Personale di Comparto del SSN;

**Dato atto che:**

- con Deliberazione del Direttore Generale n. 35 del 21/02/2020 è stato approvato l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale di qualifica dirigenziale e del comparto dell'Agenzia Regionale strategica per la Salute ed il sociale della Puglia;
- con Deliberazione del Direttore Generale n. 203 del 17/09/2020 è stato adottato il Piano della Performance 2020-22;

**Ritenuto necessario** provvedere a disciplinare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, mediante l'adozione di apposito Protocollo applicativo per la gestione del sistema premiante dell'Area Dirigenza Sanità, dell'Area Dirigenza PTA e dell'Area del Comparto;

**Dato atto** che tale documento definisce i presupposti e i criteri per l'erogazione del Premio produttività dell'Area Dirigenza Sanità, dell'Area Dirigenza PTA e dell'Area del Comparto;

**Vista** la nota Prot. AReSS n. 4568 del 30 novembre 2020, con cui questa Agenzia ha trasmesso alle OO.SS. e alla RSU il protocollo in discorso, al fine di opportuna condivisione del documento e successiva formale adozione del medesimo;

**Rilevato che:**

- sono pervenute via mail osservazioni e/o rilievi al suddetto Protocollo da parte degli interessati ed è emersa, quindi, la necessità di discutere in sede di contrattazione decentrata alcuni dettagli del documento in esame (giusta nota prot. ARESS n. 4768 del 16.12.2020);
- in data 22 dicembre 2020, dalle ore 14 alle ore 15, si è tenuto un incontro su piattaforma google meet, i cui esiti sono stati riportati su apposito verbale;

**Preso atto** della conclusione della procedura di concertazione con le organizzazioni sindacali, avvenuta in data 29 dicembre 2020, sia tramite sottoscrizione del suddetto verbale da parte dei convenuti in contrattazione decentrata (incontro su google meet del 22 dicembre), sia con la ricezione, da parte della RSU di Agenzia, del verbale dell'incontro del 29 dicembre, ad esito del quale i componenti di detta RSU hanno espresso motivati rilievi ed osservazioni al Protocollo in relazione ai punti all'OdG del 22 dicembre;

**Ritenuto opportuno** procedere con le necessarie modifiche al Protocollo trasmesso con nota Prot. AReSS n. 4568 del 30 novembre 2020, nel rispetto di quanto emerso dal confronto con le OO.SS. e con la RSU di Agenzia;

**Dato atto** che la proposta è coerente con il vigente Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;

**Precisato che:**

- questa Agenzia sta provvedendo, nel rispetto delle recenti Linee Guida del 9 dicembre 2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica, a redigere il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile);
- il Protocollo in discorso sarà, quindi, modificato e integrato nel corso del prossimo anno, nel rispetto delle previsioni del POLA di Agenzia, da sottoporre all'esame della contrattazione decentrata;

Per i motivi di cui in premessa, che qui si intendono richiamati quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento,

**DELIBERA**

1. di approvare il "Protocollo applicativo per la gestione delle performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante" dell'Area Dirigenza Sanità, dell'Area Dirigenza PTA e dell'Area del Personale di Comparto, allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale;
2. di provvedere quanto prima a sottoporre a Contrattazione Decentrata il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), che costituirà necessaria sezione del Piano Performance 2021-2023 di prossima adozione, nel rispetto delle recenti Linee Guida del DFP del 9 dicembre 2020;
3. di demandare al Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nel sito web previsti dall'art. 23 e 37, d. dlgs. 33/2013, sulla sezione Amministrazione Trasparente, sottosezioni Performance - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
4. di trasmettere il presente provvedimento all'OIV collegiale, alle OO.SS. e alla RSU;
5. di attestare di non versare in alcuna situazione di conflitto di interesse, anche potenziale, tale da pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni e compiti attribuiti, in relazione al procedimento indicato in oggetto;
6. di attestare l'inesistenza di cause di conflitto di interesse, anche potenziale, ex art. 6-bis della Legge n. 241/90 e ss.mm.ii e art. 1, comma 9, lett. e) della Legge n. 190/2012, nonché l'inesistenza delle condizioni di incompatibilità di cui all'art. 35-bis del D.Lgs. n. 165/2001;
7. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo.

