



DELIBERAZIONE N. 2017 - 30

OGGETTO: 2 APPROVAZIONE SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Reggio Emilia, questo giorno 5 (cinque) del mese di luglio dell'anno 2017 nella sede dell'Azienda in Via Pietro Marani 9/1 Reggio Emilia

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

nominato con deliberazione dell'Assemblea dei Soci dell' ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone" n. 2016/3 del 11/01/2016, si è riunito alle ore 9.00 a seguito invito del Signor Presidente, con l'intervento dei Signori:

N.	Componenti	Carica	Presenti	Assenti
1	RAFFAELE LEONI	Presidente	X	
2	GIUSEPPINA PARISI	VicePresidente	X	
			2	--

Assistono alla seduta il Direttore dell'Azienda: Maria Teresa Guarnieri

e il segretario verbalizzante: Daniela Agosti

Il Presidente RAFFAELE LEONI assume la presidenza e, riscontrato legale il numero dei presenti per deliberare validamente, dichiara aperta la seduta.

APPROVAZIONE SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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", come recentemente modificato dal D.lgs. 74/2017 in vigore dal 22/06/2017;

VISTO in particolare l' art. 3 del suddetto D.lgs. 150/2009 il quale stabilisce che *“ogni Amministrazione Pubblica è tenuta a misurare e 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....”*;

DATO ATTO CHE, ai sensi di quanto previsto dall'art. 3 c. 4 del D.lgs.150/2009, *“le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi”*;

CHE la misurazione e la valutazione della performance deve avvenire secondo le modalità indicate nel Titolo II del D.lgs.150/2009 e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;

ATTESO CHE, come previsto dall'art. 7 del D.lgs. 150/2009, così come novellato dal D.lgs. 74/2017, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato e aggiornato dalle Amministrazioni Pubbliche, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

CHE tale Sistema è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ai sensi dell'articolo 3, comma 2 del D.lgs. 150/2009;

DATO ATTO CHE l' ASP “REGGIO EMILIA – Città delle Persone” è stata costituita dal 1.1.2016, con deliberazione di Giunta Regionale n.2177 del 21.12.2015 e successiva deliberazione di rettifica n. 2272 del 28.12.2015, dall' unificazione dell'ASP “Azienda di Servizi alla Persona RETE – Reggio Emilia Terza Età” e dell' ASP “O.S.E.A. Opere di Servizi Educativi Assistenziali”;

CHE la nuova Azienda ha dovuto provvedere all'armonizzazione dei sistemi di valutazione in essere nelle due precedenti ASP al fine di adottare, a far tempo dal 2017, un sistema unitario di valutazione e misurazione della performance;

CHE con deliberazione n. 2016/53 del 21/07/2016 è stato nominato quale OIV monocratico dell'ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone" il Dott. Claudio Geniale;

CHE il Dott. Geniale aveva sottoposto già nei primi mesi dell'anno al Consiglio di Amministrazione una proposta di Sistema di misurazione e valutazione della performance, elaborata previo confronto con i Dirigenti, che definisce e disciplina le diverse fasi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale per la generalità dei dipendenti, compresi dirigenti e titolari di P.O., nonché il Direttore;

CHE nella seduta del 21/04/2017 il Consiglio di Amministrazione ne aveva rinviato l'adozione, avendo ritenuto di richiedere alcune integrazioni e precisazioni al documento;

PRESO ATTO CHE ulteriori proposte di integrazione sono pervenute dalle Organizzazioni Sindacali, cui tale Sistema è stato presentato nella seduta del 15/05/2017, nel corso della quale le stesse hanno formulato delle osservazioni, in parte ritenute accoglibili e, in quanto tali, recepite all'interno del documento;

CONSIDERATO CHE nel corso dell'iter di confronto sul Sistema è intervenuta la sopra citata modifica normativa al D.lgs. 150/2009, di cui al D.lgs. 74/2017;

CHE in data 16 giugno 2017, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha diramato le nuove linee guida per il Piano della performance dei Ministeri per fornire a dette Amministrazioni indicazioni utili alla sua predisposizione, secondo un nuovo approccio, già a cominciare dal ciclo 2018-2020;

CHE tali linee guida, benché rivolte ai Ministeri, offrono uno spunto al fine di agevolare le altre Amministrazioni nel recepimento delle innovazioni normative, in attesa di eventuali ulteriori indicazioni da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica;

CHE il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda è stato adeguato al nuovo dettato normativo e potrà essere oggetto di futuro aggiornamento a seguito della prevista sopra citata emanazione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica delle nuove linee guida per le Pubbliche Amministrazioni diverse dai Ministeri;

VISTO il testo, allegato alla presente deliberazione a costituirne parte integrante e sostanziale, del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (All. 1), comprensivo anche dell'allegato tecnico (All. 2);

RITENUTO di approvare e adottare l'allegato Sistema e di acquisire a tal fine il parere vincolante dell' O.I.V. così come previsto dall'art. 7 del D.lgs. 150/2009 come novellato dal D.lgs. 74/2017;

PRESO ATTO del parere favorevole di regolarità tecnica e contabile espresso dal Direttore, ai sensi dell' art. 28 comma 6 dello Statuto aziendale;

RICHIAMATO l'art. 28 dello Statuto aziendale sulla validità e sullo svolgimento delle sedute che prevede, al comma 3, che il Consiglio deliberi a maggioranza assoluta dei votanti, prevalendo in caso di parità, il voto del Presidente e, al comma 5, che l'espressione del voto avvenga in forma palese, fatti salvi i casi in cui si tratti di questioni concernenti persone

Si procede alla votazione in forma palese della presente deliberazione e il Consiglio di Amministrazione all'unanimità dei presenti

DELIBERA

per le motivazioni espresse in premessa e qui integralmente richiamate

1. di approvare e adottare ai sensi dell'art.7, comma 1, del D.lgs.150/2009, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" allegato alla presente deliberazione a costituirne parte integrante e sostanziale (All. 1), così come proposto e condiviso con l' O.I.V., comprensivo anche dell'allegato tecnico (All. 2);
2. di acquisire anche, ai sensi dall'art. 7 del D.lgs. 150/2009, come novellato dal D.lgs. 74/2017, il parere vincolante dell'O.I.V. sul Sistema;
3. di dare atto che il presente Sistema si applica a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2017, tenendo conto anche delle attività svolte, nonché dei risultati eventualmente già raggiunti;
4. di dare atto che il nuovo Sistema di valutazione sostituisce tutte le disposizioni aziendali in materia di valutazione del personale, anche con qualifica dirigenziale e di posizione organizzativa precedentemente approvate;
5. di disporre che del presente Sistema venga data ampia informazione a tutti i dipendenti e che venga pubblicato sul sito web dell'azienda nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente;
6. di pubblicare il presente atto, entro sette giorni lavorativi dalla sua adozione, sull'albo pretorio online dell'Azienda, per la durata di 10 giorni consecutivi;
7. di dichiarare la presente deliberazione esecutiva dopo il decimo giorno dalla sua pubblicazione ai sensi dell'art. 6 del Regolamento di funzionamento del Consiglio di Amministrazione, approvato con deliberazione n. 2016/66 del 20/09/2016.

Letto, approvato e sottoscritto.

Il Presidente

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA E CONTABILE

Il Direttore esprime parere favorevole di regolarità tecnica e contabile del presente atto, ai sensi dell'art. 28 comma 6 dello Statuto aziendale.

Il Direttore

Allegato 1 a deliberazione n. 2017/30 del 05/07/2017



**AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA
“REGGIO EMILIA - CITTA’ DELLE PERSONE”**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

Approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2017/30 del 05/07/2017

***La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti
all'interno di un modello di pianificazione razionale***

Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di),

"Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659

INDICE

	Pag.
1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL' AZIENDA	
2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI	
2.1 <i>Lo stato di salute dell' Azienda</i>	
3. FINALITA'	
4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI	
5. OGGETTO	
5.1 <i>Il modello "feedback 360°"</i>	
5.2 <i>Gli ambiti di misurazione e di valutazione della performance</i>	
5.3 <i>La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Direttore</i>	
5.4 <i>La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei dirigenti</i>	
5.5 <i>La valutazione: modalità</i>	
5.6 <i>La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi</i>	
5.7 <i>La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa</i>	
5.7.1 <i>La valutazione della performance aziendale</i>	
5.7.2 <i>La valutazione della performance di struttura direzionale</i>	
6. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE	
7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE	
8. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE P.O./A.P.	
9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL RESTANTE PERSONALE	
10. LA VALUTAZIONE NEGATIVA: EFFETTI CONSEGUENTI	
10.1 <i>– Il Direttore</i>	
10.2 <i>– Il Dirigente</i>	
10.3 <i>– Il titolare di posizione organizzativa/ Alta Professionalità</i>	
10.4 <i>– Il personale dell' Azienda non titolare di Posizione Organizzativa/ Alta Professionalità</i>	
11. GLI ATTORI DEL PROCESSO VALUTATIVO	
12. GLI ERRORI DA EVITARE	
13. CASI PARTICOLARI	
13.1 <i>– Riorganizzazione</i>	
13.2 <i>– Trasferimento o nuova assegnazione</i>	
13.3 <i>– Dipendenti destinatari di un procedimento disciplinare</i>	
4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	
15. TRASPARENZA	

Allegato 1): LA COSTRUZIONE DEL PIANO DEGLI OBIETTIVI

Allegato 2): CRITERI PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Allegato 3): LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

Allegato 4): GLI EFFETTI DELLA VALUTAZIONE SULLA QUANTIFICAZIONE DE PREMIO

Allegato 5): MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI

ALLEGATO TECNICO

- *IL BAROMETRO DELLA QUALITA' E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA*
- *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRETTORE*
- *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI*
- *LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL RESTANTE PERSONALE DELL' AZIENDA*
- *IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DELL' AZIENDA.*

1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL' AZIENDA

L'Azienda pubblica di Servizi alla Persona "REGGIO EMILIA - Città delle persone", di seguito indicata come ASP, trae origine dalla unificazione delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona "RETE - Reggio Emilia Terza Età" e "O.S.E.A. - Opere di Servizi Educativi ed Assistenziali.

L'ASP ha come finalità:

- a. l'organizzazione ed erogazione di servizi sociali, socio-sanitari, socio-educativi ed educativi rivolti a persone minorenni, a persone adulte in difficoltà, a persone con disabilità, a persone anziane, ed in particolare a quelle in stato di non autosufficienza fisica e/o psichica. Tutti gli interventi sono realizzati avendo a riferimento non solo le persone indicate ma anche le loro famiglie e i rispettivi contesti di vita e le loro comunità;
- b. la promozione e la realizzazione di ulteriori interventi ed attività inerenti nuovi bisogni individuati nell'ambito di quanto definito dalla programmazione locale.

L'ASP assume l'integrazione intesa nelle sue dimensioni interistituzionale, interorganizzativa, interprofessionale come orientamento fondamentale del proprio agire.

L'intera attività dell'ASP è progettata, organizzata e realizzata secondo le esigenze indicate dalla pianificazione locale definita dal Piano di Zona per la salute e il benessere sociale nel rispetto degli indirizzi definiti dall'Assemblea dei Soci, anche assicurando la partecipazione ai contesti di programmazione, progettazione e realizzazione previsti dal Piano stesso, così come indicati in accordi di programma e/o contratti di servizio.

L'ASP ispira ed orienta la propria attività al rispetto delle finalità e dei principi fissati nella Legge regionale n. 2 del 2003. In particolare garantisce:

- a) la tutela dei diritti inviolabili ed il rispetto della dignità della persona, con attenzione alle differenze di genere ed alle appartenenze etniche, culturali e religiose;
- b) la garanzia di riservatezza;
- c) l'appropriatezza, l'adeguatezza, la flessibilità, l'umanizzazione e la personalizzazione degli interventi, nel rispetto delle opzioni dei destinatari e delle loro famiglie;
- d) la promozione ed il sostegno dei legami familiari.

L'ASP riconosce nell'apporto professionale degli operatori un fattore determinante per la qualità dei Servizi alla Persona; a tal fine:

- a) favorisce la partecipazione degli operatori alla progettazione e alla valutazione delle attività;
- b) promuove la formazione degli operatori come strumento della qualità ed efficacia degli interventi e dei Servizi;
- c) sviluppa l'integrazione professionale come ricomposizione unitaria delle diverse competenze e delle diverse attività e l'innovazione organizzativa e gestionale;
- d) favorisce l'apporto e il coinvolgimento delle rappresentanze collettive nel sistema delle relazioni sindacali e lo sviluppo delle relazioni interne con forme strutturate di partecipazione organizzata.

2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Il tema della valutazione della performance¹ nelle Amministrazioni Pubbliche è relativamente recente e discende dalla introduzione del ruolo di gestione nei modelli organizzativi pubblici nonché dalla privatizzazione del rapporto di lavoro.

L'art.3² del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, 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, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

¹ La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (F. Monteduro).

