

# Il sistema di valutazione della performance individuale

Posizioni Organizzative

Personale Tecnico

Personale Amministrativo

Personale Sanitario

Competenza: caratteristiche



**Osservabilità**



**Valutabilità**



**Sviluppabilità**

*(A norma dell'art.81 CCNL 16-10-2008 e del D.Lgs.150/09)*

ANNO DI ADOZIONE:  
**2017**

## **INDICE I PARTE**

### ***Manuale operativo***

PREMESSA	pag. 4
CAP. 1 - IL CONTESTO NORMATIVO	pag. 5
CAP. 2 - LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	pag. 7
CAP. 3 - LA METODOLOGIA ADOTTATA	pag. 8
CAP. 4 - FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE	pag. 9
CAP. 5 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	pag. 9
CAP. 6 - GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO	pag. 10
6.1 Individuazione degli obiettivi	
6.2 Assegnazione degli obiettivi	
6.3 Le caratteristiche di un obiettivo	
6.4 Gli indicatori di performance	
CAP. 7 - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	pag. 13
CAP. 8 - IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	pag. 16
CAP. 9 - GLI ATTORI DEL PROCESSO	pag. 17
9.1 Il Valutato	
9.2 Il Valutatore	
9.3 Il Valutatore Intermedio	
9.4 Gli Utenti	
9.5 Il Comitato di Valutazione	
CAP. 10 - IL RUOLO DELLA DIREZIONE PER IL PERSONALE	pag. 20
CAP. 11 - GLI STRUMENTI	pag. 21
CAP. 12 - GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE	pag. 22
12.1 Come valutare gli obiettivi	
12.2 Come valutare i comportamenti organizzativi	
12.3 Come valutare il contributo individuale alla p.o.	
12.4 La valutazione finale	
12.5 Esiti della valutazione e sistemi incentivanti	
CAP. 13 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag. 26
CAP. 14 - TRASPARENZA	pag. 26

## **INDICE II PARTE**

### ***Appendice***

MODULO INFORMATIVO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
CAT. A-B_____	pag. 27
CAT. C-D_____	pag. 29
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI _____	pag. 32
SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE _____	pag. 33
FACSIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE	

**I PARTE**  
**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE**  
**DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**Manuale Operativo**

**PREMESSA**

L'introduzione della valutazione del personale nelle Organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane.

Infatti, un sistema di valutazione equo e condiviso, costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane in quanto strumento di crescita personale e professionale che innesca un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'Organizzazione.

L'ASP "Casa per Anziani" ha iniziato ad occuparsi di valutazione delle *performance* già dal 2015 partecipando ad un progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica sui Sistemi di Valutazione del Personale, ed elaborando una prima bozza del sistema di valutazione.

Negli anni successivi il sistema è stato via via perfezionato e adattato alla struttura. Grande importanza in tal senso hanno avuto anche gli incontri formativi e informativi con i valutatori e i valutati, che hanno permesso di apportare i correttivi necessari a rendere il sistema quanto più possibile rispondente alle esigenze organizzative della nostro Asp.

Dal 2015 il sistema ha subito ulteriori adattamenti e semplificazioni che tuttavia non hanno completamente eliminato alcune criticità di fondo connesse allo stesso processo valutativo, soprattutto per le implicazioni di tipo economico e psicologico correlate.

**- CAP. 1-**  
**IL CONTESTO NORMATIVO**

Prima di approfondire il sistema di valutazione della performance individuale sembra opportuno collocarlo all'interno della Riforma della Pubblica Amministrazione delineata dalla *Legge 15/09*

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "*Attuazione della Legge 15/09 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottino con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso il quale valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

Tale Sistema è collocato all'interno di un più ampio processo chiamato "***Ciclo di gestione della performance***"<sup>1</sup>, un impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

Il Ciclo di gestione della performance è costituito dalle 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.

Appare evidente che il "Ciclo di gestione della performance" debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici<sup>2</sup> e operativi<sup>3</sup>, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance. Questo documento programmatico è il "**Piano della Performance**", che ogni amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno<sup>4</sup>.