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

L'estensore  
f.to dott.ssa Rosa Cascella

I.d.F. Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance  
f.to dott.ssa Barbara Contegiacomo

Il Direttore Generale  
f.to dott. Giovanni Gorgoni

Il Segretario  
f.to dott.ssa Pia Antonella Piacquadio

## ATTESTAZIONE DI AVVENUTA PUBBLICAZIONE

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

Dal 30.12.2020

Bari, 30.12.2020

Il Segretario  
f.to Pia Antonella Piacquadio

## **Protocollo applicativo per la gestione delle performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante (ad integrazione del vigente Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance, giusta DDG n. 35/2020)**

### **Are della Dirigenza**

Sanità (Medica, Veterinaria e Sanitaria)  
Professionale, Tecnica e Amministrativa (PTA)

### **Area del Comparto**

## Protocollo applicativo per la gestione delle performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante

### Aree della Dirigenza

Sanità (Medica, Veterinaria e Sanitaria) - Professionale, Tecnica e Amministrativa

### Area del Comparto

#### Premessa

Con il presente Protocollo l'AReSS Puglia applica i contenuti del Contratto nazionale della Dirigenza e del Comparto, per la parte relativa ai compensi di cui alla produttività collettiva, attraverso l'adozione di una metodologia uniforme per tutto il contesto organizzativo, così com'è articolato nelle sue diverse strutture. Il documento in questione, fermo restando il più complesso *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, adottato nel rispetto del D.Lgs. 150/09, aggiornato dal D.Lgs. 74/2017, disciplina i criteri per la distribuzione degli incentivi, secondo i principi connessi al merito ed al risultato, in linea con la logica del budget. Per budget si intende lo strumento di programmazione attraverso il quale, annualmente, gli indirizzi strategici e le finalità aziendali portano all'individuazione di specifici obiettivi, articolati rispetto alle dotazioni di risorse umane e strumentali, nonché alla disponibilità di risorse economico-finanziarie e ai vincoli di bilancio, seguendo il c.d. *albero delle performance* (livello strategico, organizzativo ed individuale).

#### Art. 1 Criteri generali del sistema di incentivazione delle performance

L'erogazione della retribuzione di risultato viene, quindi, strettamente correlata alla gestione budgetaria dell'AReSS Puglia ed in quest'ottica rappresenta una leva gestionale per incentivare il personale al raggiungimento in via coordinata delle complessive finalità agenziali.

In considerazione dei livelli di responsabilità presenti nell'organizzazione, i Direttori di Area ed i Responsabili dei Servizi afferenti (CdR), negoziano con la Direzione strategica gli obiettivi annuali e le risorse assegnate alla propria struttura per il loro conseguimento. Il personale afferente a ciascun CdR viene informato e coinvolto circa la programmazione operativa, secondo una logica di responsabilità condivisa, tenendo conto della specifica qualifica e categoria di appartenenza.

In linea con le vigenti disposizioni normative, l'Amministrazione assume la responsabilità di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, verificato attraverso l'impiego di indicatori di risultato, sottoposto a monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV agenziale. La metodologia disciplinata dal presente accordo, in prima battuta, correla il calcolo del premio spettante al personale alla **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** conseguita dal relativo CdR, secondo una logica che considera l'attività come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità in esso presenti; successivamente quel "premio economico" viene suddiviso all'interno



dell'equipe in considerazione delle **PERFORMANCE INDIVIDUALI**, cioè dell'apporto di coloro che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati organizzativi, oltre che degli altri parametri di cui ai successivi paragrafi.

Si puntualizza, quindi, che si tratta esclusivamente delle modalità di distribuzione della retribuzione di risultato - in considerazione delle performance organizzative ed individuali rilevate - rinviando agli specifici regolamenti l'applicazione degli istituti contrattuali connessi alle valutazioni collegate alle progressioni di carriera (Attribuzione di Fasce o Conferma nella valutazione dei titolari di Funzione) ed alla conferma di eventuali incarichi.

## **Art. 2 Consistenza delle risorse economiche destinate all'incentivazione delle performance (Fondi)**

La **determinazione dei fondi economici delle diverse Aree Contrattuali (Dirigenza e Comparto)**, da destinare annualmente all'incentivazione del personale, viene effettuata secondo le modalità previste dalla vigente normativa di riferimento dai competenti uffici dell'Area Amministrativa.

In particolare, le singole quote di ciascun dipendente del Comparto vengono calcolate così come di seguito esplicitato: si procede preliminarmente alla creazione dei fondini per categoria professionale e/o ruolo ricoperto nell'Ente di appartenenza (B/BS, C, D/Ds, Incarichi di Funzione) sulla base dei **parametri di accesso individuale** e della **presenza pesata nell'anno di riferimento**, ovvero periodo di servizio su base annua e tipologia (full-time, part-time), senza tener conto dei giorni effettivi di servizio prestato.