²Art.3 D. Lgs. n. 150/2009 - Principi generali

1. 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 doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. 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, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo e' condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

6. Fermo quanto previsto dall'articolo 13, dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance*³ di ASP “REGGIO EMILIA – Città delle Persone” – di seguito denominato Sistema - è stato costruito in coerenza con quanto previsto dalla normativa di riferimento e con gli orientamenti nel tempo espressi dalle agenzie nazionali (ex CIVIT ora ANAC), preposte all’attuazione e verifica dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance delle Amministrazioni pubbliche, anche in considerazione degli adempimenti previsti dalla normativa in relazione alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione e, pertanto, coerentemente al sistema della direzione per obiettivi, rappresenta le dinamiche gestionali dell’Azienda aggregate come segue:

1. Il grado di attuazione della strategia: Sulla base delle priorità definite dal Consiglio di Amministrazione, il Direttore e i dirigenti sono chiamati a formulare proposte per la definizione degli obiettivi annuali e per la loro relativa articolazione, nell’ambito dell’albero delle performance approvato dal Consiglio di Amministrazione;
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema si struttura sulla base delle attività (incluse quelle di supporto e di regolamentazione) e dei servizi attraverso i quali l’ASP esplica la propria azione rispetto all’ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e rispetto agli utenti;
3. Lo stato di salute dell’Azienda: indica le condizioni necessarie a garantire il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l’erogazione dei servizi in condizioni ottimali. A tal fine, il Sistema è strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:
 - a. l’ Azienda è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell’organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
 - b. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell’ Azienda - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli impatti dell’azione amministrativa (outcome): il Sistema considera gli impatti prodotti nell’ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

L’attuazione dei principi generali di cui al citato art.3 del D.lgs. n. 150/2009 deve essere correlata in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e

³ **Deliberazione n.104/2010 della CIVIT:**

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- *consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l’amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;*
- *consentire un’analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;*
- *consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d’insieme riguardo all’andamento dell’amministrazione;*
- *consentire un monitoraggio continuo della performance dell’amministrazione anche ai fini dell’individuazione di interventi correttivi in corso d’esercizio (articolo 6 del decreto);*
- *garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;*
- *assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all’amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;*
- *promuovere la semplificazione e l’integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;*
- *esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;*
- *assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.*

del bilancio, ovvero il ciclo di gestione della performance, come stabilito dall'art.4⁴ del D. lgs. n.150/2009, e deve prevedere le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi⁵, dei valori attesi di risultato⁶ e dei rispettivi indicatori⁷ nell'ambito della predisposizione del Piano della Performance e, in ogni caso, deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con i documenti di programmazione strategica (Piano Programmatico);
- b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance, e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione⁸ e valutazione⁹ della performance individuale e di gruppo;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione¹⁰ dei risultati al Presidente e ai componenti del Consiglio di Amministrazione, all'OIV nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

⁴ **Art. 4 D. Lgs. n.150/2009 - Ciclo di gestione della performance**

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*

⁵ *L'obiettivo è la definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.*

⁶ *Il risultato è l'effetto oggettivo e/o tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato.*

⁷ *L'indicatore è l'aspetto o la caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.*

⁸ *La misurazione è l'attività di rilevazione dei dati indicativi che rappresentano gli scostamenti tra valori attesi e valori conseguiti riferiti a obiettivi, processi o prodotti o impatti sui cittadini.*

⁹ *La valutazione è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti.*

¹⁰ *La rendicontazione è la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder.*

Pertanto, il ciclo di programmazione, discendendo dal ciclo di governo dell'Azienda che trova nel Piano Programmatico e nei Contratti di Servizio i primi strumenti di pianificazione, è caratterizzato da un processo top-down che alimenta le fasi successive del ciclo stesso.

Particolare attenzione è posta alla fase di definizione delle aree di rendicontazione/strategiche (albero delle performance) per le quali è l'organo di indirizzo strategico-gestionale, il Consiglio di Amministrazione, che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione.

La definizione da parte del Consiglio di Amministrazione delle aree strategiche determina il perimetro nel quale l'Azienda può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire le aree di rendicontazione/strategiche significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale e che interagiscono con l'Azienda. Il Consiglio di Amministrazione così facendo rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'Azienda intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Generalmente, un'area di rendicontazione/programma è trasversale a più unità organizzative anche se, in alcuni casi, può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.

Il Sistema di misurazione della performance di cui si avvale ASP rispetta i seguenti requisiti minimi:

- a) chiara definizione degli obiettivi;
- b) presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi a obiettivi che hanno un impatto su stakeholders esterni;
- c) specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- d) rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Quindi, il processo di declinazione degli obiettivi¹¹, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici

¹¹ **Deliberazione n.114/2010Civit.**

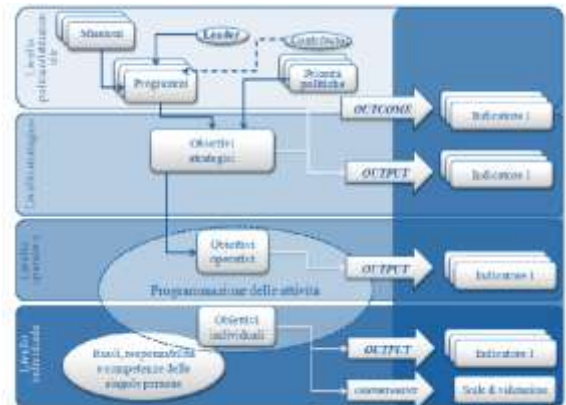
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve prevedere alcuni requisiti minimi, in relazione ai quali sono rese di seguito alcune indicazioni:

- 1) *integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e specificazione di obiettivi individuali e/o di gruppo (articolo 9, comma 1, lett. b, e comma 2, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009) misurati tramite indicatori quantitativi e/o qualitativi;*
- 2) *caratteristiche distintive della proposta di valutazione dei dirigenti di vertice fatta dagli OIV (articolo 14, comma 4, lett. e, del D. Lgs. n. 150/2009);*
- 3) *dizionario generale delle competenze riguardante, per il personale dirigente, le competenze professionali e manageriali (articolo 9, comma 1, lett. c, del D. Lgs. n. 150/2009) e, per il personale non dirigente, le competenze professionali e organizzative (articolo 9, comma 2, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009);*
- 4) *numero massimo e minimo di obiettivi, relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui;*
- 5) *descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze;*
- 6) *fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale (articolo 7, comma 3, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009);*
- 7) *chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (articolo 9, comma 1, lett. d, del D. Lgs. n. 150/2009);*
- 8) *descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009);*

di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Azienda fino alle singole unità organizzative e ai singoli dipendenti, può definirsi "a cascata" (cascading).

In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

In particolare la cassetta degli attrezzi per rendere operativo il Sistema adottato da ASP prevede:



- a) **Manuale di misurazione e valutazione della performance individuale:** è il documento ove sono esplicitate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- b) **Documento di programmazione strategica:** è il piano programmatico, proposto dal Consiglio di Amministrazione e approvato dall'Assemblea dei Soci, in cui sono definiti gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi dell' Azienda;
- c) **Piano della performance:** è il documento annualmente approvato dal Consiglio di Amministrazione in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi gestionali, i relativi indicatori e i valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire;
- d) **Relazione sulla performance:** è il documento in cui sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance;
- e) **Misure in materia di "Trasparenza e Rendicontazione della Performance"**, ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell' Azienda e i risultati raggiunti. Tali misure sono previste all'interno del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza pubblicato sul sito istituzionale.

Questa impostazione organizzativa sviluppa una cultura dei risultati per la quale l'Azienda è responsabile non solo della legittimità del proprio operato, ma anche dei risultati gestionali ottenuti. Sulla base degli indirizzi strategici formulati dall'organo di indirizzo, il personale incaricato delle funzioni dirigenziali deve improntare la propria attività alla migliore utilizzazione degli strumenti forniti dalla legislazione vigente, nel rispetto delle priorità e dei principi di sana gestione forniti dalla medesima, corretta dal punto di vista gestionale e non solo finanziario, nonché attenta alla valorizzazione del capitale umano¹².

9) *modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.*

¹² Cfr. Circolare n.3/2006 del Dipartimento della Funzione Pubblica

Adeguati sistemi di programmazione e di controllo diventano, quindi, fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'Azienda e i risultati raggiunti dall'organizzazione.

Un efficace sistema di valutazione infatti favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane, collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza. La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione.

Se appropriatamente sviluppato¹³ può rendere l'organizzazione aziendale capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi e verificare che questi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

2.1 Lo stato di salute dell'Azienda

A titolo esemplificativo e non esaustivo, costituiscono, indicatori utili per la valutazione dello stato di salute dell'Azienda i seguenti indicatori:

- indicatori di salute economico-finanziaria:** misurano la capacità dell'Azienda di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica e in equilibrio finanziario nel tempo;
- indicatori di salute organizzativa:** misurano la capacità dell'Azienda di far crescere e innovare la propria organizzazione e le professionalità di chi in essa lavora;
- indicatori di salute relazionale:** misurano il grado di efficacia delle relazioni con gli interlocutori dell'Azienda, quale condizione imprescindibile per ottenere buone performance in un contesto di forte interazione istituzionale.

2.1. a Indicatori di salute finanziaria (con riferimento all'ultimo triennio)

- Incidenza ed evoluzione dei costi generali sul totale dei costi aziendali ovvero Totale costi amministrativi e di struttura sul totale dei costi aziendali, come risulta dall'apposita sezione della Relazione di Gestione al Bilancio Consuntivo;
- Redditività del patrimonio da reddito ovvero Proventi e ricavi da utilizzo patrimonio sul Totale valore patrimonio da reddito e sua evoluzione nel tempo;
- Redditività della gestione operativa, come risulta dall'apposita sezione della Relazione di

¹³ Cfr. *Deliberazione n.89/2010 CiVIT*

Gestione al Bilancio Consuntivo che analizza i risultati per Centro di Costo e riporta gli Indici di Bilancio indicati dalla Regione;

- Situazione crediti al 31 dicembre, al netto dei relativi fondi di svalutazione e sua evoluzione nel tempo;
- Equilibrio economico (Ricavi sui Costi);
- Equilibrio finanziario (Entrate su Uscite).

2.1.b Indicatori di salute organizzativa

1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori
Età media del personale (anni)
Età media dei dirigenti (anni)
Tasso di crescita di personale
Ore di formazione (media per dipendente)
Turnover del personale
Costi di formazione/spese del personale
N. di revisioni della struttura organizzativa negli ultimi 3 anni
Propensione all'innovazione (n. iniziative di sviluppo organizzativo e apertura di nuove linee di servizio o attività, attivate negli ultimi 3 anni)
E-mail certificata
N. utenti/N. dipendenti
N. dipendenti effettivamente coinvolti nella redazione dei PAI e dei PEI
N. dipendenti coinvolti in assemblee di illustrazione e confronto del Piano Programmatico
N. dipendenti coinvolti nella valutazione dei propri superiori
N. dipendenti coinvolti nell'elaborazione di proposte di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e/o dei servizi

2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori
Tasso di assenza, come definito per gli adempimenti previsti dal D. Lgs. n.33/2013
Tasso di dimissioni premature
Tasso di richieste di trasferimento
Tasso di infortuni
Stipendio medio percepito dai dipendenti
% assunzioni a tempo indeterminato
N. indagini sul benessere organizzativo negli ultimi 3 anni

Indicatori
N. proposte del CUG che hanno trovato sviluppo nell'azione amministrativa
% assunzioni art.36, comma 2 D. Lgs. n.165/2001
N. di procedimenti disciplinari attivati
N. procedimenti disciplinari conclusi

3 Analisi di genere

Indicatori
% dirigenti donne
% di donne rispetto al totale del personale
% di personale donna assunto a tempo indeterminato
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile
% di personale uomini laureati rispetto al totale personale maschile
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)
Ore di formazione maschile (media per dipendente di sesso maschile)

2.1.c Indicatori di salute relazionale

- Coinvolgimento degli Stakeholders nei processi decisionali, con particolare riferimento ai Soci, ai soggetti firmatari dei Contratti di Servizio e agli organismi di programmazione: l'Azienda identifica iniziative che coinvolgono i diversi portatori di interesse nel processo di formazione delle decisioni, con diversa possibile intensità (informazione, confronto, co-decisione)? Se sì, quali sono?;
- Coinvolgimento degli Stakeholders nella gestione e produzione servizi: l'Azienda comunica in modo trasparente chi sono i soggetti pubblici e privati con i quali sono attivi contratti e relazioni o che partecipano alle diverse attività e servizi? Se sì, secondo quali modalità?
- Coinvolgimento dei destinatari dei servizi, in primis utenti e loro famiglie: l'Azienda identifica i soggetti ai quali rivolge i propri servizi, riportando l'esito di indagini di customer satisfaction relativi al livello di attività e servizi erogati e all'operato dell'Azienda nel suo complesso? Se sì, secondo quali modalità?

In occasione della approvazione del Piano della performance e comunque con atto deliberativo del Consiglio di Amministrazione da adottarsi di norma entro il 31 gennaio di ogni anno e comunque alla approvazione del Piano Programmatico, sono individuati in via definitiva gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione dello stato di salute dell'Azienda.

Inoltre, cittadini e altri utenti finali, individuati in sede di definizione annuale delle modalità di controllo della qualità dei servizi sia esterni che interni resi dall'Azienda di norma entro il 31 gennaio di ogni anno, partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'Azienda con riferimento ai seguenti specifici ambiti:

- a) attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- c) qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

3. FINALITA'

Il Sistema di misurazione e di valutazione della performance, in coerenza con quanto disposto dal D. Lgs. n.150/2009, attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo, considerandole non solo per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente, ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento della qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati.

Una valutazione delle prestazioni quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi, ma a legare gli obiettivi dell'Azienda ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo.

Valutare la prestazione significa allora rilevare la performance e le competenze, delle funzioni dirigenziali e non, per condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto a un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali.

La valutazione delle performance si presenta decisamente come uno strumento di sviluppo del personale, basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le proprie prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Il sistema è finalizzato quindi a:

- a) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- b) orientare i comportamenti organizzativi;
- c) sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'Azienda e allo sviluppo dei servizi erogati;
- d) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'art.9 del D. Lgs. n.150/2009 prevede quali ambiti di misurazione e di valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e del personale responsabile di unità organizzativa complessa in posizione di autonomia e responsabilità (Posizioni Organizzative/Incarichi di Alta Professionalità):

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione delle performance individuali del personale non dirigenziale è da effettuarsi con riferimento a:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente Sistema, nel rispetto di quanto indicato dalla vigente normativa e nel quadro di riferimento sopra indicato, riconduce a unitarietà e aggiorna i sistemi di valutazione del personale Dirigenziale e delle Posizioni Organizzative/Alta Professionalità previsti dai relativi Manuali, approvati dal Consiglio di Amministrazione di ASP RETE rispettivamente, con deliberazione n. 17/2014 del 28/03/2014 e con deliberazione n. 42/2014 del 17/09/2014 inserendoli in un quadro generale di valutazione di tutto il personale aziendale e della Performance Aziendale.