Questa Azienda dal 2015 presenta il suo Piano della Performance, che è anche pubblicato sul sito, e da esso deriva il presente Manuale che attiene al processo di valutazione della performance individuale.

---

<sup>1</sup> Si veda l'art. 4 D.Lgs. 150/09

<sup>2</sup> Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati finali (Outcome) che l'organizzazione si propone di perseguire.

<sup>3</sup> Rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità organizzativa. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti (obiettivi individuali)

<sup>4</sup> Si vedano l'art. 10 D.Lgs. 150/09 e la delibera CIVIT 112 del 28 ottobre 2010 "struttura e modalità di redazione del Piano della performance"

**- CAP. 2 -**  
**LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il processo di valutazione della performance individuale è un **processo continuo a frequenza annuale**, coincidente di norma con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il seguente cronogramma:

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
GENNAIO- FEBBRAIO	1	<b>Declinazione degli obiettivi</b> strategici contenuti nelle <i>Linee Programmatiche del Consiglio di Amministrazione</i> , dai quali discendono gli obiettivi annuali che il Direttore Generale individua attraverso una relazione in cui evidenzia in particolare i risultati attesi e gli indicatori di prestazione
	2	<b>Colloquio informativo:</b> assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura al personale di cat. D, C, B, A da parte del responsabile di Posizione Organizzativa per l'anno in corso e contestuale comunicazione a tutte le categorie di personale dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione.
SETTEMBRE	3	<b>Monitoraggio intermedio:</b> verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.
GENNAIO- FEBBRAIO	4	<b>Colloquio finale:</b> valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi + contributo individuale alla performance organizzativa) da parte del responsabile del centro di responsabilità
MARZO-APRILE	5	<b>Rendicontazione dei risultati</b> di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza ( <b>prezialità</b> ) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".
<b>PROCEDURA DI CONCILIAZIONE</b>		
entro 15 giorni dalla valutazione	1	Istanza di riesame indirizzata al Comitato di Valutazione in caso di contestazione di valutazione non positiva.
entro 20 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento del Comitato di Valutazione.

**- CAP. 3 -**  
**LA METODOLOGIA ADOTTATA**

La metodologia adottata dall'ASP si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:

Pone i **colloqui di feedback** alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori;

Introduce la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete), attraverso la compilazione della **scheda di autovalutazione** (reperibile online), che potrà essere utilizzata come base di confronto durante il colloquio finale (di valutazione);

Riconduce la valutazione a **situazioni concretamente identificabili** e, all'occorrenza, richiamabili;

Istituisce un organo di valutazione *super partes*, il **Comitato di Valutazione**;

Introduce la **Customer Satisfaction**<sup>8</sup> quale strumento di miglioramento del servizio attraverso l'ascolto dell'utenza.

8 Customer Satisfaction: si veda il D.Lgs. 150/09 e in particolare le Delibere Civit n. 1 e n.3 del 2012

**- CAP. 4 -**  
**FINALITA' DELLA VALUTAZIONE**

Oltre a quanto già argomentato nella premessa, occorre mettere in evidenza che le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento.

La valutazione è infatti finalizzata a:

Favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;

Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;

Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;

Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;

Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;

Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;

Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;

Responsabilizzare a tutti i livelli;

Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;

Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

**- CAP. 5 -**  
**AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE<sup>9</sup>**

La misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- 1) **il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo** assegnati dal Direttore Generale ai Responsabili di Posizione Organizzativa;
- 2) **le competenze dimostrate e i comportamenti** professionali e organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;

<sup>9</sup> Si veda l'art. 9 del D.Lgs. 150/09

3) **la qualità del contributo assicurato alla performance** dell'unità organizzativa di appartenenza.

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le *modalità* e le *capacità* con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

#### **- CAP. 6 - GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO**

Come già detto, uno dei fattori che concorrono alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati formalmente dalla Direzione Strategica al Responsabile di Posizione Organizzativa, con individuazione a cascata, secondo i livelli di responsabilità:

- al personale della categoria D con posizione organizzativa saranno assegnati almeno **3 obiettivi**;
- al personale delle categorie D (non titolare di posizione di responsabilità) C, B e A sarà assegnato almeno 1 obiettivo.