Sono fatte salve le seguenti situazioni particolari, ai fini del diritto alla premialità e conseguente corresponsione dei premi correlati alla performance nell'anno di riferimento: 1) nel caso di personale neo-assunto, si terrà conto di un periodo di servizio non inferiore a tre mesi; 2) nel caso di personale con contratto in scadenza, si terrà conto di un periodo di servizio non inferiore a un mese.

Ai fini del calcolo degli incentivi individuali, le quote di fondo come sopra determinato, sono distribuite in via percentuale commisurata al grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi, accertato a fine anno, previa verifica e valutazione di risultato attestata dall'OIV aziendale e da riportare puntualmente nella Relazione sulla performance. Tale documento deve essere approvato entro il 30 giugno dell'anno successivo al Ciclo in discussione.

## **Art. 3 I parametri che intervengono nel calcolo dell'incentivo individuale**

Ai fini del calcolo dell'incentivo individuale spettante, oltre ai livelli di performance organizzativa del CdR di afferenza, si prevede concorrano anche altri fattori, quali il livello di responsabilità individuale nel conseguimento degli obiettivi del CdR, nonché l'approccio comportamentale del singolo nell'ambito dell'equipe omogenea di appartenenza.

In considerazione di ciò, l'incentivo sarà determinato sulla base dei seguenti parametri di calcolo, matematicamente gestiti come fattori moltiplicativi:

- A.** la **performance organizzativa** del CdR di afferenza;
- B.** **parametro individuale di accesso al fondo**, sulla base della categoria/ruolo ricoperto all'interno dell'Amministrazione;
- C.** il **livello di responsabilità individuale** sui risultati del CdR;

- D. la **valutazione dell'approccio comportamentale**, tramite degli schemi (pagelline allegate) redatti per categoria e/o per ruolo ricoperto nell'Amministrazione (comparto e Dirigenti/Direttori);
- E. **fascia premiale** corrispondente alla valutazione dei comportamenti conseguita.

I suddetti Fattori vengono illustrati di seguito, in opportuna sequenza logica.

#### **Art. 4 Performance organizzativa conseguita dai singoli CdR**

In considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro e dalla normativa di riferimento, l'AReSS è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondono alle prestazioni effettivamente rese. I premi destinati al personale di ciascuna struttura, dunque, sono direttamente commisurati alle performance organizzative verificate attraverso la rendicontazione e chiusura del Ciclo della Performance.

L'OIV, sulla base dei flussi informativi aziendali e con il supporto delle funzioni integrate interne alla Struttura Tecnica Permanente, propone all'Amministrazione il livello di performance conseguita dai singoli CdR, tenendo fra l'altro in considerazione ogni elemento che in corso d'anno abbia potuto influire sul raggiungimento di tali risultati.

Sulla base degli obiettivi effettivamente conseguiti dalle strutture, il relativo personale accederà proporzionalmente alla quota di salario accessorio determinata in via teorica ad inizio anno. A tal proposito, per ciascun dipendente che transiti in corso d'anno da un CdR all'altro, o goda di una progressione di carriera, si conviene di valutare proporzionalmente i periodi di afferenza ad uno specifico CdR, nonché quelli di appartenenza alla specifica categoria di inquadramento.

Tenuto necessariamente conto delle logiche organizzative che contraddistinguono il modello aziendale e della modalità di distribuzione proporzionale degli incentivi di cui al presente accordo, ai fini del calcolo del premio spettante ai titolari di Incarico di Funzione del Comparto (ex Posizioni Organizzative) e di Funzioni di Coordinamento, si procede considerando questi ultimi afferenti alla struttura di riferimento (Servizio/Area) ed alla relativa performance organizzativa conseguita.

Gli **eventuali residui** delle risorse annuali destinabili all'incentivazione (sia nell'ambito della Dirigenza che del Comparto), **derivanti dal mancato raggiungimento del 100% della performance organizzativa di struttura e/o da una valutazione dei comportamenti che si attesti in una fascia inferiore a quella più alta**, vengono redistribuiti nell'anno di pertinenza tra tutto il personale afferente alla medesima Area contrattuale/categoria professionale.

#### **Art. 5 Parametro individuale di accesso, in considerazione del livello di responsabilità differenziale**

Il calcolo dell'incentivo individuale è correlato anche al livello di responsabilità/categoria dei singoli dipendenti, in termini di un maggiore accesso al relativo fondo di competenza al crescere delle responsabilità organizzative individuali, differenti per Dirigenti o figure del Comparto.