4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI

Il sistema di valutazione della performance di ASP si applica per valutare le performance del Direttore, delle funzioni dirigenziali e del personale responsabile di unità organizzativa complessa in posizione di autonomia e responsabilità (Posizioni Organizzative/ Incarichi di Alta Professionalità), sia a tempo indeterminato, sia a termine, sia di diritto pubblico che di diritto privato. E' pertanto prevista una metodologia integrata finalizzata a una valutazione che si radica su principi e criteri omogenei.

La valutazione del Direttore è proposta dall'OIV al Consiglio di Amministrazione, previa consultazione con lo stesso, soprattutto nella fase di lettura dei livelli comportamentali di compito, di struttura e di sviluppo professionale, particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'Azienda mentre la valutazione delle funzioni dirigenziali è proposta dall'OIV al Consiglio di Amministrazione, previo coinvolgimento del Direttore; la valutazione si focalizza sulla capacità delle funzioni dirigenziali di rispondere adeguatamente e con efficacia agli indirizzi dell'organo di indirizzo strategico-gestionale e di tradurre gli stessi in azioni strategiche e operative volte a realizzare gli obiettivi aziendali.

La valutazione del restante personale dipendente è effettuata dai Dirigenti eventualmente supportati, nello sviluppo del processo valutativo, dai responsabili dei Servizi dell'Area di competenza e dai coordinatori delle strutture dove si erogano i servizi nonché da soggetti appositamente individuati e delegati dallo stesso.

5. OGGETTO

Per "valutazione" si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi [...]*¹⁴.

La "performance", invece, è il *contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita;*

¹⁴ **Angelo Saporiti**, *La ricerca valutativa. Riflessioni per una cultura della valutazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001, pp. 37sgg

pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita¹⁵.

Oggetto della valutazione¹⁶ non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero *il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati, la sua capacità di coinvolgimento e motivazione del personale e dei collaboratori.*

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al profilo caratteriale o alle caratteristiche e attitudini personali, ma alla differenza tra i comportamenti lavorativi e i risultati “attesi” e quelli “effettivi” e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.

5.1 Il modello “feedback a 360°”

A tale proposito, il Sistema prevede la possibilità di introdurre in corso d'anno per il personale dirigenziale e per il personale responsabile di unità organizzativa complessa in posizione di autonomia e responsabilità e di coordinamento (Posizioni Organizzative/Incarichi di Alta Professionalità, Coordinatori e RAA di struttura), apposite sessioni di valutazione secondo il modello “feedback a 360°”, ovvero una modalità di concepire e impostare il dialogo tra valutatore e valutato che si fonda sulla comunicazione delle valutazioni operate da una pluralità di attori sul valutato stesso. In tal caso, le valutazioni vengono richieste a tutte le persone che collaborano con il valutato, ovvero, il capo, i colleghi, i subordinati. Alle eterovalutazioni si accoppiano le autovalutazioni fatte dagli stessi valutati rendendo possibile il confronto e l'analisi delle discordanze tra l'auto e l'etero percezione.

Lo strumento principe è la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi opportunamente adeguata a tale processo, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione; la stessa è compilata garantendo l'anonimato dei valutatori e la gestione rapida e snella della valutazione stessa. A tale fine occorre garantire la chiarezza e l'osservabilità dei comportamenti su cui si chiede di esprimere il giudizio, onde evitare che i valutatori esprimano giudizi starati rispetto a quanto previsto, o che trasferiscano nella valutazione eventuali sentimenti o convinzioni individuali non pertinenti all'oggetto della valutazione. Fa eccezione, in materia di anonimato, la valutazione espressa dal Consiglio di Amministrazione.

Annualmente in occasione della approvazione del Piano della performance e comunque di norma entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione definisce, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione, le modalità operative per dare corso a tale processo di valutazione partecipata, individuando i soggetti attivi e passivi del

¹⁵ **Cfr. Deliberazione n.89/2010 CIVIT**

¹⁶ **La valutazione** è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti.

processo di osservazione dei comportamenti organizzativi agiti.

Anche in condizione ordinaria, qualora anche non si applichi il sopra citato “feedback a 360°”, il Sistema di valutazione delle posizioni apicali si basa comunque sul doppio binario di autovalutazione del valutato e di eterovalutazione del valutatore, che, in tal caso, si riduce al solo superiore gerarchico specificamente individuato.

Annualmente, in occasione della approvazione del Piano della performance, sono individuati, con apposito atto del direttore, i soggetti coinvolti come osservatori del valutato nel modello sopra descritto.

5.2 Gli ambiti di misurazione e di valutazione

Oggetto della valutazione del personale con funzioni direzionali (Direttore e Dirigenti, Posizioni Organizzative e incarichi di Alta Professionalità) sono:

- a) la qualità delle prestazioni, ovvero la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura organizzativa di riferimento, nonché le competenze professionali e manageriali dimostrate, ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, in qualità di responsabili di unità organizzativa complessa in posizione di autonomia e responsabilità;
- b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale, sia come responsabili di struttura apicale.
- c) Il grado di coinvolgimento dei dipendenti nella condivisione e nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione del restante personale riguarda invece:

- a) la qualità delle prestazioni, ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
- b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che di gruppo.
- c) Il grado di partecipazione del dipendente all’elaborazione di proposte di miglioramento dell’organizzazione del lavoro e/o dei servizi;

La valutazione è quindi il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- b) *coaching*¹⁷ periodico eventuale, teso ad aiutare il valutato a ottenere la migliore prestazione, facilitando e accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:

¹⁷ Il termine **Coaching** deriva dall’inglese *coach* che vuol dire *allenatore* pertanto il monitoraggio nel corso dell’anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell’ambito di un profilo atteso.

- il rispetto della personalità;
 - maggiore specificità e oggettività;
 - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
 - il miglioramento della comunicazione;
 - la riduzione delle generalizzazioni.
- c) monitoraggio intermedio, consuntivazione e valutazione della performance individuale, ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine anche di colloqui periodici di monitoraggio e/o di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

5.3 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Direttore

Come già detto, la valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Per la figura di Direttore dell' Azienda sono pertanto individuati, nell'ambito del ciclo di gestione della performance, i seguenti fattori di:

Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-organizzativa nei confronti del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti

Capacità di assistere in modo efficace sia il processo di programmazione strategica-operativa, anche attraverso impulsi e proposte, sia quello operativo-gestionale

Capacità di garantire omogeneità operativa ed organizzativa per la realizzazione dei programmi dell'Azienda

Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture organizzative nel rispetto delle strategie dell'Azienda e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa anche attraverso la chiarezza delle indicazioni organizzative

Capacità di intervenire con interventi correttivi sui comportamenti della dirigenza e delle Posizioni Organizzative, anche con poteri sostitutivi previsti dal regolamento di Organizzazione, nell'esercizio delle funzioni di gestione strategica

A ogni fattore individuato è attribuito, in occasione dell' approvazione del Piano della performance, un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità funzionali del Direttore nell'ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell'anno il Consiglio di Amministrazione rileva i livelli di performance e valuta eventuali e opportuni interventi correttivi, eventualmente supportato dall'OIV. La valutazione di tale ambito è proposta dall'OIV direttamente al Consiglio.

La valutazione viene effettuata a livello di singolo fattore che è esplicitato in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area comportamentale e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo.

In considerazione del fatto che al Direttore dell'Azienda fa capo la diretta responsabilità gestionale di alcuni Servizi, per la valutazione del Direttore, per gli ambiti direttamente dallo stesso presidiati si rimanda alle Aree di valutazione di cui ai punti 5.2. Pertanto, la valutazione complessiva di tale ambito è data da un 30% dalla valutazione ottenuta in qualità di dirigente e per il 70% dalla valutazione ottenuta in qualità di Direttore.

5.4 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei dirigenti

Per i Dirigenti e per il personale con funzioni direzionali (Posizioni Organizzative e incarichi di Alta Professionalità) nell'ambito del ciclo di gestione della performance e in occasione dell'approvazione del Piano della Performance, sono ponderate dal Consiglio e dal Direttore, previa condivisione con l'OIV, le seguenti aree di valutazione:

AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito
	Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare le valutazioni del personale assegnato
	Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese
	Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi

AREA RELAZIONALE	Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento e capacità di coinvolgimento dei dipendenti nella condivisione e nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.
	Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione
	Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità
	Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni

AREA INTELLETTIVA	Capacità di interpretare e rispettare gli obblighi e gli adempimenti previsti dai Contratti di Servizio e/o delle Convenzioni che regolamentano le attività dell'azienda delle Norme regionali in materia di accreditamento, autorizzazione al funzionamento e le norme nazionali in materia di sicurezza,
	Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti.
	Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi
	Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte
	Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni

AREA INNOVATIVA	Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative (anche nel campo dei servizi o attività erogate) che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati
	Capacità di operare con atteggiamento proattivo
	Capacità di adattamento al mutamento ambientale
	Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati

Ad ogni fattore individuato è attribuito un “peso” (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell’Azienda nell’ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell’anno l’OIV può incontrare i Dirigenti, anche previo passaggio informativo con il Consiglio di Amministrazione, per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali e opportuni interventi correttivi. L’OIV formula la proposta di valutazione direttamente al Consiglio di Amministrazione, previo coinvolgimento del Direttore, il quale può validare o presentare all’OIV elementi informativi ulteriori per una rilettura dei comportamenti organizzativi agiti.

Per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione, declinate in specifici fattori comportamentali. Le tre aree sono date da:

- a) Area organizzativa-gestionale;
- b) Area relazionale;
- c) Area professionale.

Il peso dei singoli descrittori è definito annualmente in sede di Comitato di Direzione (organismo che prevede la presenza di tutti i dirigenti e il coordinamento del Direttore) e confermato tacitamente di anno in anno - a meno che il dirigente di riferimento, *ex ante*, non richieda una rivalutazione per particolari profili professionali, intesa a definire una graduazione differente - e comunque comunicato al valutato. La valutazione viene effettuata a livello di singola area comportamentale, Ogni area è esplicitata in un descrittore che ne evidenzia il contenuto e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo.

Nel corso dell'anno i Dirigenti, supportati eventualmente da soggetti appositamente individuati e/o delegati (come richiamato al precedente punto 4) possono incontrare il personale dipendente per rilevare i livelli di performance intermedi e valutare eventuali e opportuni interventi correttivi.

In ogni caso la valutazione finale compete al Dirigente.

5.5 La valutazione: modalità

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale del Direttore, del personale dirigenziale e del personale responsabile di unità organizzativa complessa in posizione di autonomia e responsabilità (Posizioni Organizzative/Incarichi di Alta Professionalità), il valutatore fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessita di acquisire le competenze di base e/o colmare debolezze gravi.
2	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte deboli. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici delle competenze attese.
3	Contributo individuale adeguato alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti. Non necessita di interventi di rinforzo delle competenze.
4	Contributo individuale mediamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità alle attese.
5	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

Si precisa che i comportamenti attesi si evincono dal sistema dei profili professionali, dal Codice di comportamento (D.P.R. n.62/2013), dal Codice disciplinare del Comparto, dal Codice di comportamento dell' Azienda. In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il valutatore assegna il punteggio a esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica. Nel caso in cui il giudizio corrisponde a un punteggio ≤ 2 o ≥ 5 è richiesta la motivazione del valutatore.

Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

La formula è pertanto: $Pp = PA * p / 100$.

La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

Per la valutazione del restante personale il Dirigente di riferimento, avvalendosi di soggetti appositamente individuati e/o delegati, a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessita di acquisire le competenze di base e/o colmare debolezze gravi.
2	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte deboli. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici delle competenze attese.
3	Contributo individuale adeguata alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti. Non necessita di interventi di rinforzo delle competenze.
4	Contributo individuale mediamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità alle attese.
5	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

Si precisa che, anche in tale caso i comportamenti attesi si evincono dal sistema dei profili

Si precisa che i comportamenti attesi si evincono dal sistema dei profili professionali, dal Codice di comportamento (D.P.R. n.62/2013), dal Codice disciplinare del Comparto, dal Codice di comportamento dell' Azienda. In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il valutatore assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica.

Nel caso in cui il giudizio corrisponde ad un punteggio ≤ 2 o ≥ 5 è richiesta la motivazione del valutatore.

Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

La formula è pertanto: $Pp = PA * p / 100$ ¹⁸.

La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

Infine, per consentire al valutatore di esprimere un giudizio quanto più possibile obiettivo e documentato può essere utile annotare, archiviare, custodire gli eventi più significativi (sia in termini positivi che negativi) ai fini valutativi. Questa attività, se gestita con regolarità, evita

¹⁸ Ad esempio, se il punteggio attribuito al sottofattore è uguale a 3 e il suo peso è pari al 15%, il valore ponderato sarà uguale a 0,45 ($Vp = 3 * 15 / 100 = 0,45$).

possibili situazioni conflittuali che possono influire negativamente sul processo di valutazione e sul clima organizzativo.

5.6 La valutazione dei “risultati”: il raggiungimento degli obiettivi

La valutazione dei “risultati” presuppone innanzitutto un modello di “direzione per obiettivi”. Ciò comporta un efficace processo di elaborazione degli indirizzi strategico-gestionali in indirizzi gestionali via via più operativi¹⁹.

In particolare, vengono definite le linee strategiche (albero delle performance) per poter individuare gli obiettivi strategici e operativi dell’Azienda, in relazione ai bisogni degli stakeholders di riferimento (c.d. ricognizione). In funzione degli obiettivi operativi si definiscono le attività da svolgere (ovvero gli obiettivi gestionali), per ognuna delle quali si prevede l’attribuzione di risorse (input), l’effettuazione di processi e l’ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). L’applicazione del piano delle attività porterà all’ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).