## **6.1 Individuazione degli obiettivi**

L'individuazione degli obiettivi avviene di norma nei primi mesi dell'anno, durante il "**Colloquio informativo**"<sup>11</sup>, in cui il valutatore concorda con il valutato gli obiettivi da raggiungere entro la fine dell'anno, in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa.

Infatti, la coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base del modello gestionale della "*direzione per obiettivi*", di cui si è parlato al Cap. 1. Tale modello prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "top-down", attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi operativi) fino al singolo individuo (scomposizione in obiettivi individuali).

E' comunque necessario che almeno uno degli obiettivi venga dato in funzione dell'indagine di customer satisfaction cui deve essere sottoposta ogni singola struttura.

## **6.2 Assegnazione degli obiettivi**

Per l'assegnazione degli obiettivi individuali, il valutatore dovrà utilizzare l'apposita **scheda-obiettivo** compilabile online nella quale indicherà gli obiettivi proposti attraverso una sintetica descrizione che tenga conto del contesto di partenza. Inoltre, specificherà gli indicatori quali/quantitativi individuati per la sua misurazione e i target o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione.

Una volta effettuato il salvataggio e l'invio del modulo online, verrà visualizzata una pagina riepilogativa, che dovrà essere stampata, firmata dal valutatore e dal valutato e custodita fino al momento della valutazione. Con la consegna del modulo al valutato, gli obiettivi si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di "rimodularli", qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili. Copia degli obiettivi firmati dovrà essere spedita alla Direzione.- Ufficio Personale.

---

11 Si vedano le "Linee Guida per il valutatore"

### **6.3 Le caratteristiche di un obiettivo**

Gli obiettivi, che in linea generale dovranno tendere a raggiungere livelli "qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza", devono possedere i seguenti **requisiti**:

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

### **6.4 Gli indicatori di performance**

La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura rispetto ai risultati attesi. Ne consegue che obiettivi non misurabili non potranno dare luogo ad una valutazione oggettiva; pertanto, eventualmente assegnati, non potranno portare all'erogazione della relativa indennità.

Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione quali/quantitativi ed i relativi valori programmati.

Gli indicatori individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo (es: n. di giornate lavorative con apertura al pubblico dello sportello rispetto al n. totale di giornate lavorative). A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali) che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la performance oggetto di valutazione (es: 90%). La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard di qualità<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Si veda in proposito l' Delibera CiVIT N. 88/2010 ("Linee guida per la definizione degli standard di qualità") con relative tabelle esemplificative.

Se dunque intendiamo migliorare un servizio al pubblico aumentando il tempo di apertura dello sportello, è necessario indicare il numero di ore al giorno o di giorni alla settimana che si intende aumentare rispetto alla situazione di partenza.

Infatti, per essere in grado di verificare a consuntivo il raggiungimento dell'obiettivo, bisogna evitare di descriverlo attraverso l'uso di termini generici come "miglioramento", "aumento", "ottimizzazione", "razionalizzazione" senza quantificarne la reale portata.

Allo stesso tempo, l'indicatore può essere espresso anche in termini di performance complessiva, come nel caso della concreta realizzazione di una banca dati, di un sistema informativo, di un nuovo servizio online,....ecc.

In conclusione, poiché la valutazione a consuntivo si esprime attraverso l'attribuzione di un punteggio all'interno di una scala di valutazione, il giudizio sul rispetto del livello di performance programmato (valutazione) dovrà trovare riscontro nei valori compresi nella scala di valutazione e nei giudizi ad essi associati.

## **- CAP. 7 - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Riguarda **tutto il personale** con contratto a tempo indeterminato e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento di obiettivi individuali, di struttura.

Nel procedere alla scelta dei comportamenti da sottoporre a valutazione, si individuando principalmente quelle aree comportamentali che costituiscono uno degli indicatori di riferimento della procedura relativa alle progressioni orizzontali.