A tal proposito si individuano i seguenti parametri di calcolo:

##### **5.1 Parametro individuale di accesso al fondo**

Esso è commisurato al livello di responsabilità organizzativa dei singoli nel conseguimento degli obiettivi di struttura, secondo quanto indicato nelle seguenti tabelle.

#### DIRIGENZA:

Incarico	Parametro di accesso individuale
Direttore di Area	3.5
Responsabile di Struttura semplice	2.5
Dirigente Area Sanità con Incarico di base	1.5
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA A)	1.5
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA B)	1.0

In caso di funzioni di sostituzione superiori ai 2 mesi - di cui all'art. 18 del CCNL SANITA' 08.06.2000 - ufficialmente attribuite dall'Amministrazione, al Dirigente in questione sarà applicato un parametro individuale di accesso all'incentivo per il corrispondente Incarico ed in considerazione della performance organizzativa di struttura che sarà stata verificata a fine anno.

#### COMPARTO:

Incarico	Parametro di accesso individuale
Incarico di Funzione	2.5
Categoria D/Ds	2.3
Categoria C	2.0
Categoria B/Bs	1.7

### 5.2 Responsabilità differenziale

In base al livello di responsabilità - nel caso di parziale conseguimento degli obiettivi annuali di struttura - è previsto che, ai fini incentivanti, si applichino gradi decrescenti di responsabilità individuale, in relazione al raggiungimento degli obiettivi di budget del CdR. Il risultato relativo alla performance organizzativa della struttura, cui ciascun operatore afferisce, va ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivo individuale, secondo quanto rappresentato nelle seguenti tabelle, distinte per la Dirigenza ed il Comparto.

#### DIRIGENZA:

Incarico	Livello di responsabilità differenziale
Direttore di Area	100 %
Responsabile di Struttura semplice	90 %
Dirigente Area Sanità con Incarico di base	80 %
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA A)	80 %
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA B)	60 %

Di seguito si riporta **un esempio**, relativo all'applicazione della responsabilità differenziale, nel quale - ipotizzando un raggiungimento degli obiettivi annuali di budget pari all'80% - ai fini incentivanti si evidenzia come i diversi incarichi risultino responsabili del 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di appartenenza.

<i>Incarico</i>	<i>Liv. di responsabilità</i>	<i><u>Esempio</u> performance di UO</i>	<i>Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)</i>	<i>Performance considerata ai fini dell'incentivo</i>
<i>Direttore di Area</i>	<b>100%</b>	<i>80% (20% performance non conseguita)</i>	<i>100% - (100% di 20%)</i> →	<b>80 %</b>
<i>Responsabile di Struttura semplice</i>	<b>90%</b>		<i>100% - (90% di 20%)</i> →	<b>82 %</b>
<i>Dirigente Area Sanità con Incarico di base</i>	<b>80%</b>		<i>100% - (80% di 20%)</i> →	<b>84 %</b>
<i>Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA A)</i>	<b>80%</b>		<i>100% - (80% di 20%)</i> →	<b>84 %</b>
<i>Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA B)</i>	<b>60%</b>		<i>100% - (60% di 20%)</i> →	<b>88 %</b>

#### COMPARTO:

<b>Livello di responsabilità differenziale</b>	
Incarico di Funzione	<b>100 %</b>
Categoria D/Ds	<b>90 %</b>
Categoria C	<b>80 %</b>
Categoria B/Bs	<b>70 %</b>

Anche in quest'area contrattuale si riporta **un esempio** relativo all'applicazione della responsabilità differenziale, nel quale, ipotizzando un raggiungimento degli obiettivi annuali di budget pari all'80%, la differenziazione riguarda il 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.

<i>Incarico/Categoria</i>	<i>Liv. di responsabilità</i>	<i><u>Esempio</u> performance di UO</i>	<i>Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)</i>	<i>Performance considerata ai fini dell'incentivo</i>
<i>Incarico di Funzione</i>	<b>100 %</b>	<i>80% (20% performance non conseguita)</i>	<i>100% - (100% di 20%)</i> →	<b>80 %</b>
<i>Categoria D/Ds</i>	<b>90 %</b>		<i>100% - (90% di 20%)</i> →	<b>82 %</b>
<i>Categoria C</i>	<b>80 %</b>		<i>100% - (80% di 20%)</i> →	<b>84 %</b>
<i>Categoria B/Bs</i>	<b>70 %</b>		<i>100% - (70% di 20%)</i> →	<b>86 %</b>

## Art. 6 Valutazione comportamenti: pagelline e fasce di premialità

Definite le modalità di accesso al fondo incentivante fin qui esplicitate, in relazione a ciascuna "equipe omogenea" interna al singolo CdR, la performance individuale dei singoli dipendenti sarà valutata anche in termini di approccio comportamentale, secondo la metodologia di seguito indicata.