Il ruolo delle funzioni direzionali (Direttore e Dirigenti) sarà incentrato, così come definito nei principi normativi e contrattuali, nel definire le finalità operative dell’ambito che presiedono, individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e operare, attraverso il pieno coinvolgimento del personale assegnato, un’ ottimale combinazione delle risorse attribuite, per raggiungere gli obiettivi medesimi.

Per questa ragione la valutazione si concentra anche sulla capacità degli stessi di migliorare l’efficienza, l’efficacia e l’economicità dell’Azienda.

Gli obiettivi pertanto devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART.

In linea generale quindi gli obiettivi:

- a) sono i risultati attesi dall’organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) sono riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici ;
- c) sono selezionati opportunamente, in relazione ai fini istituzionali dell’azienda;
- d) sono concordati ad inizio periodo tra il valutatore e il valutato;
- e) devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere quindi scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l’azione;
- f) devono essere tempificati;
- g) devono essere chiari e precisi ovvero contenere comprensibili punti di arrivo e indicatori di risultato;
- h) devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti.

¹⁹ Cfr. *Deliberazione n.89/2010 CIVIT*

Gli obiettivi possono essere in relazione al contenuto e alla tipologia:

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;
- di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'azienda;
- di gruppo, ovvero definizione puntuale di un traguardo che un gruppo di lavoro composto da più soggetti si prefigge di raggiungere con il contributo di tutti e in un determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici. In tal caso, è opportuno predeterminare il contributo atteso da parte di ciascun soggetto e gli indicatori di performance sono dati, oltre che da altri possibili indicatori, anche dal contributo che ciascuno apporta attraverso la propria azione al raggiungimento dei risultati pianificati.

Il sistema di direzione per obiettivi è inteso di tipo top-down ovvero gli stessi sono dapprima assegnati al Dirigente e poi, a cascata, ai livelli subordinati.

Gli obiettivi sono generalmente orientati al conseguimento della strategia dichiarata nell'ambito degli strumenti di pianificazione e dall'albero delle performance.

Gli stessi devono essere individuati in un numero limitato, ma, soprattutto, devono essere rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal soggetto valutato, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell' Azienda, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione, ovvero alle attività - incluse quelle di supporto e di regolamentazione - e ai servizi attraverso i quali l' Azienda esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e rispetto agli utenti.

Gli obiettivi devono essere formalizzati a tutti i soggetti valutati nel rispetto del ciclo delle performance.

La valutazione a consuntivo si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura. Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire una misura quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi.

Nella valutazione finale si tiene conto anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini...). In genere, la valutazione finale tiene conto anche degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) e degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

L'atto di valutazione è, quindi, un giudizio complessivo che il valutatore fa sull'operato del valutato, con riferimento all'area del COME (impegno, comportamento e competenza) e all'area del COSA (rendimento e risultati) e si produce non solo attraverso misurazioni analitiche, ma anche attraverso un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal personale e dai servizi dell'azienda.

Così facendo possiamo definire se l'obiettivo:

- a) **non è stato raggiunto** (specificando il perché di una valutazione scarsa o insufficiente e le eventuali attenuanti che hanno determinato una valutazione non soddisfacente);
- b) **è stato parzialmente raggiunto**, ovvero l'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato lievemente sotto il valore del parametro minimo;
- c) **è stato raggiunto a un livello adeguato**, ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello compreso tra il livello minimo e il livello massimo e il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza;
- d) **è stato pienamente conseguito**, ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello uguale al valore massimo e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza.
- e) **è stato addirittura superato** (specificando il perché di una valutazione eccellente attraverso esempi significativi); si intende il raggiungimento di un parametro superiore al valore massimo e il giudizio sull'obiettivo è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, all'efficacia e all'efficienza.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo il valutatore esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegnano il punteggio a esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<p>Obiettivo non raggiunto</p> <p><i>Si è realizzato un risultato al di sotto del 75% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	1
<p>Obiettivo parzialmente raggiunto</p> <p><i>L'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato compreso tra il 75% e il 90% dei valori attesi di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	2
<p>Obiettivo sostanzialmente raggiunto</p> <p><i>L'obiettivo è stato realizzato per un valore compreso tra il 90% e il 100%; il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Mediamente tutti i valori attesi sono stati perseguiti. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	3
<p>Obiettivo pienamente conseguito</p> <p><i>L'obiettivo è stato realizzato in tutti i suoi valori attesi e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza. Si è realizzato un risultato al pari al 100% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	4

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<p style="text-align: center;">Obiettivo conseguito e superato</p> <p><i>L'obiettivo è stato realizzato oltre i valori attesi e il giudizio è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Si è realizzato un risultato superiore al 100% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	5

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo gestionale. Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P \cdot p / 100$. La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).

5.7 La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa di diretta responsabilità

La valutazione della performance individuale delle funzioni direzionali (Direttore e Dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (Posizioni Organizzative/ Incarichi di Alta Professionalità) presuppone un collegamento diretto agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Pertanto, il livello di performance dell'ambito organizzativo deve essere collocato all'interno di un impianto metodologico finalizzato alla corretta applicazione del ciclo di gestione della performance.

Tale impianto si basa sulla definizione di standard di qualità dei servizi, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 e sul monitoraggio dei valori attesi sui prodotti per singolo servizio/centro di costo, sulla base di quanto stabilito dalla scheda servizio/centro di costo, come rappresentato in allegato.

Il particolare, la performance organizzativa è osservata a due livelli:

1. **Performance aziendale:** che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Azienda nel rispetto dei piani e dei programmi strategici e degli standards quali-quantitativi, anche attraverso l'osservazione di specifici e opportuni indicatori di natura economico-finanziaria, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
2. **Performance di struttura:** che afferisce al grado di attuazione di piani e programmi, di progettualità attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni dell'utenza e sullo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti, i destinatari dei servizi e, più in generale, i cittadini, di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, di efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi anche attraverso un puntuale e rigoroso ricorso al controllo di gestione, di obiettivi di promozione delle pari opportunità.

I suddetti ambiti sono misurati e valutati con riferimento alla valutazione degli obiettivi individuali di livello dirigenziale e del livello quali-quantitativo dei servizi. Relativamente alla *qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati*, l'Azienda, coerentemente con il ciclo di gestione della performance sviluppa una misurazione

multidimensionale della performance qualitativa, partendo dalla analisi qualitativa dei servizi erogati²⁰.

Le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi sono:

- a. ***l'accessibilità***, ovvero la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono di individuare agevolmente e in modo chiaro i connotati che identificano il servizio;
- b. ***la tempestività***, ovvero il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Assumono particolare rilevanza i controlli in materia di rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi, anche alla luce di quanto definito nel Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPCT) approvato dall'Azienda e annualmente aggiornato;
- c. ***la trasparenza***, ovvero la disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni, anche previste dalla legge, che consentono di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo, ed eventualmente con quali spese, poterlo ricevere. Assumono particolare rilevanza gli adempimenti previsti all'interno della Sezione Trasparenza del Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPCT);
- d. ***l'efficacia***, ovvero la rispondenza del servizio o della prestazione erogata all'esigenza rilevata.

5.7.1 La valutazione della performance aziendale

5.7.1.A L'andamento degli indicatori economico-finanziari

Per valutare il livello di performance aziendale l'OIV fa riferimento all'andamento degli indicatori economico-finanziari previsti al paragrafo 2.1a. Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo economico-finanziario l'OIV esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio a esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<p>Obiettivo economico-finanziario non perseguito</p> <p><i>Non oltre il 75% degli indicatori individuati non hanno rispettato il valore atteso, anche con riferimento all'anno precedente</i></p>	1
<p>Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto</p> <p><i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per un valore compreso tra il 75% e il 90% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i></p>	2
<p>Obiettivo economico-finanziario perseguito e raggiunto in misura adeguata</p> <p><i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per un valore compreso tra il 90% e il 100% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i></p>	3

²⁰ Cfr. Deliberazione n.88/2010 CIVIT

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<p>Obiettivo economico-finanziario perseguito e generalmente conseguito anche oltre i targets predefiniti</p> <p><i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per un valore compreso tra il 100% e il 125% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i></p>	4
<p>Obiettivo economico-finanziario perseguito, conseguito e superato in tutti i targets</p> <p><i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per oltre il 125% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i></p>	5

5.7.1.B L'andamento complessivo della strategia

Per valutare il grado di realizzazione complessiva delle azioni strategiche nell'ambito dell'albero delle performance l'OIV esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio a esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<p>Le azioni strategiche dell'albero delle performance non sono state perseguite attraverso gli obiettivi gestionali</p> <p><i>Il livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è mediamente inferiore al 75%</i></p>	1
<p>Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e parzialmente realizzate attraverso gli obiettivi gestionali</p> <p><i>Il livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è mediamente compreso tra il 75% e il 90%</i></p>	2
<p>Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e realizzate in misura adeguata attraverso gli obiettivi gestionali</p> <p><i>Il livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è mediamente pari al 100%</i></p>	3
<p>Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e generalmente realizzate anche oltre i targets predefiniti attraverso gli obiettivi gestionali</p> <p><i>Il livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è mediamente compreso tra il 100% e il 125%</i></p>	4
<p>Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite, realizzate e superate in tutti i targets degli obiettivi operativi</p> <p><i>Il livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è mediamente superiore al 125%</i></p>	5

La valutazione è effettuata considerando, secondo il modello “a cannocchiale”, gli esiti della valutazione effettuata per gli obiettivi operativi, in relazione alle azioni strategiche e alle linee strategiche definite nell’ambito dell’albero della performance.

5.7.1.C L’andamento del Portafoglio dei servizi

Per valutare il grado di performance qualitativa complessiva l’OIV esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio a esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
Standard quali-quantitativo generalmente NON rispettato	I servizi non hanno generalmente rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche regressivo rispetto gli “standard” definiti <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente inferiore al 75%</i>	0
Standard quali-quantitativo generalmente parzialmente in linea con i valori programmati	I servizi hanno parzialmente rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento non sempre allineato agli “standard” definiti <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente compreso tra il 75% e il 90%</i>	1,5
Standard quali-quantitativo generalmente in linea con i valori programmati	I servizi hanno rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento allineato agli “standard” definiti <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente pari al 100%</i>	3
Standard quali-quantitativo generalmente oltre i valori programmati	<i>I servizi hanno rispettato e in alcuni casi anche migliorato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche oltre gli “standard” definiti</i> <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente superiore al 100% per almeno il 25% degli indicatori</i>	5

La valutazione è effettuata considerando, secondo il modello “a cannocchiale”, gli esiti della valutazione effettuata nell’ambito del “Portafoglio dei servizi-barometro della qualità” per ciascun servizio mappato.

5.7.1.D Il livello di performance organizzativa dell’Azienda

Il livello di performance organizzativa di AZIENDA (PA) è dato dalla seguente formula:

$$PA = (PA1*30\%) + (PA2*40\%) + (PA3*30\%)$$

Ove si intende:

PA = performance organizzativa di Azienda;

PA1 = performance organizzativa di Azienda data dal livello di copertura degli indicatori di natura economico-finanziaria;

PA2 = performance organizzativa di Azienda data dal grado di realizzazione complessiva delle azioni strategiche dell'albero delle performance;

PA3= performance organizzativa di Azienda data dal livello qualitativo complessivo.

5.7.2 La valutazione della performance di struttura direzionale

La performance di struttura è misurata e valutata:

1. con riferimento ai risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi di mantenimento attribuiti ai singoli servizi/centri di costo. La valutazione è effettuata secondo quanto già descritto nel paragrafo dedicato alla valutazione degli obiettivi;
2. con riferimento all'andamento degli indicatori quali-quantitativi.

Per valutare il livello di performance di ogni singolo servizio/centro di costo l'OIV esprime un giudizio tra i 4 proposti e assegna il punteggio a esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Livello quali-quantitativo NON rispettato <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente inferiore al 75%</i>	0
Livello quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente compreso tra il 75% e il 90%</i>	1,5
Livello quali-quantitativo in linea con i valori programmati <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente pari al 100%</i>	3
Livello quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente superiore al 100% per almeno il 25% degli indicatori</i>	5

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) eventualmente assegnato a ciascun servizio/centro di costo. Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P \cdot p / 100$. La somma dei punteggi ponderati di ciascun servizio, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo alla performance di struttura direzionale.

La valutazione di performance della struttura direzionale è pertanto data dalla seguente formula:

$$PSD = (PSD1 * 45\%) + (PSD2 * 55\%)$$

Ove si intende:

PSD = performance struttura direzionale;

PSD1 = livello dei risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi gestionali di mantenimento attribuiti ai singoli servizi/centri di costo. La valutazione degli obiettivi a livello di singolo servizio/centro di costo avviene sulla base di una valutazione media degli stessi;

PSD2 = valutazione dell'andamento degli indicatori quali-quantitativi.

Qualora non fossero attribuiti obiettivi gestionali a livello di singolo servizio/centro di costo, la valutazione avviene esclusivamente sulla base della valutazione dell'andamento degli indicatori quali-quantitativi.

6. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE.

