

## Il sistema di valutazione della performance individuale

Dirigenti

Posizioni Organizzative

Personale Sanitario

Personale Tecnico

Personale Amministrativo

Competenza: caratteristiche



**Osservabilità**



**Valutabilità**



**Sviluppabilità**

## INDICE

- Cap. 1 Il contesto di riferimento
- Cap. 2 Gli Utenti
- Cap. 3 Le fasi del processo di valutazione della performance individuale
- Cap. 4 - Ambiti di misurazione e Valutazione della performance individuale
- Cap. 5 Gli specifici obiettivi individuali
  - 5.1 Individuazione degli obiettivi
  - 5.2 Assegnazione degli obiettivi
  - 5.3 Le caratteristiche di un obiettivo
  - 5.4 Gli indicatori di performance
- Cap. 6 Valutazione del Personale Dirigenziale e dei Titolari di Posizione Organizzativa
- Cap. 7 Valutazione del Personale non Dirigenziale e non Titolare di Posizione Organizzativa
- Cap. 8 Il contributo individuale alla performance organizzativa
- Cap. 9 Gli attori del processo
  - 9.1 L'OIV (Organismo Individuale di Valutazione)
  - 9.2 Il Valutatore Intermedio
  - 9.3 Il Comitato di Valutazione
- Cap. 10 Gli aspetti tecnici della valutazione
  - 10.1. Come valutare i comportamenti organizzativi
  - 10.2 Come valutare il contributo individuale alla performance organizzativa
  - 10.3 Esiti della valutazione e sistemi incentivanti
- Cap. 11 Procedure di Conciliazione
- Cap. 12 Trasparenza

## CAP. 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il Sistema di Valutazione della performance individuale 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 tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla Performance di cui all'art. 10 del D.Lgs 150/2009;
- 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 controllo e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed 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>.

## CAP. 2 - 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 eventualmente 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. goli Ospiti e/o i loro familiari, il personale dipendente e il personale delle Cooperative).

<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"

**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
PROGRAMMAZIONE	Gennaio	1	<b>Declinazione degli obiettivi</b> strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Consiglio di Amministrazione, 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
	Entro 31 gennaio di ciascun anno	2	<b>Approvazione del Piano della Performance</b>
	Entro fine febbraio di ciascun anno	3	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 con la consegna delle schede obiettivo
	Entro 31 luglio di ciascun anno	4	Monitoraggio intermedio: verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.

RENDICONTAZIONE	Entro il 30/04 dell'anno successivo	1	Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (premierità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza valutazione e merito" Approvazione relazione sulla Performance"
	Entro 10 giorni dall'approvazione della Relazione	2	Validazione dell'OIV sulla Relazione annuale sulla Performance
	Entro 10 giorni dalla validazione	3	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
	Entro 20 giorni dalla validazione	4	Proposta di valutazione da parte dell'OIV dei Dirigenti e dei Titoli di Posizione Organizzativa

## **AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

(art. 9 del D.Lgs 150/09)

La misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- 1) il **raggiungimento degli obiettivi relativi alla Struttura diretta** e assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale e dal Direttore Generale ai Responsabili di Posizione Organizzativa;
- 2) **eventuali specifici obiettivi individuali**;
- 3) **la qualità del contributo** assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- 4) **la differenziazione della valutazione dei collaboratori**.

### **GLI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Come già detto, uno dei fattori che concorrono alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati formalmente dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale e dal Direttore Generale ai Responsabili di Posizione Organizzativa, con individuazione a cascata, secondo i livelli di responsabilità:

- al Direttore Generale saranno assegnati almeno 5 obiettivi;

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, Bs e A sarà assegnato almeno 1 obiettivo.

#### **5.1 Individuazione degli specifici obiettivi individuali**

L'individuazione degli obiettivi avviene entro la fine del mese di gennaio da parte del Consiglio di Amministrazione mediante approvazione del "Piano della Performance".