---

Nelle tabelle seguenti sono riportati i comportamenti organizzativi contenuti nelle schede di valutazione:

## **CAT. A - B - Bs C Amministrativo**

<b><i>Aree comportamentali</i></b>	<b><i>Comportamenti organizzativi</i></b>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura

## **CAT.B - Bs Assistenza e Tecnico**

<b><i>Aree comportamentali</i></b>	<b><i>Comportamenti organizzativi</i></b>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti e adoperarsi per soddisfarli anche attraverso la loro segnalazione ai superiori
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Correttezza e precisione nei processi lavorativi	partecipare attivamente alle attività lavorative eseguendo i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura

## **CAT.- D Amministrativo (con e senza incarico di responsabilità)**

<b><i>Aree comportamentali</i></b>	<b><i>Comportamenti organizzativi</i></b>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro
Flessibilità	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.

## CAT.– D Sanitario (senza incarico di responsabilità)

<i>Aree comportamentali</i>	<i>Comportamenti organizzativi</i>
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere i bisogni degli utenti e adoperarsi per soddisfarli in maniera efficace
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci sulla base delle conoscenze tecnico specialistiche
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro
Flessibilità	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.

## CAT.– D Sanitario (con incarico di responsabilità)

<i>Aree comportamentali</i>	<i>Comportamenti organizzativi</i>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni di: utenti e parenti, tirocinanti . Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro

**lavorativi**, all'**attenzione alle esigenze dell'utenza** e alla **soluzione dei problemi**; d) Anzianità di servizio; e) Titoli culturali e professionali.

Come si può notare, i comportamenti organizzativi individuati dall'Amministrazione sono commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare. Inoltre, ogni area comportamentale viene descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti.

All'inizio dell'anno, nella fase del "Colloquio informativo", il valutatore riunirà il personale per l'illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi, dopo averli contestualizzati in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura.

Al termine del colloquio, il valutatore farà firmare per conoscenza ciascun valutato sull'apposito modulo informativo (reperibile online) contenente l'elenco dei comportamenti illustrati nel corso del colloquio iniziale.

La scheda con le firme dei valutati dovrà essere custodita dal valutatore fino alla conclusione dell'intero processo di valutazione, ossia fino alle "Procedure di Conciliazione" (si veda in proposito il Cap. 13).

**- CAP. 8 -**  
**IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE**  
**ORGANIZZATIVA**

La valutazione del contributo individuale alla p.o. concerne la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza.

**Riguarda tutte le categorie di personale** ed è effettuata dal valutatore sulla base della performance di struttura attesa, tenendo conto, per il personale di categoria B, anche delle indagini di "customer satisfaction"<sup>14</sup>, che verranno svolte in riferimento ai servizi erogati dalla struttura.

L'indagine del grado di soddisfazione dell'utenza si rende infatti necessaria per verificare la coerenza fra la qualità dei servizi offerti e le esigenze dei loro diretti destinatari.

---

<sup>14</sup> D.Lgs. 150/09, Art.8, lett.c)

Inoltre, attraverso i risultati delle indagini sarà possibile valutare l'apporto individuale alla performance organizzativa in un'ottica di efficacia.

## **- CAP. 9 - GLI ATTORI DEL PROCESSO**

Sono attori del processo di valutazione: 1) il Valutato; 2) il Valutatore; 3) il Valutatore intermedio; 4) il Comitato di Valutazione; 5) Gli utenti.

### **9.1 Il valutato**

E' il destinatario della valutazione. Il valutato svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione. Fondamentale è il suo apporto nei colloqui di feedback: nel colloquio iniziale, in cui concorda con il valutato gli obiettivi da raggiungere, ma soprattutto nel colloquio finale, che lo vede direttamente coinvolto nell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Inoltre, qualora ritenesse di dover fornire ulteriori elementi di valutazione, ha la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore la "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite all'obiettivo assegnato ed ai comportamenti messi in atto per il loro raggiungimento.

Infine, in caso di valutazione non positiva, il valutato ha la possibilità di ricorrere entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, inoltrando apposita istanza di riesame al Comitato di Valutazione<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup>In particolare, si vedano le Delibere Civit n.3 e n. 1 del 2012.