La valutazione della performance individuale del Direttore tiene conto dei comportamenti organizzativi (PADg) in relazione alla funzione attribuita, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali (PBDg), degli indicatori relativi alla performance di struttura direzionale (PCDg) e della performance aziendale (PDDg). Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, l'OIV, con il supporto del Consiglio di Amministrazione, acquisisce le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi:

<p>L'espletamento di attività significative, ma non pianificate</p> <p><i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite all'organo di vertice dell'azienda, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza; - particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie. 	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%</p>
<p>Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'Azienda</p> <p><i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i></p>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%</p>

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Dg} * 30\%) + (PB_{Dg} * 30\%) + (PC_{Dg} * 20\%) + (PD_{Dg} * 20\%)$$

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
≤ 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti tiene conto dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali, degli indicatori relativi alla performance organizzativa della struttura presidiata e dei risultati di performance complessiva. Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, l'OIV acquisisce dal Direttore Generale e dal Consiglio di Amministrazione le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi di incremento del punteggio conseguito:

<p>L'espletamento di attività significative, ma non pianificate</p> <p><i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite ai Dirigenti, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza; - particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie. 	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%</p>
<p>Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell' Azienda</p> <p><i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i></p>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%</p>

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Dir} * 30\%) + (PB_{Dir} * 30\%) + (PC_{Dir} * 30\%) + (PD_{Dir} * 10\%)$$

ove si intende:

- a) (PA_{Dir}) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
- b) (PB_{Dir}) OBIETTIVI INDIVIDUALI
- c) (PC_{Dir}) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RIFERITA ALLA STRUTTURA DIREZIONALE
- d) (PD_{Dir}) PERFORMANCE AZIENDALE

Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

8. LA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
≤ 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

Anche la valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative/incarichi di Alta Professionalità tiene conto dei comportamenti organizzativi e dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali. In tal caso, avremo:

- a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{PO}
- b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi individuali e/o piani di attività: PB_{PO}

Pertanto:

$$PT = (PA_{PO} * 30\%) + (PB_{PO} * 70\%)$$

Il punteggio finale corrisponderà a un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
≤ 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL RESTANTE PERSONALE

La valutazione della performance individuale del restante personale tiene conto dei comportamenti organizzativi e dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali, espressi in termini di contributo reso per la realizzazione degli obiettivi stessi. In tal caso, avremo:

- a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{Dip} ;
- b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi e/o piani di attività: PB_{Dip} .

Si evidenzia inoltre che l'individuazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo dovrà avvenire nell'ambito di quanto pianificato nel Piano della performance. Pertanto, il punteggio totale sarà determinato in funzione delle singole categorie e profili professionali nel seguente modo:

CATEGORIA	PA_{Dip}	PB_{Dip}
A-B	80%	20%
B3 - C	60%	40%
D	50%	50%
D3	40%	60%

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
$\leq 1,25$	Prestazioni negative
(1,25 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

10. LA VALUTAZIONE NEGATIVA: EFFETTI CONSEGUENTI

10.1 - Il Direttore

Il Direttore che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite dal presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato. La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con la revoca dell'incarico.

10.2 – Il Dirigente

Il Dirigente, assunto a tempo indeterminato ovvero a tempo determinato, che ottiene una valutazione della prestazione “NEGATIVA” secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l’indennità di risultato. La valutazione negativa comporta l’apertura di un procedimento che può concludersi come segue:

- a) per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell’incarico in essere e l’affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all’art. 19, comma 10 D. Lgs. n. 165/2001;
 - b. sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
 - c. il recesso dal rapporto di lavoro.
- b) Per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo determinato:
 - a. il recesso dal rapporto di lavoro.
- c) Per il personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:
 - a. revoca dell’incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.

La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione, qualora a seguito di una valutazione “NEGATIVA”, si proceda all’applicazione delle sanzioni di:

- a) attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- b) sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.

La valutazione negativa comporta l’apertura di un procedimento che può concludersi con l’applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell’incarico in essere e l’affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
 - b. la revoca dell’incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.
- b) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato
 - a. la risoluzione del contratto di lavoro.

10.3 – Il Titolare di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità

La valutazione negativa comporta l’apertura di un procedimento che può concludersi con l’applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell’incarico in essere e l’affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
 - b. la revoca dell’incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.
- b) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato:
 - a. la risoluzione del contratto di lavoro.

La posizione organizzativa che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA", secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato. L'esito negativo della valutazione, dovuto a negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati, comporta l'eventuale l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25²¹ del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55-bis del D. Lgs, n. 165/2001 e in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

10.4 - Il personale dell' Azienda non titolare di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità

Il dipendente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, comunque non imputabile a fattori e condizioni esterne alla performance individuale, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento alcun premio di produttività.

L'esito negativo della valutazione dovuto a insufficiente rendimento ovvero dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'Azienda oltreché dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, ripetuta annualmente nell'arco dell'ultimo triennio, ai sensi del decreto legislativo n. 150 del 2009, accertato attraverso l'applicazione del presente Sistema ha come conseguenza la sanzione disciplinare del licenziamento.

11. GLI ATTORI DEL PROCESSO VALUTATIVO

Nell'applicazione del sistema di valutazione è necessario assicurare non solo un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione, ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso i momenti di monitoraggio, i colloqui di valutazione, ecc.). Tra i soggetti interessati al processo di valutazione²² vi sono:

1. l'OIV, attore tecnico della valutazione, che:
 - a. orienta, indirizza e monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - b. comunica tempestivamente al Consiglio di Amministrazione, al Direttore e ai

²¹ **Art.25 CCNL 22.1.2004:**

4. La sanzione disciplinare dal minimo del rimprovero verbale o scritto al massimo della multa di importo pari a 4 ore di retribuzione si applica, graduando l'entità delle sanzioni in relazione ai criteri del comma 1, per:
[...]

c) negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati, [...];

²² **Art. 12 D. Lgs. n.150/2009 - Soggetti**

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;

b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14;

c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;

d) i dirigenti di ciascuna amministrazione.

Dirigenti eventuali criticità riscontrate nel processo di misurazione, valutazione e monitoraggio;

- c. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.
2. il Direttore ,con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
3. i Dirigenti, soggetti attivi della valutazione, eventualmente supportati dai Responsabili dei Servizi/ e/o Figure di coordinamento di Struttura/ufficio;
4. la struttura tecnica permanente, quale struttura tecnica di supporto ai processi di pianificazione, misurazione, controllo e valutazione della performance;
5. il Consiglio di Amministrazione, che valida la proposta di valutazione dei Dirigenti.

12. GLI ERRORI DA EVITARE

- a) **Effetto alone:** Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
- b) **Standardizzazione:** Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
- c) **Appiattimento:** Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
- d) **Durezza:** Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
- e) **Equazione personale:** Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
- f) **Influenza di giudizi precedenti:** Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
- g) **Influenza dei pregiudizi:** Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
- h) **Slittamento:** Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
- i) **Influenza della mansione:** Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
- j) **Generosità:** La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

13. CASI PARTICOLARI

13.1 Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna, con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 30 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti, vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

13.2 Trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 30 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione, il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere alla comunicazione degli obiettivi.

13.3 Dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare

Per i dipendenti, compresi i responsabili apicali, ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede a un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente. La precisa determinazione della percentuale di decurtazione – all'interno del range previsto – è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione.

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale del punteggio totale Performance individuale
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Rimprovero scritto	Riduzione fino al 5%

L'esclusione dalla valutazione comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato e di ogni trattamento incentivante.

14. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE²³

Secondo quanto previsto dalla delibera n.124/2010 CiVIT "per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. (...) occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità".

²³ Art. , comma , lett. b) D. Lgs. n.150/2009 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13, secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo:

- a) [...]
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

Le procedure di conciliazione sono pertanto dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, e si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, salvaguardando la validità del Sistema stesso. A livello di prevenzione dei contrasti il processo di valutazione prevede:

- a. lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- b. un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- c. la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi, con tutti i soggetti, nella raccolta delle informazioni a consuntivo, e nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Alla luce di quanto sopra richiamato, acquisita la valutazione della performance individuale, ciascun dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (OIV per il Direttore e i Dirigenti o Dirigente di riferimento per il restante personale), il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. In particolare, il ricorrente deve circostanziare la relativa richiesta, ovvero non sono ammesse richieste generalizzate. I chiarimenti devono essere indirizzati al ricorrente e devono essere predisposti in forma individuale e non collettiva e dare contezza di quanto richiesto. E' esclusa la redazione di chiarimenti in forma generalizzata e non contestualizzata.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti le motivazioni presentate dal valutatore in relazione a quanto richiesto, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione interna nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente (Direttore, dirigente o restante personale) attraverso una richiesta di convocazione scritta e motivata indirizzata al Collegio di Conciliazione e per conoscenza al Consiglio di Amministrazione (per il Direttore e i Dirigenti) e al Dirigente/valutatore (per i dipendenti);
- b. entro 10 giorni dalla richiesta, il Collegio di Conciliazione, nella persona del suo Presidente, valuta l'ammissibilità del ricorso in relazione sia agli aspetti procedurali che di contenuto, anche in relazione a quanto previsto dall'ordinamento e dal CCNL;
- c. l'incontro tra le parti, ossia tra il Collegio di Conciliazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura espressamente indicata nell'istanza di avvio della procedura; il ricorrente deve essere convocato dal Presidente del Collegio stesso nel termine dei 10 giorni successivi;
- d. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni dall'incontro, il Collegio di Conciliazione decide per mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
- e. il Collegio di conciliazione può eventualmente acquisire elementi informativi ulteriori e/o ascoltare soggetti utili per la formulazione della decisione finale;
- f. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

In sede conciliativa possono essere analizzati:

- a) errori tecnico-metodologici nello sviluppo della procedura di valutazione (es. errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali utili alla valutazione);

- b) ipotesi di distorsioni nel processo di valutazione, come, ad esempio, comportamenti palesemente difformi del soggetto valutatore anche rispetto agli errori da evitare.

Il Collegio di Conciliazione è composto da:

1. OIV, con funzioni di Presidente del Collegio;
2. Direttore e in caso di impossibilità di quest'ultimo Dirigenti, con esclusione del valutatore e dell'eventuale valutato;
3. un componente designato dal Comitato Unico di Garanzia con esclusione del valutatore e dell'eventuale valutato.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

15. TRASPARENZA

La pubblicazione on line dei dati consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione delle Pubbliche Amministrazioni, con il fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. In quest'ottica, la disciplina della trasparenza costituisce, altresì, una forma di garanzia del cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle Pubbliche Amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici. La pubblicazione di determinate informazioni, infine, è un'importante spia dell'andamento della performance delle Pubbliche Amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance.

La trasparenza, pertanto, deve porsi in relazione al ciclo di gestione della performance e deve di conseguenza consentire la piena conoscibilità di ogni componente del Piano e dello stato della sua attuazione. L'Azienda garantisce quindi la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance e garantisce che siano soggetto di trasparenza le categorie di dati e i contenuti specifici previsti dal D. Lgs. n.33/2013 e meglio indicati nella Sezione Trasparenza del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione.

Allegati

1. LA COSTRUZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della Performance è un documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con gli indirizzi strategico-gestionali espressi nei documenti di programmazione e con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio.

Nel Piano della Performance sono individuati, annualmente, gli obiettivi gestionali aziendali, nonché gli indicatori di performance afferenti “Il Portafoglio dei servizi - Barometro della qualità”.

I passi operativi per definire gli obiettivi sono sinteticamente:

- individuazione dei bisogni degli utenti finali;
- individuazione dei servizi su cui si vuole intervenire per dare risposta agli utenti;
- definizione delle azioni operative per il conseguimento degli obiettivi, indicando le risorse attribuite, gli indicatori di performance, i valori attesi, i tempi di realizzazione, i sistemi di verifica a consuntivo.

Di seguito l'esempio di scheda per la pianificazione degli obiettivi.

Periodo di riferimento			
Assessorato			
Centro di responsabilità			
Missione			
Programma			
Settore organizzativo			
Servizio organizzativo			
Obiettivo strategico			
Obiettivo operativo			
Obiettivo gestionale		Peso ponderale	
Tipologia obiettivo gestionale	Obiettivo di mantenimento	Obiettivo di miglioramento	Obiettivo di sviluppo
Impatto sui bisogni			
Stakeholders			

Interconnessione con altri servizi		Interconnessione con altri obiettivi		Dipendenza
Cod.	Descrizione	Cod.	Descrizione	

Indicatori di performance							
Cod.	Descrizione	Formula	Valore atteso	I [^] rilev.	II [^] rilev.	Rilev. finale	% ragg.

Piano operativo																		
N.	Azioni	Dipendenza	P	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Indicatori	Targets	Vincoli
1			P															
2			P															
3			P															
4			P															
5			P															

RISORSE ATTRIBUITE

Cod.	Dipendenti assegnati	Cat. CCNL	Azione attribuita	Indice di rilevanza individuale (da 1 a 3)	% tempo lavoro prevista	
Dotazione finanziaria – ENTRATE						
Codice bilancio	Capitolo	Descrizione		Stanziamiento	Accertato	Variazione %
Dotazione finanziaria – SPESA						
Codice bilancio	Capitolo	Descrizione		Stanziamiento	Impegnato	Variazione %
Dotazione strumentale						
Cod.	N.	Tipologia			Utilizzo (%)	

1.1 La definizione degli obiettivi

Obiettivi gestionali: Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

Possono essere:

1. **Obiettivi di sviluppo:** Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a ridefinire le modalità di offerta dei servizi e/o di regolazione dei procedimenti/processi dell'ente;
2. **Obiettivi di miglioramento:** Sono legati allo sviluppo dell'attuale livello quali-quantitativo; rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione. Per essi devono essere previsti valori di partenza, appositamente individuati nella descrizione dell'obiettivo, di specifici indicatori di performance rispetto ai quali sono pianificati i miglioramenti;
3. **Obiettivi di mantenimento:** Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi. Per ciascuno di essi devono essere individuati specifici indicatori per i quali sono previsti valori attesi in linea con standard. Essi sono individuati nell'ambito del Portafoglio dei servizi.

Per pianificare gli obiettivi in modo "smart" (intelligente) devi porti alcune domande. Se il tuo obiettivo non soddisfa anche uno solo dei requisiti richiesti, dovrai rivederlo o ridimensionarlo.