#### **5.2 Assegnazione degli specifici obiettivi individuali**

Per l'assegnazione degli obiettivi individuali, il Responsabile (Direttore Generale o Titolare di Posizione Organizzativa) dovrà inoltrare / consegnare tramite il portale del personale CBA le schede obiettivo per ciascun Servizio o Unità Operativa a cui sono assegnati i dipendenti, nelle quali saranno indicati gli obiettivi assegnati con relativo peso, indicatori di performance ed i relativi valori di target.

#### **5.3 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) *riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- e) *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;*
- f) *commisurati ai valori di riferimento aziendali e/o a comparazioni con aziende omologhe.*

#### **5.4 Gli indicatori di performance**

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

**-CAP. 6-  
VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE  
E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Coerentemente con quanto previsto dall'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, il sistema prevede che il personale con incarico dirigenziale sia valutato con riferimento sia alla performance individuale che organizzativa.

Il punteggio complessivamente attribuibile all'esito dei procedimenti di valutazione è pari a 100 punti.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

**Personale Dirigenziale o Direttore Generale**

A PESO INDICATORI DI PERFORMANCE ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITA' e/o di AREE	B PESO RAGGIUNGIMENTO DEGLI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	C PESO COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	D PESO DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONE DIPENDENTI
60% (*) (**)	10%	25%	5%

(\*) 70% qualora non siano stati assegnati specifici obiettivi individuali

(\*\*) il 60% viene così suddiviso: 30% per la parte organizzativa della struttura

30% per l'eventuale responsabilità di Area/Aree e/o in assenza di Titolare di Posizione Organizzativa

**Personale Titolare di Posizione Organizzativa**

A PESO INDICATORI DI PERFORMANCE ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITA' e/o di AREE	B PESO RAGGIUNGIMENTO DEGLI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	C PESO COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	D PESO DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONE DIPENDENTI
60% (*)	10%	25% (*)	5%

(\*) 70% qualora non siano stati assegnati specifici obiettivi individuali

## Comportamento Organizzativo

La valutazione dei comportamenti organizzativi, attiene alle capacità espresse dal personale nel processo di realizzazione degli obiettivi ad esso attribuiti, alle competenze relazionali espresse nel motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi e nel valorizzare il capitale umano disponibile nelle strutture delle quali è responsabile. Rileva anche l'attività di supporto prestata ai diretti superiori. Per espressa disposizione della Legge n. 135 del 2012 (art. 5, comma 11, lett. b), un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse Performance degli stessi. Sarà quindi considerata positivamente l'eventuale analisi dei comportamenti organizzativi dimostrati dal personale alle dirette dipendenze.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale e dei Titolari di Posizione Organizzativa prevede descrittori relativi :

- al contributo organizzativo, anche in termini propositivi;
- alla capacità di aderire agli indirizzi del Consiglio di Amministrazione, nonché anche del Direttore generale, nel caso dei Titolari di Posizione Organizzativa;
- alla capacità di rapportarsi con gli altri uffici;
- al problem solving.

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce.

Al fine di differenziare maggiormente le valutazioni dei comportamenti organizzativi e valorizzare l'effettivo contributo delle proprie competenze, viene proposta una scala di punteggi su 4 livelli

Progressivo valutazione	Giudizio	Punteggio valutazione
1	Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	Sino a 0,40
	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo	
	Il comportamento è accettabile purtuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	
2	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni in linea con le attese e concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Da 0,41 a 0,59
3	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora suscettibili di miglioramento	da 0,60 a 0,8
4	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione	da 0,81 a 1

**Nel caso degli obiettivi misurabili in termini di quantità di prodotto conseguita, il grado di realizzazione dell'obiettivo è rappresentato dalla percentuale di prodotto realizzato.**

Nell'ipotesi in cui, a seguito di avvicendamenti di incarico, l'obiettivo sia sviluppato da più di un dirigente, nella valutazione del grado di realizzazione si applica il criterio del *pro rata temporis*.