<sup>16</sup>Art. 81, commi 2 e 3 CCNL 16/10/08

## **9.2 Il valutatore**

La valutazione delle prestazioni del personale è parte integrante del ruolo del **responsabile di Posizione Organizzativa della macroarea**<sup>17</sup>, cui compete garantire l'efficienza della propria organizzazione.

Il valutatore ha un ruolo fondamentale in tutto il processo. Infatti:

1. definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno
2. predispone le eventuali modifiche in corso d'anno
3. conduce i colloqui di *feedback*
4. procede alla valutazione finale
5. predispone il piano di miglioramento

## **9.3 L'Organismo indipendente di valutazione**

La valutazione delle prestazioni del personale di categoria D con attribuzione della P.O, ai sensi dell'art. 3 comma 1 del regolamento per il funzionamento dell'organismo Indipendente di Valutazione verrà effettuato dal 'organismo stesso (organo monocratico).

## **9.4 Il valutatore intermedio**

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale *occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato*,<sup>18</sup> laddove non sia possibile per il responsabile del centro di responsabilità averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal **responsabile diretto**, la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

In tali casi, il responsabile diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio" rispetto al responsabile della macrostruttura. Quest'ultimo, in quanto responsabile finale della valutazione, dovrà garantire la coerenza dei giudizi espressi dai diversi valutatori intermedi.

---

<sup>17</sup> Dirigente / P.O.

<sup>18</sup> Si veda al proposito il Dlgs. 286/99, art. 5 c. 2

### **9.5 Il Comitato di Valutazione**

E' un organo super-partes preposto alla valutazione in sede di ricorso, con il compito di risolvere le controversie relative al giudizio del valutatore.

Sentite in contraddittorio le parti interessate, il Comitato delibera entro 20 giorni dall'istanza di riesame.

Il Comitato di Valutazione è così composto:

1. Direttore Generale, che lo presiede
2. Un esperto esterno

Il supporto al Comitato di Valutazione è fornito dagli Uffici di Staff della Direzione Generale.

### **9.6 Gli Utenti**

Gli utenti sono i destinatari dei servizi offerti dall'Asp. Pertanto, essi svolgono un ruolo essenziale nel processo di valutazione, in cui sono chiamati ad esprimersi attraverso i questionari di customer satisfaction. Infatti, la conoscenza del grado di soddisfazione degli utenti costituisce un indispensabile strumento di confronto e di miglioramento.

Le categorie di utenti dell'Asp Casa per Anziani sono individuate sulla base della tipologia di servizio erogato. Tali categorie rappresentano sia utenti "singoli" (ad es. gli studenti, il personale docente, tecnico e amministrativo) che utenti "collettivi", (ad es. imprese, associazioni, altre amministrazioni ecc. a cui l'Asp Casa per Anziani fornisce un servizio).

**- CAP. 10 -**  
**IL RUOLO DELLA DIREZIONE PER IL PERSONALE**

E' la struttura che attraverso il Settore Sviluppo Risorse Umane funge da interlocutore dell'intero processo di valutazione, con i seguenti compiti:

1. Elabora proposte per il sistema di valutazione e per i periodici aggiornamenti/modifiche;
2. Verifica proposte di miglioramento del sistema, raccogliendo le eventuali segnalazioni su specifiche criticità emerse;
3. Assicura l'informazione in ogni fase del processo;
4. Coordina e supporta i diversi utenti (valutatori e valutati) nelle diverse fasi del processo di valutazione;
5. Organizza e partecipa alle attività di affiancamento-formazione rivolte a valutatori e valutati con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
6. Effettua l'analisi matematica e statistica degli esiti della valutazione alla ricerca di elementi che indichino una non corretta applicazione della metodologia (es. scarsa varianza dei punteggi, medie molto elevate o molto basse, forti differenze tra valutatori). Nel caso in cui emergano valutazioni che presentano queste caratteristiche procede a segnalarlo al Direttore Generale per i provvedimenti di competenza;
7. Verificare esigenze formative emerse dalle schede di valutazione, individuando quelle che possono essere soddisfatte attraverso la programmazione triennale ed inserite nel Piano annuale di formazione dell'ASP.