- a) *Il mio obiettivo è Specifico?* Un obiettivo deve essere definito e tangibile, deve esprimere chiaramente cosa, come e perché lo vuoi ottenere;
- b) *Il mio obiettivo è Misurabile?* Deve poter essere misurabile oggettivamente ("aumentare la produzione del 15%" "ridurre le spese del 10%", "ottenere un livello di soddisfazione compreso tra il min di ... e il Max di...");
- c) *È un obiettivo Raggiungibile?* Resta coi piedi per terra, il tuo progetto deve essere realistico e commisurato alle risorse e alle competenze di cui disponi;
- d) *Sei sicuro che sia Rilevante?* Prima di impiegare, tempo, risorse e denaro valuta se ne valga davvero la pena, analizzando attentamente il rapporto costi/benefici del progetto che stai per intraprendere anche il relazione all'albero della performance e alle strategie dell'Azienda;
- e) *Può essere Temporizzato?* Ogni obiettivo è legato ad una scadenza e prevede tutta una serie di step di verifica che implicano precise relazioni tra le varie attività necessarie al suo compimento.

La descrizione dell'obiettivo deve essere il più possibile sintetica. La frase deve iniziare con un verbo all'infinito seguita da un "COSA". La risposta alle domande "COME" aiuta ad individuare i relativi indicatori (es. Progettare la carta dei servizi entro il ..., coinvolgendo un numero di stakeholders pari a ..., a costo zero per l'Azienda, prevedendo almeno numero ... di indicatori qualitativi).

1.2 La costruzione degli indicatori

A ogni obiettivo gestionale²⁴ sono collegati uno o più indicatori, volti a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di stakeholders interni (Consiglio di Amministrazione, Assemblea Dei Soci, utenti, famigliari...) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Gli indicatori²⁵ devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo la seguente catalogazione:

1. **indicatori di outcome:** esprimono *"l'impatto, risultato ultimo di una azione"*²⁶ e cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Azienda nel suo complesso sull'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;
2. **indicatori di output:** esprimono *"ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo"*²⁷ e misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi;
3. **indicatori di efficienza:** esprimono *"la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse"*²⁸ e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);
4. **indicatori di efficacia:** esprimono *"la capacità di raggiungere gli obiettivi"*²⁹ e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
5. **indicatori di qualità:** sono definiti come *"quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)"*³⁰.

²⁴ *L'obiettivo* è la definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

²⁵ *L'indicatore* è l'aspetto o la caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.

²⁶ **Delibera CIVIT n.89/2010**

²⁷ **Delibera CIVIT n.89/2010**

²⁸ **Delibera CIVIT n.89/2010**

²⁹ **Delibera CIVIT n.89/2010**

³⁰ **Delibera CIVIT n.88/2010**



Per la costruzione degli indicatori di performance ci si riferisce anche al modello della Balanced Scorecard che trova conferma anche nell'impianto del D. Lgs. n.150/2009.

Gli indicatori devono inoltre soddisfare i seguenti requisiti di qualità:

- **validità tecnica:** capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che l'obiettivo si propone di ottenere. L'indicatore deve essere chiaramente definito, misurabile, contestualizzato, confrontabile nel tempo e nello spazio; deve completare il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori; deve essere oggettivo, utilizzando informazioni certe;
- **rilevanza/funzionalità:** capacità di leggere i risultati e, conseguentemente, di permetterne la valutazione e l'eventuale riorientamento delle politiche di servizio; l'indicatore, ove possibile, deve essere confrontabile con le tendenze della produttività con riferimento almeno al triennio precedente;
- **tempestività:** essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione;
- **legittimazione:** attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni (organo di indirizzo gestionale e componente tecnica) e tra di essi e gli stakeholder dell' Azienda. L'indicatore deve quindi essere rilevante e deve essere associato a un valore (target) significativo e sfidante, commisurato, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking.

Per ogni indicatore di performance è inoltre definito il criterio di misurazione, ovvero se trattasi di:

- misure dirette;
- rapporti;
- on/off;
- scale di valutazione;
- descrizioni generali.

Ogni indicatore di performance dovrà essere definito in modo tale da evidenziare la coerenza tra indirizzi strategici e gestione operativa e secondo quanto rappresentato nella scheda a lato.

Il target rappresenta invece il valore desiderato³¹, inteso quale risultato quali-quantitativo che ci si prefigge di ottenere (risultato atteso); esso diviene l'oggetto di misurazione, monitoraggio e verifica ai fini della valutazione della performance a consuntivo.

Le caratteristiche che deve assumere il target sono:

- deve essere ambizioso ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti devono rendere il target effettivamente raggiungibile;
- deve essere accettato dall'individuo incaricato di raggiungerlo;
- devono essere presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

1.3 Approvazione del Piano della performance

Sulla base delle priorità definite dal Consiglio di Amministrazione nel Piano Programmatico, il Direttore, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto della struttura tecnica permanente, predispone la proposta di Piano della performance e la sottopone all'OIV per una formale condivisione e successiva proposta di graduazione degli obiettivi gestionali.

Il Piano della performance è composto dalle schede riferite agli obiettivi gestionali e da apposite schede di servizio che afferiscono alla valutazione delle dimensioni quali-quantitative che contengono specifici indicatori di dimensione quali-quantitativa.

La proposta di Piano viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione per la valutazione in merito alla coerenza con gli obiettivi programmatici e alla pesatura proposta per i singoli obiettivi, nonché per la conseguente approvazione.

Il Piano della performance, approvato dal Consiglio di Amministrazione viene pubblicato sul sito web istituzionale dell'Azienda.

1.4 Il ciclo di gestione delle performance³²

Ciclo di gestione della performance	Tempi di attuazione	Attori coinvolti
Definizione degli obiettivi e raccordo con albero delle performance	Sino all'approvazione del bilancio	Consiglio di Amministrazione, Direttore, Dirigenti
Approvazione Piano della Performance	Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio e comunque non oltre il 31 gennaio, anche al fine di garantire la continuità	Consiglio di Amministrazione

³¹ Il **target** è il valore desiderato che un'entità si prefigge di ottenere rispetto ad un dato indicatore.

³² Il **ciclo di gestione della performance** è il processo attraverso il quale l'amministrazione definisce gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali, gli indicatori e i valori attesi e provvede alla misurazione, alla valutazione, alla premiazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti.

<i>Ciclo di gestione della performance</i>	<i>Tempi di attuazione</i>	<i>Attori coinvolti</i>
	dell'azione amministrativa e gestionale dell'azienda	
Graduazione dei fattori comportamentali e comunicazione al valutato	In occasione della approvazione del Piano della performance	Consiglio di Amministrazione, Direttore, Dirigenti e OIV
Assegnazione formale degli obiettivi individuali (anche provvisori al personale dipendente)	Entro il primo quadrimestre dell'anno di riferimento	Consiglio di Amministrazione, Direttore, Dirigenti
Monitoraggio intermedio	2 volte nel corso dell'anno , di norma entro il 30 giugno (se sono trascorsi almeno 90 gg dall'approvazione del PdP) e 30 settembre	Consiglio di Amministrazione, Direttore , Dirigenti e OIV
Rendicontazione degli obiettivi e delle dimensioni quali-quantitative	Entro il 28 febbraio dell' anno successivo	Direttore e Dirigenti
Valutazione del personale dipendente e delle P.O.	Entro il 31 marzo dell'anno successivo	Direttore e Dirigenti
Valutazione dei Dirigenti e del Direttore	Entro il 30 aprile dell'anno successivo	CDA , OIV, Direttore
Approvazione e Validazione della Relazione finale sulla performance	Entro il 30 giugno dell'anno successivo	OIV, CDA
Erogazione dei premi	Entro 60 giorni dalla validazione finale sulla performance	Dirigente Area Risorse
Rendicontazione finale sul funzionamento del sistema di misurazione e di valutazione della performance, trasparenza e integrità dei controlli	Entro 30 giorni dall'erogazione dei premi	OIV

1. CRITERI PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Una volta definiti, gli obiettivi gestionali, questi sono pesati in occasione dell'approvazione del Piano della Performance, previa consultazione dell'OIV e in relazione alla seguente tabella:

FATTORE	PESO	3	2	1
strategicità	30	elevata correlazione con il Piano Programmatico (obiettivi che contribuiscono in maniera determinante ad attuare le linee strategiche dell'Azienda)	significativa correlazione con il Piano Programmatico (obiettivi che contribuiscono in maniera diretta ad attuare le linee strategiche dell'Azienda)	minima correlazione con il Piano Programmatico (obiettivi che contribuiscono solo in maniera indiretta ad attuare le linee strategiche dell'Azienda)
complessità	25	intenso impegno lavorativo presumibilmente richiesto, elevata incertezza realizzativa, notevoli abilità tecniche e specialistiche richieste, ampia discrezionalità da esercitare, ampia pluralità di interessi e posizioni da contemperare, elevata criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, elevata articolazione in fasi di attuazione (oltre cinque)	livello medio di impegno lavorativo presumibilmente richiesto, discreta incertezza realizzativa, discrete abilità tecniche e specialistiche richieste, livello medio di discrezionalità da esercitare, discreta pluralità di interessi e posizioni da contemperare, media criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, media articolazione in fasi di attuazione (da 3 a cinque)	ordinario impegno lavorativo presumibilmente richiesto, minima incertezza realizzativa, ordinarie abilità tecniche e specialistiche richieste, minima discrezionalità da esercitare, non apprezzabile pluralità di interessi e posizioni da contemperare, minima criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, minima articolazione in fasi di attuazione (meno di tre)
innovatività	15	elevata (es., nuovi servizi, nuove modalità di gestione e di organizzazione, nuove modalità di risposta ai bisogni dei cittadini, nuove tecnologie, etc)	intermedia (parziali modifiche nelle modalità di gestione e di organizzazione, etc)	minima (es., mantenimento standard dei servizi, mantenimento modalità di gestione ed organizzazione consolidate, etc)
priorità	10	elevata , nel caso in cui l'obiettivo deve essere raggiunto entro il primo semestre	intermedia , nel caso in cui l'obiettivo deve essere raggiunto entro il terzo trimestre	ordinaria , nel caso in cui l'obiettivo deve essere raggiunto entro la fine dell'anno
potenziale miglioramento	10	elevato grado di potenziale miglioramento del livello di attività, dell'organizzazione, delle competenze professionali, della qualità dei servizi erogati e degli interventi programmati	medio grado di potenziale miglioramento del livello di attività, dell'organizzazione, delle competenze professionali, della qualità dei servizi erogati e degli interventi programmati	minimo grado di potenziale miglioramento del livello di attività, dell'organizzazione, delle competenze professionali, della qualità dei servizi erogati e degli interventi programmati
trasversalità	5	due o piu' altre Unità Operative coinvolte oltre a quella assegnataria dell'obiettivo	un'altra Unità Operativa coinvolta oltre a quella assegnataria dell'obiettivo	nessuna altra Unità Operativa coinvolta oltre a quella assegnataria dell'obiettivo
rilevanza economico-finanziaria	5	elevata (significativo risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; significativo incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)	intermedia (discreto risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; discreto incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)	ordinaria (irrilevante risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; non significativo incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)

La pesatura di ciascun obiettivo è ottenuta quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la suddetta tabella. La determinazione della pesatura permette infine di attribuire a ogni singolo obiettivo, in relazione alle risorse disponibili e destinate alla retribuzione di risultato per il Direttore i dirigenti, il relativo e specifico premio mediante la seguente formula:

$$P_i = B1 \times P_i / \sum P_{max}$$

Ove si intende:

P_i = premio parziale dell'obiettivo i-esimo

B1 = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi

P_i = peso attribuito all'obiettivo i-esimo

$\sum P_{max}$ = sommatoria dei pesi attribuiti

Relativamente al Direttore, una volta attribuito il peso come precedentemente descritto, si determina il peso relativo in relazione al valore massimo di "100", come di seguito esemplificativamente rappresentato:

<i>Obj</i>	<i>Peso assoluto</i>	<i>Peso relativo</i>
A	2	29%
B	3	42%
C	2	29%
Tot.	7	

Peso relativo "A" = $2/7 \times 100$

Peso relativo "B" = $3/7 \times 100$

Peso relativo "C" = $2/7 \times 100$

1. LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

Un'analisi esauriente e sistematica dei risultati raggiunti sia a livello di performance organizzativa che individuale può presupporre anche l'approccio autovalutativo al fine di consentire all'Azienda di distinguere chiaramente i propri punti di forza e individuare le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti.

Per le attività di monitoraggio intermedio ciascuna funzione direzionale (Direttore e Dirigenti), nei termini previsti per i singoli monitoraggi, è chiamata a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata all'OIV secondo il seguente tracciato:

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	Entità (% scostamento da obiettivo e/o da programma)
	Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)
	Cause (da specificare)
	Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)

PROVVEDIMENTI CORRETTIVI	Provvedimenti già assunti
	Proposte all'Azienda
	Provvedimenti da assumere

Possibilmente entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento ciascuna funzione direzionale (Direttore e Dirigenti) è chiamata a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata all'OIV secondo il seguente tracciato:

Scenario di riferimento	<p>Descrivere il quadro organizzativo di insieme (risorse umane, finanziarie, tecnologiche...) entro il quale doveva essere realizzato l'obiettivo, con particolare riferimento a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. punti di forza; 2. punti di debolezza; 3. opportunità derivanti dal contesto esterno; 4. ostacoli derivanti dal contesto esterno.
Risorse umane	Quali e quante risorse umane sono state coinvolte per la realizzazione dell'obiettivo?
Risorse finanziarie	Quante risorse finanziarie sono state necessarie per la realizzazione dell'obiettivo? Qual è stato il piano di spesa (tempi e pagamenti)?
Altre risorse	Quali e quante altre risorse (strumentali, tecnologiche, conoscitive, consulenziali...) si sono rese necessarie per la realizzazione dell'obiettivo?
Prodotto finale	Cosa è stato fornito?
Fattori di successo	Quali fattori hanno favorito il raggiungimento dei risultati attesi?
Fattori di debolezza	Quali fattori hanno condizionato il raggiungimento dei risultati attesi?