Il punteggio conseguito per ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il punteggio massimo attribuibile per la percentuale che esprime il grado di realizzazione dell'obiettivo.

In sede di calcolo del punteggio totale attribuito alla performance operativa, si procede - se necessario - all'arrotondamento all'unità inferiore (se la parte decimale è inferiore a 0,5) o superiore (se la parte decimale è pari o superiore a 0,5).

La somma dei punteggi finali ottenuti per gli obiettivi assegnati costituisce il punteggio finale attribuito al Dirigente o al Titolare di Posizione Organizzativa per la performance operativa.

## **SPECIFICHE FATTISPECIE**

Come previsto dal modello di valutazione, si rendono necessarie particolari modalità applicative in relazione ad alcune specifiche fattispecie.

### **1. CESSAZIONI DAL SERVIZIO**

Il dirigente, all'atto della cessazione dal servizio, invia al valutatore:

1. una relazione sull'attività svolta nel caso in cui l'incarico dirigenziale abbia termine prima dell'emanazione della direttiva;
2. le schede previste dal sistema nel caso in cui l'incarico dirigenziale abbia termine dopo l'emanazione della direttiva. Inoltre:

2.1. Per gli obiettivi il cui grado di conseguimento è calcolato mediante le percentuali di realizzazione delle singole fasi attuative, il valutato dovrà dichiarare e motivare, in un'apposita relazione, lo stato di realizzazione di ciascun obiettivo assegnato, per consentire al valutatore un'attenta quantificazione del grado di conseguimento;

2.2. Per gli obiettivi misurati tramite indicatori quantitativi, il valutato dovrà quantificare il valore raggiunto dell'indicatore previsto alla data di cessazione dell'incarico.

### **2. - ASSUNZIONI DI INCARICO IN CORSO D'ANNO**

- Nel caso in cui l'assunzione dell'incarico dirigenziale avvenga prima dell'emanazione della direttiva, si seguono le modalità applicative previste per la generalità dei dirigenti.
- Se l'assunzione di incarico dirigenziale avviene invece dopo l'emanazione della direttiva, ma comunque non oltre il 15 luglio, il dirigente può richiedere, entro i 15 giorni successivi, l'eventuale adeguamento degli obiettivi, attivando la fase di negoziazione.

La fase di negoziazione può riguardare sia il valore degli indicatori che il punteggio massimo attribuibile per ciascun obiettivo.

Al termine delle attività, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento per la valutazione, il dirigente invia una sintetica relazione descrittiva per ciascun obiettivo assegnato:

- a) dello stato dell'arte riferito all'obiettivo al momento dell'assunzione dell'incarico;
- b) delle fasi che è stato necessario ripercorrere e dei risultati conseguiti.

Nel caso in cui l'assunzione dell'incarico dirigenziale avvenga oltre il 15 luglio, il dirigente è chiamato ad attuare l'obiettivo nella formulazione della direttiva. Nella sintetica relazione descrittiva indicherà, per ciascun obiettivo assegnato, gli elementi di cui ai punti A) e B); inoltre, tenuto conto della mancata partecipazione alla fase di negoziazione, specificherà le cause che abbiano eventualmente determinato uno scostamento dai risultati attesi per ciascun obiettivo.

### **3. - VARIAZIONI DI INCARICO IN CORSO D'ANNO**

Le variazioni di incarico sono considerate come fattispecie derivanti dalla coesistenza di una cessazione dall'incarico precedente e di una successiva assunzione di nuovo incarico.

Pertanto, il dirigente - all'atto della cessazione dall'incarico - sarà tenuto agli adempimenti di cui al punto 1 mentre, per quanto riguarda il nuovo incarico, si atterrà a quanto indicato al punto 2.

Quanto all'ipotesi nella quale, per effetto della variazione di incarico, venga a cambiare il soggetto valutatore, la valutazione è effettuata dal titolare della valutazione alla data di avvio del processo di valutazione dei risultati, anche sulla base degli elementi forniti dal precedente titolare della valutazione relativamente ai comportamenti organizzativi.