In base alle logiche organizzative aziendali, si individua la figura del Valutatore chiamato a condividere con i suoi collaboratori – per il ciclo performance in esame - i voti conseguiti nell'ambito degli item di cui alla pagellina di pertinenza (allegati da 1 a 5); le differenti schede riguardano sia l'Area contrattuale della Dirigenza che quella del Comparto:

<b>Personale oggetto di valutazione della Dirigenza</b>	<b>Valutatore</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Direttore di Area</li></ul>	<b>Direttore Generale</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigente di Servizio</li></ul>	<b>Direttore di Area</b>
<b>Personale oggetto di valutazione del Comparto</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personale direttamente afferente alla Direzione Generale (ad es. segreteria)</li><li>• Incarico di Funzione a livello di Servizio</li><li>• Ruoli amministrativi di categoria Ds, D, C, Bs, B</li></ul>	<b>Direttore Generale</b> ◀ <b>Direttore di Area (CdR)</b> <b>Dirigente di Servizio</b>

Per garantire un percorso partecipato e trasparente di valorizzazione degli apporti individuali, a livello di CdR si prevede che il "valutatore" proceda - all'inizio del periodo di riferimento (o comunque a seguito dell'adozione del Piano delle Performance e relativo Ciclo) – alla condivisione e illustrazione degli obiettivi negoziati con la Direzione Generale, procedendo all'individuazione degli specifici apporti individuali programmati da parte di ciascun componente dell'equipe omogenea in questione. Poi, al termine dell'esercizio di riferimento, il "valutatore" individuerà l'apporto annuale effettivamente prestato dai singoli dipendenti, tramite la compilazione della pagellina comportamenti relativa alla categoria di appartenenza.

Al termine del Ciclo della performance in esame, si svolgerà, quindi, la verifica dei risultati raggiunti dal CdR (livello % di performance raggiunta), tenendo anche in considerazione l'approccio comportamentale avuto dai dipendenti assegnati; il valutatore, dunque, dovrà condividere il punteggio individuale conseguito, motivandolo nei riguardi dei singoli componenti dell'équipe. Successivamente, se il dipendente è in disaccordo, può presentare una sorta di ricorso al proprio valutatore, esprimendo per iscritto - entro 15 giorni dalla ricezione della pagellina - motivata opposizione al voto ricevuto e conseguente richiesta di revisione. Ove il valutatore ritenga di accogliere l'istanza del valutato, provvederà a trasmettere a quest'ultimo, nonché agli uffici competenti per materia, la pagellina dei comportamenti opportunamente modificata.

In considerazione degli apporti individuali rilevati a fine anno, tramite le votazioni conseguite nelle pagelline dei comportamenti, che, insieme agli altri parametri su esposti, concorrono al calcolo dei punteggi di ciascun dipendente, i competenti Uffici amministrativi procederanno alla determinazione degli incentivi spettanti.

Ove, a seguito di dinamiche organizzative interne all’Agenzia, alcune unità di personale afferiscano a più CdR durante l’anno in esame, ciascun Valutatore dei CdR di riferimento dovrà produrre una pagellina dei comportamenti. Lo stesso dicasi nei casi in cui il dipendente transiti in corso d’anno da una categoria all’altra a seguito di progressioni di carriera: dovrà ricevere differenti pagelline in relazione alle categorie ricoperte, nonché ai rispettivi periodi di riferimento.

## 6.1 Fasce di premialità

Il punteggio individuale conseguito dal dipendente nell’ambito della pagellina dei comportamenti è strettamente correlato alle fasce premiali di seguito specificate, nel senso che vengono definiti dei range di punteggio corrispondenti ad una percentuale che viene applicata per il calcolo dell’effettivo premio economico spettante. In tal modo, si può garantire una certa variabilità nelle valutazioni dei dipendenti, senza incidere necessariamente sull’ammontare del premio.