GLI EFFETTI DELLA VALUTAZIONE SULLA QUANTIFICAZIONE DE PREMIO

1. Del Direttore

In ogni caso, al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
≤ 1,25	==
(1,25 - 2,25]	40% della retribuzione di risultato
(2,25 - 3,25]	70% “ “ “
(3,25 - 4,25]	90% “ “ “
(4,25 - 5]	100% “ “ “

Dopo aver concluso il processo di valutazione, l'OIV attesta ai sensi delle norme vigenti, l'assenza delle seguenti condizioni:

- Avere causato danno all'immagine dell'Azienda;
- Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento;
- Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi:
 - Risarcimento del danno;
 - Indennizzo;
- Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa;
- Irregolare ricorso ai contratti di lavoro flessibile e ai contratti di collaborazione (art.36 decreto legislativo 165/2001);
- Mancato rispetto delle direttive formalmente impartite dal Consiglio di Amministrazione (articolo 21, comma 1, decreto legislativo 165/2001)
- Mancata, tardiva e/o parziale attuazione delle disposizioni in materia di:
 - amministrazione digitale e comunicazione dei dati pubblici, dei moduli/formulari vari e dell'indice degli indirizzi attraverso il sito istituzionale;
 - trasmissione dei documenti mediante posta elettronica e per via telematica;accesso telematico a dati, documenti e procedimenti.
- Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)
- Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)
- Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell' Azienda (articolo 55 sexies)
- Mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3);
- Mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo;

- Mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo gestionale o con gli organismi di controllo interno.

Per ciascuna delle suddette condizioni ove presenti si procede alla compilazione della seguente griglia distinguendo le stesse, in relazione al rilievo, in lieve, medio o grave.

	lieve	medio	grave
• Avere causato danno all'immagine dell'Azienda			
• Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento			
• Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: <ul style="list-style-type: none"> ○ Risarcimento del danno ○ Indennizzo 			
• Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa			
• Irregolare ricorso ai contratti di lavoro flessibile e ai contratti di collaborazione (art.36 decreto legislativo 165/2001)			
• Mancato rispetto delle direttive formalmente impartite dall'amministrazione dal Consiglio di Amministrazione (articolo 21, comma 1, decreto legislativo 165/2001)			
• Mancata, tardiva e/o parziale attuazione delle disposizioni in materia di: <ul style="list-style-type: none"> ○ amministrazione digitale e comunicazione dei dati pubblici, dei moduli/formulari vari e dell'indice degli indirizzi attraverso i siti istituzionale, ○ trasmissione dei documenti mediante posta elettronica e per via telematica; ○ accesso telematico a dati, documenti e procedimenti. 			
• Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)			
• Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)			
• inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'azienda (articolo 55 sexies)			
• Mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)			
• Irregolare gestione delle assenze			
• Rilievi conseguenti all'attività di controllo sulla regolarità degli atti			
• Mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo			
• Mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno			
Totale			

Per ogni rilievo lieve si attribuisce un punteggio compreso tra 0,50, 1, 1,50 o 2; per ogni rilievo medio un punteggio tra 2,50, 3, 3,50 o 4 e per rilievi gravi si attribuisce un punteggio pari a 4,50 o 5.

A seguito della suddetta verifica sono applicati i seguenti correttivi:

Punteggio	CONSEGUENZA
Inferiore o pari a 25	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
Superiore 25 e inferiore o pari a 35	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 40%
Superiore a 35 e inferiore o pari a 40	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 60%
Superiore a 40	NON SI EROGA LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

2. Dei Dirigenti

In sede di programmazione, pertanto, saranno definiti, nell'ambito del relativo fondo destinato ai Dirigenti per il finanziamento della retribuzione di risultato, n.5 budgets distinti, utili per valorizzare i risultati riferiti ai seguenti ambiti di valutazione:

- a) comportamenti organizzativi: PA_{Dir} (25% delle risorse disponibili)
- b) raggiungimento di obiettivi individuali: PB_{Dir} (35% delle risorse disponibili)
- c) livello di performance organizzativa e riferita agli aspetti qualitativi della struttura: PC_{Dir} (25% delle risorse disponibili)
- d) livello di performance finanziaria di Azienda (P_{Fin}): PD_{Dir} (10% delle risorse disponibili)
- e) premio per l'eccellenza (5% delle risorse disponibili)

Nello specifico i singoli premi parziali sono ottenuti come segue:

1. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA_{Dir})

$$P1i = B1 \times Pa / \sum Pmax$$

Ove si intende:

$P1i$ = premio parziale del dirigente i-esimo

$B1$ = budget assegnato per la valorizzazione dei risultati relativi ai comportamento organizzativi

Pa = punteggio attribuito al dirigente i-esimo

$\sum Pmax$ = sommatoria dei punteggi attribuibili

2. OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB_{Dir})

$$P2i = B2 \times \sum (p \times Pb) / \sum (p \times Pmax)$$

Ove si intende:

$P2i$ = premio parziale del dirigente i-esimo

$B2$ = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi individuali

$p \times Pb$ = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito al singolo obiettivo e il punteggio conseguito dal dirigente i-esimo

$p \times Pmax$ = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito ai diversi obiettivi e il punteggio massimo attribuibile

3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RIFERITA AGLI ASPETTI QUALITATIVI DELLA STRUTTURA (PC_{Dir})

$P3i = B3 \times Pd / Pmax$

Ove si intende:

$P3i$ = premio parziale del dirigente i-esimo

$B3$ = budget assegnato per la valorizzazione della performance organizzativa riferita agli aspetti qualitativi (calcolato quale riparto del budget, destinato a valorizzare il livello di performance organizzativa e qualitativa della struttura, in funzione del numero dei centri di costo elementare e del numero degli eventuali obiettivi di miglioramento/sviluppo attribuiti allo stesso centro di costo)

Pd = punteggio attribuito alla performance qualitativa

$Pmax$ = punteggio massimo attribuibile

4. PERFORMANCE DI FINANZIARIA AZIENDA (PD_{Dir})

$P4i = \frac{B4 \times Pd}{Pmax}$

N

Ove si intende:

$P4i$ = premio parziale del dirigente i-esimo

$B4$ = budget assegnato per la valorizzazione della performance complessiva

Pd = punteggio attribuito alla performance finanziaria di azienda

$Pmax$ = punteggio massimo attribuibile

N = Numero dei dirigenti in servizio

Il premio individuale parziale è ottenuto attraverso un calcolo proporzionale in funzione della valutazione conseguita; il premio complessivo sarà dato dalla somma dei singoli premi parziali.

Correttivi

Il mancato rispetto degli standard qualitativi	La retribuzione di risultato determinata in funzione della valutazione conseguita può essere decurtata fino all'80%
--	---

Dopo aver concluso il processo di valutazione, l'OIV attesta l'assenza delle seguenti condizioni:

- Avere causato danno all'immagine dell'azienda
 - Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento;
 - Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi:
 - Risarcimento del danno;
 - Indennizzo;
 - Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa;
 - Irregolare ricorso ai contratti di lavoro flessibile e ai contratti di collaborazione (art.36 decreto legislativo 165/2001);
 - Mancato rispetto delle direttive formalmente impartite dall'amministrazione dal Consiglio di Amministrazione (articolo 21, comma 1, decreto legislativo 165/2001)
 - Mancata, tardiva e/o parziale attuazione delle disposizioni in materia di:
 - amministrazione digitale e comunicazione dei dati pubblici, dei moduli/formulari vari e dell'indice degli indirizzi attraverso i siti istituzionale;
 - trasmissione dei documenti mediante posta elettronica e per via telematica;
 - accesso telematico a dati, documenti e procedimenti.
 - Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2);
 - Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'Azienda (articolo 55 sexies)
 - mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3);
 - Irregolare gestione delle assenze;
-
- Mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo;
 - Mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno;

Per ciascuna delle suddette condizioni ove presenti si procede alla compilazione della seguente griglia distinguendo le stesse, in relazione al rilievo, in lieve, medio o grave.

	lieve	medio	grave
• Avere causato danno all'immagine dell' Azienda			
• Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento			
• Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: ○ Risarcimento del danno ○ Indennizzo			
• Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa			

	lieve	medio	grave
<ul style="list-style-type: none"> Irregolare ricorso ai contratti di lavoro flessibile e ai contratti di collaborazione (art.36 decreto legislativo 165/2001) 			
<ul style="list-style-type: none"> Mancato rispetto delle direttive formalmente impartite dall'amministrazione dal Consiglio di Amministrazione (articolo 21, comma 1, decreto legislativo 165/2001) 			
<ul style="list-style-type: none"> Mancata, tardiva e/o parziale attuazione delle disposizioni in materia di: <ul style="list-style-type: none"> amministrazione digitale e comunicazione dei dati pubblici, dei moduli/formulari vari e dell'indice degli indirizzi attraverso i siti istituzionale, trasmissione dei documenti mediante posta elettronica e per via telematica; accesso telematico a dati, documenti e procedimenti. 			
<ul style="list-style-type: none"> Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2) 			
<ul style="list-style-type: none"> Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'Azienda (articolo 55 sexies) 			
<ul style="list-style-type: none"> Mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3) 			
<ul style="list-style-type: none"> Irregolare gestione delle assenze 			
<ul style="list-style-type: none"> Rilievi conseguenti all'attività di controllo sulla regolarità degli atti 			
<ul style="list-style-type: none"> Mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo 			
<ul style="list-style-type: none"> Mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno 			
Totale			

Per ogni rilievo lieve si attribuisce un punteggio compreso tra 0,50, 1, 1,50 o 2; per ogni rilievo medio un punteggio tra 2,50, 3, 3,50 o 4 e per rilievi gravi si attribuisce un punteggio pari a 4,50 o 5.

A seguito della suddetta verifica sono applicati i seguenti correttivi:

Punteggio	CONSEGUENZA
Inferiore o pari a 25	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
Superiore 25 e inferiore o pari a 35	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 40%
Superiore a 35 e inferiore o pari a 40	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 60%
Superiore a 40	NON SI EROGA LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Disciplina del miglior merito

Il “premio di eccellenza” (calcolato, nei limiti del 5% delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dirigenti) è destinato alle funzioni dirigenziali (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità, arrotondato per eccesso e definito all’inizio del ciclo di gestione), secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa, che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range (4.00- 5] come indicato nella tabella di cui sopra. Qualora più funzioni dirigenziali concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.

3. Dei titolari di posizione organizzativa

Per le Posizioni Organizzative e per gli incarichi di Alta Professionalità al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
≤ 1,25	==
(1,25 - 2,25]	40% della retribuzione di risultato
(2,25 - 3,25]	70% “ “ “
(3,25 - 4,25]	90% “ “ “
(4,25 - 5]	100% “ “ “

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il valutatore attesta l’assenza delle seguenti condizioni:

- Avere causato danno all’immagine dell’Azienda ;
- Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento;
- Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa;
- Mancato esercizio dell’attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)
- Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2);
- Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell’Azienda (articolo 55 sexies)
- Rilievi conseguenti all’attività di controllo sulla regolarità degli atti.

Per ciascuna delle suddette condizioni ove presenti si procede alla compilazione della seguente griglia distinguendo gli stessi, in relazione al rilievo, in lieve, medio o grave.

	lieve	medio	grave
a) Avere causato danno all'immagine dell' Azienda			
b) Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento			
c) Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa			
d) Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)			
e) Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)			
f) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'Azienda (articolo 55 sexies)			
g) Rilievi conseguenti all'attività di controllo sulla regolarità degli atti			
Totale			

Per ogni rilievo lieve si attribuisce un punteggio compreso tra 0,50, 1, 1,50 o 2; per ogni rilievo medio un punteggio tra 2,50, 3, 3,50 o 4 e per rilievi gravi si attribuisce un punteggio pari a 4,50 o 5.

A seguito della suddetta verifica sono applicati i seguenti correttivi:

Punteggio	CONSEGUENZA
Inferiore o pari a 20	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
Superiore 20 e inferiore o pari a 28	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 40%
Superiore a 28 e inferiore o pari a 30	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 60%
Superiore a 30	NON SI EROGA LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Disciplina del miglior merito

Il "premio di eccellenza" (calcolato, nei limiti del 5% delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito alle PO/AP) è destinato, secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa e, comunque, in misura non superiore a quanto previsto dal CCNL per l'erogazione della retribuzione di risultato, eventualmente ai titolari di posizione organizzativa/incarichi di Alta Professionalità che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range [4.00 - 5] come indicato nella tabella di cui sopra. Qualora più soggetti concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.

4. Del personale dell' Azienda non titolare di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità

L'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente ai compensi incentivanti destinati a valorizzare la performance individuale costituisce la base di calcolo per la determinazione del montepremi individuale potenziale di ciascun dipendente, il quale è determinato tenendo conto del valore organizzativo attribuito ai singoli obiettivi e ai Piani di attività (Portafoglio dei servizi) nell'ambito del Piano della Performance a seguito del processo di pesatura degli stessi e/o del contributo atteso di ciascun dipendente nella realizzazione degli stessi a cura del Dirigente, della categoria di appartenenza e del punteggio massimo attribuibile secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale. Il parametro della categoria di appartenenza è individuato come segue:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	100
B1	110
B3	115
C	125
D	145
D3	155

Il premio individuale potenziale ed effettivo è determinato secondo le modalità previste da "La disciplina dei meriti e dei premi" e in relazione al punteggio conseguito in sede valutativa e secondo la seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA PREMIO PRODUTTIVITA'
≤ 1,25	==
(1,25 - 2,25]	40% del montepremi individuale potenziale
(2,25 - 3,25]	70% del montepremi individuale potenziale
(3,25 - 4,25]	90% del montepremi individuale potenziale
(4,25-5]	100% del montepremi individuale potenziale

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il valutatore attesta l'assenza delle seguenti condizioni:

- Avere causato danno all'immagine dell' Azienda
- Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento;
- Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa;
- Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis);
- Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2);
- Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell' Azienda (articolo 55 sexies);
- Rilievi conseguenti all'attività di controllo sulla regolarità degli atti (solo se responsabile di procedimento e/o istruttoria)

Per ciascuna delle suddette condizioni ove presenti si procede alla compilazione della seguente griglia distinguendo le stesse, in relazione al rilievo, in lieve, medio o grave.

	lieve	medio	grave
• Avere causato danno all'immagine dell'Azienda			
• Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento			
• Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa			
• Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)			
• Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)			
• Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'Azienda (articolo 55 sexies)			
• Rilievi conseguenti all'attività di controllo sulla regolarità degli atti (solo se responsabile di procedimento e/o istruttoria)			
Totale			

Per ogni rilievo lieve si attribuisce un punteggio compreso tra 0,50, 1, 1,50 o 2; per ogni rilievo medio un punteggio tra 2,50, 3, 3,50 o 4 e per rilievi gravi si attribuisce un punteggio pari a 4,50 o 5.