**- CAP. 11 -**  
**GLI STRUMENTI**

La valutazione è un'attività complessa e delicata e pertanto necessita di un percorso assistito, soprattutto nella prima fase applicativa. Per questo motivo sono stati previsti i seguenti strumenti di ausilio:

Un programma di affiancamento-formazione che, prevede una serie di incontri periodici con valutatori e valutati con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;

Il presente manuale operativo, rivolto ai valutatori e ai valutati, che illustra sinteticamente il sistema di valutazione del personale adottato dall'ASP;

Le linee guida per condurre i colloqui di feedback, contenente indicazioni utili per una corretta gestione del colloquio valutatore-valutato;

Un supporto costante da parte dell'Ufficio Personale per il corretto utilizzo degli strumenti predisposti;

La scheda per l'assegnazione dell'obiettivo (da compilare online);

Il modulo informativo sui comportamenti organizzativi (reperibile online);

Le schede di valutazione;

La scheda di autovalutazione;

**- CAP. 12 -**  
**GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE**

Prima di affrontare gli aspetti puramente tecnici della valutazione, è bene ricordare che, in base al D.Lgs. 150/09, **l'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi<sup>20</sup>**. Ciò significa che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo, in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori.

### **12.1 Come valutare gli obiettivi**

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 gradi di realizzazione degli stessi:

<b>Descrizione del grado di realizzazione dell'obiettivo</b>			
L'obiettivo non è stato raggiunto: il risultato è molto distante dal valore atteso	Scarso	1	NEGATIVO
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Insufficiente	2	
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso	Adeguito	3	POSITIVO
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso ma si distingue per la modalità di realizzazione	Buono	4	
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Ottimo	5	

Il punteggio totale degli obiettivi sarà dato dalla media dei singoli punteggi

<sup>20</sup> Si veda in proposito l'art. 9 del citato decreto, che include fra i fattori che incidono sulla valutazione del personale dirigenziale "la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi".

### **12.2 Come valutare i comportamenti organizzativi**

Per la valutazione di ciascun comportamento, il valutatore assegnerà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 livelli di adeguatezza della prestazione:

<b>Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi</b>			
I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati	Adeguito	3	POSITIVO
I comportamenti sono eccellenti	Buono	4	
I comportamenti sono più che adeguati	Ottimo	5	

Il punteggio totale dei comportamenti organizzativi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

### **12.3 Come valutare il contributo alla performance organizzativa**

Nella valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa il valutatore assegnerà un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione, tenuto conto degli esiti di customer satisfaction, secondo le modalità meglio specificate al Cap. 8.

<b>Descrizione della valutazione del contributo individuale alla p.o.</b>			
Il valutato non ha contribuito alla p.o.	Scarso	1	NEGATIVO
Il valutato ha contribuito solo parzialmente alla p.o.	Insufficiente	2	
Il valutato ha contribuito adeguatamente alla p.o.	Adeguito	3	POSITIVO
Il valutato ha contribuito in maniera più che adeguata alla p.o.	Buono	4	
Il valutato ha contribuito in maniera eccellente alla p.o.	Ottimo	5	

## 12.4 La valutazione finale

Al termine della valutazione avremo dunque un punteggio relativo a ciascuno dei seguenti **fattori**:

- 1. raggiungimento degli obiettivi**
- 2. comportamenti organizzativi**
- 3. contributo alla performance organizzativa**

In considerazione della categoria ricoperta dal valutato, ciascun fattore avrà pesi differenti, come riportato nella seguente tabella riassuntiva:

<b>CATEGORIA</b>	<b>PESO OBIETTIVI</b>	<b>PESO COMPORTAMENTI</b>	<b>PESO CONTRIBUTO ALLA P.O.</b>
<b>D con Incarico P.O</b>	50%	30%	20%(*)
<b>D</b>	40%	40%	20%
<b>C</b>	20%	70 %	10 %
<b>Bs</b>	20%	70%	10%
<b>B</b>	/	90%	10%
<b>A</b>	/	90%	10%

(\*) Il punteggio della valutazione della performance della struttura verrà attribuito in proporzione/percentuale del raggiungimento degli obiettivi delle macro aree (max punti 10)