Da 96 a 100 = 100% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 91 a 95 = 95% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 86 a 90 = 90% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 81 a 85 = 85% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 76 a 80 = 80% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 71 a 75 = 75% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 66 a 70 = 70% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 60 a 65 = 65% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Si precisa che il diritto alla premialità sussiste per tutti quei dipendenti la cui valutazione comportamentale rilevata si sia attestata a partire da un punteggio superiore o uguale a 60/100 (le griglie allegate al presente protocollo, per ciascuna categoria/ruolo ricoperto all’interno dell’Agenzia, esprimono tutte un punteggio dei comportamenti espresso su base 100). Voti inferiori a 60/100 escludono il dipendente in esame dalla corresponsione del premio. Il premio mancato (così come nel caso di una fascia di premialità inferiore al 100%) andrà, quindi, a remunerare gli altri colleghi della stessa Area contrattuale/categoria professionale di appartenenza e sarà, quindi, distribuito tra loro proporzionalmente agli ulteriori parametri registrati.

## 6.2 Modalità di calcolo matematico

Si sovrappongono alle modalità di calcolo previste dal precedente SMVP (giusta DDG 88/2015), con l’apporto di piccole variazioni di seguito specificate.

Le uniche variazioni riguardano: 1) le fasce di premialità (col pregresso sistema era, invece, prevista una precisa proporzionalità diretta tra voto comportamenti e premio); 2) i nuovi parametri di accesso individuale sia per la Dirigenza che per il Comparto; 3) le pagelline comportamenti (identiche alle precedenti nei contenuti dei vari items), ma tutte con il voto espresso sempre su base 100 per facilitare i calcoli; 4) il nuovo parametro della responsabilità differenziale, da applicarsi in caso di parziale raggiungimento degli obiettivi di performance programmati; 5) la previsione, per le funzioni di

sostituzione superiori a 2 mesi di ruoli apicali, che venga applicato il parametro di accesso individuale commisurato all'incarico temporaneamente ricoperto.

#### **Art. 7 Distribuzione degli incentivi in considerazione del raggiungimento degli obiettivi**

Si concorda che gli incentivi siano attribuiti al personale esclusivamente in considerazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (% di performance effettivamente conseguita nell'ambito del proprio CdR di afferenza), secondo una logica di redistribuzione (in base ai parametri/criteri sopra descritti, e non già all'effettiva presenza in servizio) delle quote incentivanti tra i colleghi della stessa area contrattuale/categoria professionale. Infatti, la recente esperienza dello smart working ha mostrato come la presenza fisica in ufficio non sia garanzia di effettivo raggiungimento degli obiettivi aziendali, né tantomeno di qualità della prestazione lavorativa fornita. Il **personale a tempo determinato ed in modalità part-time** accede all'incentivo in maniera commisurata alla quantità di servizio contrattualizzata.

#### **Art. 8 Norme transitorie e finali**

La presente metodologia si intende attivata a partire dall'esercizio 2020 ed integra i contenuti del più generale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Agenzia, già adottato con DDG n. 35 del 21 febbraio 2020.

In ogni caso, tenuto conto che il presente documento interviene nell'ambito del ciclo annuale di gestione delle performance di riferimento e che sarà utilizzata una metodologia leggermente aggiornata rispetto alla precedente, si ritiene opportuno di analizzare gli esiti applicativi di questo nuovo protocollo, a conclusione del primo anno di vigenza dello stesso, così da procedere agli eventuali interventi di ricalibratura che si rendessero necessari.

A tale suddetto proposito, in concomitanza con l'avvio del nuovo Ciclo della Performance 2021, si potrà eventualmente procedere ad una complessiva rivisitazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia e del presente Protocollo, nel rispetto delle indicazioni rivenienti dalle Circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 gennaio e del 18 dicembre 2019 - previo parere dell'OIV - nonché da tutta la normativa di settore.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI COMPARTO B/BS

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

### COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

#### 1. COMPORAMENTI PROFESSIONALI

##### 1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO

mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo. Sa prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle

10,0

##### 1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

programma la corretta esecuzione dell'attività, autogestendo di regola il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere

10,0

##### 1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti

10,0

##### 1.4 CAPACITÀ PROFESSIONALI

opera correttamente su delega/indicazioni, anche in assenza di guida costante, imparando dagli errori eventualmente commessi

10,0

##### 1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE

è interessato all'aggiornamento professionale

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1**

**50,0**

-

#### 2. COMPORAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

##### 2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA

mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative

10,0

##### 2.2 COMPORAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI

assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse

10,0

##### 2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE

applica correttamente nuove procedure

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2**

**30,0**

-

#### 3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

##### 3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO

persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia

10,0

##### 3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE

è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, eventualmente sopperendo a lacune di altri