A seguito della suddetta verifica sono applicati i seguenti correttivi:

Punteggio	CONSEGUENZA
Inferiore o pari a 20	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
Superiore 20 e inferiore o pari a 28	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 40%
Superiore a 28 e inferiore o pari a 30	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 60%
Superiore a 30	NON SI EROGA LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Disciplina del miglior merito

Il “premio di eccellenza” (calcolato, nei limiti del 5% delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito al personale suddiviso per categoria) è destinato, secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa, eventualmente ai dipendenti che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range [4.00 - 5] come indicato nella tabella di cui sopra. Qualora più soggetti concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.

MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI

Il raccordo con i sistemi di controllo interni previsti dall'ordinamento vigente, compresa la disciplina di prevenzione della corruzione, della illegalità e della trasparenza, si sviluppa a tre livelli:

- a. coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi di controllo;
- b. coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolti nel controllo;
- c. integrazione degli strumenti di rilevazione e controllo interno, compreso i sistemi per il monitoraggio e il controllo delle misure in materia di prevenzione della corruzione. Le risultanze derivanti da tali sistemi di controllo sono utilizzate per la presentazioni di eventuali interventi correttivi nonché per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Allegato 2 a deliberazione n. 2017/30 del 05/07/2017



**AZIENDA SERVIZI ALLA PERSONA
“REGGIO EMILIA CITTA’ DELLE PERSONE”**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
(*ALLEGATO TECNICO*)**

Approvato con Deliberazione di CdA n. 2017/30 del 05/07/2017

***La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti
all'interno di un modello di pianificazione razionale***

*Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di),
"Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659*

INDICE

	<i>Pag.</i>
IL BAROMETRO DELLA QUALITA' E LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA	3
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE	7
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI	12
LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO	17
IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DEL COMPARTO	38

**IL BAROMETRO DELLA QUALITA' E LA
PIANIFICAZIONE OPERATIVA**

1) LA MAPPATURA DEI SERVIZI PER IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

LA DEFINIZIONE della QUALITA' EFFETTIVA

Il processo per la definizione e misurazione degli standard di qualità va collocato all'interno dell'impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono attuare per sviluppare il ciclo di gestione della performance e, più in generale, per attuare quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di "Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance".

1) *La definizione della mappa dei servizi*

La prima azione è l'esatta individuazione dei servizi erogati. Tale azione è propedeutica non solo alla misurazione della qualità dei servizi pubblici, ma anche all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlgs. n. 150/2009, in materia di "Sistemi di misurazione e valutazione della performance". In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

2) *Le dimensioni della qualità*

Ai fini dell'individuazione degli standard occorre, innanzitutto, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero:

- 1) **Accessibilità:** disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnalatori o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata. Ne sono sottodimensioni la:
 - a) **Accessibilità fisica:** accessibilità a servizi/prestazioni erogate presso sedi/uffici dislocati sul territorio;
 - b) **Accessibilità multicanale:** accessibilità a servizi/prestazioni erogate ricorrendo a più canali di comunicazione.
- 2) **Tempestività:** tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

3) **Trasparenza:** disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come, che cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese ottenerlo. Ad esempio, l'erogazione di un servizio può essere considerato trasparente qualora ai potenziali fruitori siano resi noti aspetti come:

- i costi associati alla erogazione del servizio richiesto;
- chi è e come entrare in contatto con il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare,
- i tempi [programmati] di conclusione,
- il risultato atteso,
- in che modo sarà messo a disposizione del richiedente,
- come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.

4) **Efficacia:** rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati. In questa sede un servizio o una prestazione può essere qualificata come efficace se possiede almeno tre proprietà fondamentali, dovendo fornire al richiedente una risposta

- formalmente corretta nel rispetto del diritto (ad esempio, contrattuale) di cui è titolare,
- coerente con le aspettative formatesi al momento del contatto con l'ufficio nel quale è stata presentata la richiesta,
- onnicomprensiva rispetto all' esigenze espresse dal richiedente medesimo.

Ne sono sotto-dimensioni la:

- a. **Conformità:** corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio,
- b. **Affidabilità:** coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori,
- c. **Compiutezza:** esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori;
- d. **Continuità:** capacità di garantire l'erogazione del servizio in modo regolare, continuo e senza interruzioni;
- e. **Elasticità:** capacità del servizio di adeguarsi al variare del volume richiesto;
- f. **Equità:** capacità del servizio di garantire un trattamento equo e paritario e che tenga conto delle differenze tra i possibili interlocutori;
- g. **Efficienza:** capacità di erogare il servizio ottimizzando le risorse;
- h. **Empatia:** capacità di fornire un servizio personalizzato e allineato alle aspettative dell'utente.

5) Le modalità di individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità

La successiva azione consiste nell'elaborazione degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati (vedi progetto "Barometro della qualità"). Gli indicatori elaborati devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità effettiva. Dovrà essere individuato, in particolare, un adeguato numero di indicatori – almeno tre o quattro per ciascuna dimensione - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate.

6) Le modalità di definizione degli standard

Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere. Gli standard di qualità devono essere definiti per ogni indicatore selezionato al fine di rappresentare e misurare le dimensioni della qualità effettiva. Lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli standard di qualità già determinati all'interno di altri provvedimenti (es. Carta dei Servizi).

7) La pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi

Gli standard della qualità dei servizi devono essere agevolmente accessibili agli utenti. In tal senso le amministrazioni, devono pubblicare i dati sul sito istituzionale, nonché attivare tutte le altre azioni idonee a garantire la trasparenza. Gli utenti devono, in particolare, accedere alle informazioni e ai dati riguardanti il livello di qualità che viene garantito per ogni standard al fine di verificarne il rispetto in relazione al servizio ricevuto o richiesto. Analoga trasparenza deve essere garantita anche per le azioni di miglioramento che l'amministrazione ha attuato o intende attuare per aumentare il livello di qualità dei servizi erogati.

TRACCIA SCHEDA MAPPATURA SERVIZI

<i>Settore</i>	
<i>Servizio</i>	
<i>Stakeholders</i>	
<i>Modalità di gestione</i>	

DESCRIZIONE AMBITO ORGANIZZATIVO

<i>Processo</i>	<i>Attività/procedimento</i>	<i>Indicatori di performance</i>	<i>Valore conseguito (N-1)</i>	<i>Valore previsto (N)</i>	<i>Valore conseguito (N)</i>	<i>Scostamento %</i>

<i>Processo</i>	<i>Attività/procedimento</i>	<i>Indicatori di performance</i>	<i>Valore conseguito (N-1)</i>	<i>Valore previsto (N)</i>	<i>Valore conseguito (N)</i>	<i>Scostamento %</i>

<i>Processo</i>	<i>Attività/procedimento</i>	<i>Indicatori di performance</i>	<i>Valore conseguito (N-1)</i>	<i>Valore previsto (N)</i>	<i>Valore conseguito (N)</i>	<i>Scostamento %</i>

RISORSE UMANE

<i>Nominativo</i>	<i>Cat.</i>	<i>Processo/attività</i>	<i>Tempo lavoro previsto (%)</i>	<i>Tempo lavoro dedicato (%)</i>

RISORSE STRUMENTALI

<i>Risorsa strumentale</i>	<i>Codice inventario</i>	<i>Processo/attività</i>	<i>Utilizzo (%)</i>

RISORSE FINANZIARIE

Entrate (Categorie)	Entrate (Capitoli)	Previsione	Accertato (A)	Riscosso (B)	A-B

Entrate (Categorie)	Entrate (Capitoli)	Previsione	Accertato (A)	Riscosso (B)	A-B

Spese (Macroaggregati)	Spese (Capitoli)	Previsione	Impegnato (A)	Pagato (B)	A-B

Spese (Macroaggregati)	Spese (Capitoli)	Previsione	Impegnato (A)	Pagato (B)	A-B

**LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE INDIVIDUALI
DEL DIRETTORE GENERALE**

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL SEGRETARIO GENERALE

FATTORI COMPORTAMENTALI	PESO %	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-organizzativa nei confronti del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti			
Capacità di assistere in modo efficace sia il processo di programmazione strategica-operativa, anche attraverso impulsi e proposte, che quello operativo-gestionale			
Capacità di garantire omogeneità operativa ed organizzativa per la realizzazione dei programmi dell'Azienda			
Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'Azienda e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa			
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)			

B) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI FUNZIONI DIRIGENZIALI E DEL DIRETTORE GENERALE:

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

C) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
INDICATORI DI PERFORMANCE STRUTTURA DIREZIONALE	PC			
INDICATORI DI PERFORMANCE DI ENTE	PD			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

**LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE INDIVIDUALI
DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI**

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

AREE	DESCRIZIONE	PESO %	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
AREA GESTIONALE	<i>Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito</i>			
	<i>Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare le valutazioni del personale assegnato</i>			
	<i>Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese</i>			
	<i>Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</i>			
AREA RELAZIONALE	<i>Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento</i>			
	<i>Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione</i>			
	<i>Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità</i>			
	<i>Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni</i>			
AREA INTELLETTIVA	<i>Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti</i>			
	<i>Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti</i>			

AREE	DESCRIZIONE	PESO %	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
	<i>Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi</i>			
	<i>Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte</i>			
	<i>Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni</i>			
AREA INNOVATIVA	<i>Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati</i>			
	<i>Capacità di operare con atteggiamento proattivo</i>			
	<i>Capacità di adattamento al mutamento ambientale</i>			
	<i>Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati</i>			
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)				

B) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

C) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
INDICATORI DI PERFORMANCE STRUTTURA DIREZIONALE	PC			
INDICATORI DI PERFORMANCE DI ENTE	PD			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma dei componenti del NdV		

**LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE INDIVIDUALI
DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE

INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.A

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Puntualità e precisione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzare il lavoro</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE

INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.B

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Puntualità e precisione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzare il lavoro</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE

INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.C

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Autonomia e rapidità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE

INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.D

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
			Ex post	1	2	3	4		5
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato e al problem solving</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio</i>		Ex post	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato	Firma del valutatore			

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
INDIVIDUALE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE
ORGANIZZATIVA

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

TITOLO OBIETTIVO						PONDERAZIONE OBIETTIVO						
TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
RISULTATI ATTESI						INDICATORI ASSOCIATI						
I° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						
II° MONITORAGGIO - OSSERVAZIONI VALUTATO						OSSERVAZIONI VALUTATORE						

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					PUNTEGGIO FINALE	
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	<i>Rendimento qualitativo e quantitativo</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Iniziativa e flessibilità</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Grado di adattamento</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	<i>Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di gestione del personale anche attraverso una differenziazione dei giudizi valutativi; leadership, autorevolezza, consapevolezza</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Correttezza e qualità delle relazioni</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	<i>Preparazione professionale e tecnica</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Orientamento al risultato e al problem solving</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
	<i>Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio</i>		<i>Ex post</i>	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ IN % (A)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					PUNTEGGIO FINALE (A x B)
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO RISULTATI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALI:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PA			
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB			
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	<i>Somma delle valutazioni</i>		
<i>Osservazioni da parte del valutatore</i>				
<i>Osservazioni da parte del valutato</i>				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

**IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI
PER IL PERSONALE DEL COMPARTO**

Rendimento qualitativo e quantitativo

E' la propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.

Puntualità e precisione

E' la propensione a rispettare rigorosamente i tempi e le scadenze connessi alla propria attività

Autonomia e rapidità

E' la propensione a programmare e stabilire le priorità operative anche senza ricorrere al superiore gerarchico

Integrazione nell'organizzazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative

Spirito di collaborazione

E' la propensione ad interagire con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Correttezza e qualità delle relazioni

E' la propensione ad assicurare continuità, accuratezza e affidabilità nelle relazioni interpersonali interne ed esterne connesse alla propria attività, mostrando attenzione e abilità nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.

Preparazione professionale e tecnica

E' la propensione a mostrare nella propria attività una completa e approfondita conoscenza dei principi, delle teorie, delle tecniche e delle metodologie di competenza sia nella risoluzione di problemi che nell'utilizzo degli strumenti tecnici.

Grado di adattamento

E' la propensione ad adattarsi alle nuove situazioni lavorative mostrando flessibilità all'interno della struttura di appartenenza, ricorrendo anche ad un uso appropriato degli strumenti e delle attrezzature tecniche connesse all'attività presidiata.

Capacità di organizzare il lavoro

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'ottimizzazione.

Iniziativa e flessibilità

E' la propensione a contribuire nella proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative, anche risolvendo problemi tecnico - professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività e cura dei particolari senza rinunciare all'assunzione diretta di responsabilità delle attività gestite.

Orientamento al risultato

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse anche con sensibilità economica.

Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività della struttura di appartenenza.

Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative, interagendo con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza

E' la propensione a contribuire in modo costruttivo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro, alla organizzazione dell'unità di appartenenza e delle mansioni dei collaboratori, mostrando capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.

Orientamento al risultato e al problem solving

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse, mostrando sensibilità economica e capacità di proposizione di soluzioni alternative a fronte di una analisi degli aspetti essenziali e critici dei problemi connessi alle attività assegnate.

Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse

nell'ottica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'ottimizzazione costi-benefici, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività anche attraverso la razionalizzazione delle procedure, dei procedimenti e dei processi di riferimento.

Delibera N.: 2017- 30

La presente deliberazione è immediatamente eseguibile.

Cla/Fasc. 4.11/1/2017

Reggio Emilia, li 05/07/2017