Ne consegue che il punteggio finale della valutazione della performance individuale è il risultato della media ponderata dei suoi fattori<sup>21</sup>, secondo la seguente formula:

<b>CATEGORIA</b>	<b>FORMULA DI PONDERAZIONE</b>
<b>D con incarico PO</b>	(Tot. F1*50%) + (Tot. F2 *30%) + (Tot. F3*20%)
<b>D</b>	(Tot. F1*40%) + (Tot. F2 *40%) + (Tot. F3*20%)
<b>C e Bs</b>	(Tot. F1*20%) + (Tot. F2 *70%) + (Tot. F3*10%)
<b>B e A</b>	(Tot. F2 *90%) + (Tot. F3*10%)

Il punteggio così ottenuto determinerà la **valutazione delle prestazioni individuali**.

La **valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è => 3.**

<sup>21</sup> Per convenienza chiameremo F1 il fattore obiettivi; F2 il fattore comportamenti; F3 il fattore contributo alla p.o..

## **12.5 Esiti della valutazione e sistemi incentivanti**

Riguardo a tale argomento è necessario premettere che per il triennio 2017-2019 non si applicherà l'art. 19 del D.Lgs.150/09 relativamente alla distribuzione delle risorse destinate al trattamento accessorio<sup>22</sup>. Per la sua applicazione è necessario infatti disporre di risorse aggiuntive, come ribadito nell' Accordo sul Pubblico Impiego del 4 febbraio 2011. Ne consegue che verranno applicate le seguenti fasce, ed in particolare:

1. **Per il personale di categoria D con posizione Organizzativa**, *"L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso fra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita". (CCNL 16/10/08, art. 76, c. 4).*
2. **Per il personale delle categorie A, B, C e D** una quota di indennità di produttività individuale di entità variabile annualmente, sulla base della costituzione del fondo.

**N.B. La correlazione fra il punteggio e la percentuale delle quote di cui ai punti 1 e 3 è demandata alla contrattazione integrativa.**

---

<sup>22</sup> D.Lgs. 150/09 Art. 19, commi 1 e 2:

1. In ogni amministrazione, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.

2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:

a) il venticinque per cento è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

b) il cinquanta per cento è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

c) il restante venticinque per cento è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

**- CAP. 13 -  
PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Il dipendente che a seguito di valutazione non positiva volesse chiedere la revisione della propria valutazione, può rivolgersi, nei successivi 15 giorni, al Comitato di Valutazione.

In tale circostanza, il dipendente potrà essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia cui conferisce mandato.

Il Comitato, sentite le parti interessate, delibera entro 20 giorni.

**- CAP. 14 -  
TRASPARENZA**

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013<sup>25</sup> di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Asp denominata "Amministrazione Trasparente".

I dati, aggregati per tipologia di struttura, sono reperibili anche nella pagina web della Direzione per il Personale - Settore Sviluppo Risorse Umane.

---

<sup>24</sup> Art. 9; Art. 20

**MODULO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI 2017**  
(Da illustrare al personale durante il colloquio informativo)

**CAT. A - B - Bs C Amministrativo**

<b><i>Aree comportamentali</i></b>	<b><i>Comportamenti organizzativi</i></b>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura
<b>MACROAREA</b>	<b>Servizio o Unità Operativa</b>
Amministrativo Contabile	
NOME E COGNOME VALUTATO	FIRMA VALUTATO (per avvenuto colloquio)
DATA COLLOQUIO INFORMATIVO	FIRMA VALUTATORE

## MODULO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI 2017

(Da illustrare al personale durante il colloquio informativo)

### CAT.B - Bs Assistenza e Tecnico

<b><i>Aree comportamentali</i></b>	<b><i>Comportamenti organizzativi</i></b>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti e adoperarsi per soddisfarli anche attraverso la loro segnalazione ai superiori
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Correttezza e precisione nei processi lavorativi	partecipare attivamente alle attività lavorative eseguendo i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura
<b>MACROAREA</b>	<b>Servizio o Unità Operativa</b>
NOME E COGNOME VALUTATO	FIRMA VALUTATO (per avvenuto colloquio)
DATA COLLOQUIO INFORMATIVO	FIRMA VALUTATORE