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3**

**20,0**

-

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI**

**100,0**

-



## SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI COMPARTO C

DIPENDENTE: \_\_\_\_\_

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO: \_\_\_\_\_

VALUTATORE: \_\_\_\_\_

### COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

#### 1. COMPORAMENTI PROFESSIONALI

##### 1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO

mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo. Sa prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle

10,0

##### 1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

programma la corretta esecuzione dell'attività, autogestendo di regola il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere

10,0

##### 1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti

10,0

##### 1.4 CAPACITÀ PROFESSIONALI

opera correttamente su delega/indicazioni, anche in assenza di guida costante, imparando dagli errori eventualmente commessi

10,0

##### 1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE

è interessato all'aggiornamento professionale

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1**

50,0

-

#### 2. COMPORAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

##### 2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA

mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative

10,0

##### 2.2 COMPORAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI

assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse

10,0

##### 2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE

applica correttamente nuove procedure

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2**

30,0

-

#### 3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

##### 3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO

persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia

10,0

##### 3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE

è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, eventualmente sopperendo a lacune di altri

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3**

20,0

-

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI**

100,0

-

## SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO D/DS

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

### COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

#### 1. COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

##### 1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO

mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo. Sa prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle

10,0

##### 1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

programma la corretta esecuzione dell'attività, autogestendo di regola il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere

10,0

##### 1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti

10,0

##### 1.4 CAPACITÀ PROFESSIONALI

opera correttamente su delega/indicazioni, anche in assenza di guida costante, imparando dagli errori eventualmente commessi

10,0

##### 1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE

è interessato all'aggiornamento professionale

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1**

**50,0**

-

#### 2. COMPORTAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

##### 2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA

mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative

10,0

##### 2.2 COMPORTAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI

assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse

10,0

##### 2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE

applica correttamente nuove procedure

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2**

**30,0**

-

#### 3. COMPORTAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

##### 3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO

persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia

10,0

##### 3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE

è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, eventualmente sopperendo a lacune di altri

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3**

**20,0**

-

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI**

**100,0**

-

## SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO - INCARICHI DI FUNZIONE

DIPENDENTE: AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO: VALUTATORE: 

### COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

#### 1. CAPACITÀ DI GESTIRE CON AUTONOMIA

##### 1.1 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

identifica in modo autonomo e partecipativo i problemi di interesse del proprio Ufficio/Servizio, individua la soluzione più adeguata per tali problemi, suggerisce e mette in atto gli interventi necessari per adottare le soluzioni individuate

15,0

##### 1.2 CAPACITÀ DI PROGRAMMARE ED ORGANIZZARE LE PROPRIE ATTIVITÀ E QUELLE DEL GRUPPO – LEADERSHIP

pianifica ed organizza le attività necessarie al perseguimento degli obiettivi, in coerenza con le indicazioni del Dirigente/Direttore, programmando il lavoro, i tempi e le priorità nell'esecuzione delle azioni in cui è scomposto ciascun obiettivo

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1**

25,0

-

#### 2. CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ED ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ

##### 2.1 CAPACITÀ DI AFFRONTARE SITUAZIONI NUOVE

affronta positivamente i cambiamenti nei compiti assegnati e/o nelle modalità operative, propone modalità migliori per la soluzione dei problemi gestionali ed organizzativi, finalizzate alla massima efficienza dei processi e dei servizi offerti

15,0

##### 2.2 TENSIONE AL RISULTATO

è fortemente motivato e determinato a perseguire gli obiettivi assegnati, lavora in vista di mete impegnative, accettando i rischi connessi al raggiungimento di obiettivi sfidanti

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2**

25,0

-

#### 3. CAPACITÀ DI CREARE UN CLIMA COLLABORATIVO

##### 3.1 QUALITÀ DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON DIRIGENTI E COLLEGHI

assicura un clima collaborativo, pervenendo alla definizione di direttive utili al perseguimento degli obiettivi. Controlla le emozioni, garantendo una condotta

15,0

##### 3.2 DISPONIBILITÀ VERSO GLI UTENTI

individua correttamente i bisogni e le esigenze dei destinatari dell'azione pubblica, sia interni che esterni all'Agenzia, manifestando impegno per soddisfarli

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3**

25,0

-

#### 3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

##### 3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO

persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia

15,0

##### 3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE

è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, eventualmente sopperendo a lacune di altri

10,0

**PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3**

25,0

-

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI**

100,0

-

## SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI AREA DIRIGENZA

DIRIGENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

## COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

1. PARTECIPAZIONE ALLA VITA ORGANIZZATIVA		Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
<b>1.1 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI:</b> partecipa consapevolmente alla pianificazione e programmazione delle linee strategiche aziendali, tenendosi costantemente informato sulle attività dell'Agenzia		7,0	
<b>1.2 RISPETTO DEI REGOLAMENTI E DELLE DIRETTIVE DELL'ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO/DIRETTORE GENERALE</b> è attento a declinare i propri comportamenti professionali coerentemente agli obiettivi assegnati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti		7,0	
<b>1.3 ATTITUDINI RELATIVE ALLA CAPACITÀ DI RELAZIONE</b> <b>1.3.1 stakeholder interni ed esterni di riferimento (dipendenti, utenti, fornitori, cittadini, associazioni di categoria, associazioni sindacali, associazioni di cittadini, altri enti pubblici e privati):</b> agisce interpretando correttamente i bisogni degli utenti e dei cittadini e, più in generale, di chiunque sia destinatario della propria attività amministrativa, assicurando risposte mirate ed efficienti alle esigenze degli interlocutori		4,5	
<b>1.3.2 colleghi:</b> interagisce in modo aperto e costruttivo con i colleghi, sa essere autorevole e persuasivo, coinvolgendoli ed ottenendo sostegno e collaborazione, rafforzando il senso di appartenenza all'Ente		4,5	
<b>1.4 CAPACITÀ DI RELAZIONE INTERISTITUZIONALE</b> collabora, anche informalmente, con altri soggetti pubblici/privati coinvolti nel processo di erogazione dei servizi, in un'ottica di maggiore efficacia – efficienza - semplificazione dell'attività amministrativa		7,0	
<b>1.5 CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E FLESSIBILITÀ</b> Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione per il miglioramento della performance del servizio/area e, spesso, in prima persona si fa promotore del cambiamento. Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del contesto. È solito rendersi disponibile, qualora richiesto dalle circostanze, rivelando un'elevata flessibilità personale e professionale.		7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 1</b>		<b>37,0</b>	<b>-</b>
2. ATTITUDINI RELATIVE ALLA CONOSCENZA		Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
<b>2.1 ATTITUDINE AL RAGIONAMENTO TECNICO</b> coniuga rigoroso razioicinio, creatività ed innovazione al fine di individuare opportunità e criticità in situazioni complesse, risolvendole		7,0	
<b>2.2 CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO E DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE ACQUISITE</b> dell'organizzazione, senza visioni egoistiche né di potere		7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 2</b>		<b>14,0</b>	<b>-</b>
3. ATTITUDINI RELATIVE AL FARE		Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
<b>3.1 ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b> lavora in vista di mete impegnative per l'agenzia, con spiccata tensione al conseguimento del risultato proponendo, a tal fine, opportune iniziative di		7,0	
<b>3.2 CAPACITÀ DI INIZIATIVA E PROBLEM-SOLVING</b> ha iniziativa, è capace di identificare criticità, ostacoli ed opportunità, ponendo in essere strategie atte al superamento dei problemi		7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 3</b>		<b>14,0</b>	<b>-</b>
4. ATTITUDINI RELATIVE AL DIRIGERE		Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
<b>4.1 CORRETTEZZA, TRASPARENZA E COERENZA</b> agisce con integrità, etica e coerenza, dimostra disponibilità ad agire in maniera conforme ai valori della propria organizzazione (lealtà istituzionale),		7,0	
<b>4.2 SICUREZZA ED EQUILIBRIO</b> rappresenta un riferimento professionale per i colleghi ed il personale, ai quali fornisce aiuto e disponibilità nei momenti di difficoltà		7,0	
<b>4.3 CAPACITÀ DI MOTIVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE</b> promuove azioni per la crescita professionale dei propri collaboratori, favorendo il loro sviluppo professionale e l'accrescimento delle loro potenzialità,		7,0	
<b>4.4 APPROPRIATEZZA DELL'UTILIZZO DEL POTERE GERARCHICO</b> usa in modo appropriato ed opportuno il potere gerarchico formale connesso al ruolo rivestito, agendo senza condizionamenti di pregiudizio e		7,0	
<b>4.5 ATTITUDINE A FAVORIRE COLLABORAZIONE TRA IL PERSONALE DIPENDENTE</b> favorisce un'armoniosa collaborazione tra i dipendenti, stigmatizzando con fermezza eventuali condotte non corrette		7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 4</b>		<b>35,0</b>	<b>-</b>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI</b>		<b>100,0</b>	<b>-</b>