## MODULO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI 2017

(Da illustrare al personale durante il colloquio informativo)

### CAT.– D Amministrativo (con e senza incarico di responsabilità)

<b><i>Are</i> comportamentali</b>	<b><i>Comportamenti organizzativi</i></b>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro
Flessibilità	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.
<b>MACROAREA</b>	<b>Servizio o Unità Operativa</b>
NOME E COGNOME VALUTATO	FIRMA VALUTATO (per avvenuto colloquio)
DATA COLLOQUIO INFORMATIVO	FIRMA VALUTATORE

## MODULO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI 2017

(Da illustrare al personale durante il colloquio informativo)

### CAT.– D Sanitario (senza incarico di responsabilità)

<b>Aree comportamentali</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere i bisogni degli utenti e adoperarsi per soddisfarli in maniera efficace
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci sulla base delle conoscenze tecnico specialistiche
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro
Flessibilità	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.
<b>MACROAREA</b>	<b>Servizio o Unità Operativa</b>
NOME E COGNOME VALUTATO	FIRMA VALUTATO (per avvenuto colloquio)
DATA COLLOQUIO INFORMATIVO	FIRMA VALUTATORE

## MODULO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI 2017

(Da illustrare al personale durante il colloquio informativo)

### CAT.– D Sanitario (con incarico di responsabilità)

<b>Aree comportamentali</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni di: utenti e parenti, tirocinanti . Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro
<b>MACROAREA</b>	<b>Servizio o Unità Operativa</b>
NOME E COGNOME VALUTATO	FIRMA VALUTATO (per avvenuto colloquio)
DATA COLLOQUIO INFORMATIVO	FIRMA VALUTATORE

# FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI

Struttura:

---

## Dati del valutato

Nome: \_\_\_\_\_

Cognome: \_\_\_\_\_

Matricola: \_\_\_\_\_ Categoria: \_\_\_\_\_

Area funzionale: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

## Dati del valutatore (Responsabile macrostruttura)

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

## Descrizione obiettivo

---

Fare una sintetica descrizione dell'obiettivo e del contesto che lo ha determinato. Eventualmente scomporre l'obiettivo in sotto obiettivi o risultati intermedi da raggiungere entro precise scadenze

## Azioni previste

---

Indicare in sequenza le principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo

## Indicatori di performance

---

Individuare gli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo assegnato (nel caso di indicatore quantitativo indicare la quantità di partenza e quella di arrivo, anche espressa in termini percentuali. Lo stesso dicasi nel caso di indicatore temporale. Nel caso in cui l'indicatore di misurazione coincida con la stessa realizzazione di performance, è necessario definirne i requisiti qualitativi)

## Commenti e osservazioni (facoltativo)

---

## **SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE (facoltativa)**

Valutato:	
Categoria:	Periodo di valutazione :
Struttura :	
Data di consegna :	Firma del Valutato:

### **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (Tutte le categorie):**

Descrivere i comportamenti organizzativi agiti rispetto a quelli programmati, fornendo indicazioni circostanziate delle azioni poste in essere durante lo svolgimento delle attività. Basarsi quanto più possibile su evidenze concrete scaturite da quei comportamenti. Descrivere eventuali fasi critiche e l'adozione delle soluzioni.

### **OBIETTIVI INDIVIDUALI (Cat. \_\_\_\_\_ )**

Descrivere gli obiettivi individuali assegnati e il grado di realizzazione che si ritiene di aver conseguito rispetto agli indicatori definiti nella scheda obiettivo. Eventualmente indicare le risorse utilizzate.

**Obiettivo 1:**

**Obiettivo 2 :**

**Obiettivo 3:**

**Eventuale ulteriore obiettivo:**

### **ANALISI DEGLI EVENTUALI SCOSTAMENTI:**

Il valutato descriva gli eventuali scostamenti tra i risultati realizzati e quelli programmati, mettendone in luce le cause e le iniziative assunte per il loro superamento.