- CAP. 7 -  
**VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Riguarda tutto il personale con contratto a tempo indeterminato non dirigenziale e non titolare di posizione organizzativa.

Il personale assunto nel corso dell'anno, sarà oggetto di valutazione solo nel caso in cui il valutato abbia lavorato almeno 22 giorni e sarà oggetto di valutazione secondo i seguenti fattori:

1. **Performance individuale**
2. **comportamenti organizzativi**
3. **peso contribuito alla performance organizzativa**

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

CATEGORIA	PESO OBIETTIVI INDIVIDUALI	PESO COMPORAMENTI	PESO CONTRIBUTO alla Performance Organizzativa.
D	20%	40%	40%
C	20%	40%	40%
Bs	20%	40%	40%
B	20%	40%	40%
A	/	90%	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:  $(Tot. F1 * ..\%) + (Tot. F2 * ..\%) + (Tot. F3 * ..\%)$ ...

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.**

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

## CAT. A - B - Bs C Amministrativo

<i>Are comportamentali</i>	<i>Comportamenti organizzativi</i>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee e esperienze apprese in contesti differenti
Capacità di gestione delle relazioni	Essere propositivo e capace di gestire le relazioni con gli utenti interni ed esterni con particolare riferimento agli stakeholders
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

<i>Are comportamentali</i>	<i>Comportamenti organizzativi</i>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee e esperienze apprese in contesti differenti
Rispetto dei regolamenti, direttive, protocolli e linee guida	Rispetto dei principi contenuti in documenti aziendali e non quali direttive aziendali, protocolli, linee guida, ecc. Capacità di promuovere gli stessi principi e condividerli con i propri colleghi
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)

<i>Are 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
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>Are 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

All'inizio dell'anno, nella fase della consegna della scheda obiettivi i Responsabili (Direttore Generale o Titolare di Posizione Organizzativa) illustreranno i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi.

### **CAP. 8**

#### **IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa concerne la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza., tenendo conto del contributo del singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità

### **CAP. 9**

#### **GLI ATTORI DEL PROCESSO**

##### **9.1. L'Organismo indipendente di valutazione**

La proposta di valutazione delle prestazioni del Dirigente e del personale di categoria D con attribuzione della Posizione Organizzativa, ai sensi dell'art. 3 comma 1 lettera g) del regolamento per il funzionamento dell'organismo Indipendente di Valutazione verrà effettuato dall'organismo stesso (organo monocratico).

##### **9.2 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 / supportato 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 ogni caso il responsabile diretto non dovrà esprimere alcuna 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.

##### **9.3 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 15 giorni dall'istanza di riesame.

Il Comitato di Valutazione è così composto:

- Direttore Generale, che lo presiede;
- Un esperto (interno o esterno dell'Azienda che non abbia partecipato alla valutazione.

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

## CAP. 10 GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

### 10.1 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:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
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.

### 10.2 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.

Descrizione della valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa			
Il valutato non ha contribuito alla performance organizzativa	Scarso	1	NEGATIVO
Il valutato ha contribuito solo parzialmente alla performance organizzativa	Insufficiente	2	
Il valutato ha contribuito adeguatamente alla performance organizzativa	Adeguito	3	POSITIVO
Il valutato ha contribuito in maniera più che adeguata alla performance organizzativa	Buono	4	
Il valutato ha contribuito in maniera eccellente alla performance organizzativa	Ottimo	5	

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

1. **Per il personale Dirigenziale** l'importo della retribuzione di risultato prevista dal Contratto Privato Individuale di Lavoro;
2. **Per il personale di categoria D con posizione Organizzativa**, "L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è il 10% della retribuzione di posizione attribuita". (CCNL 1998/1999, art. 21).
3. **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.

#### **CAP. 11**

#### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Il dipendente che a seguito di valutazione non positiva volesse chiedere la revisione della propria valutazione, può rivolgersi, nei successivi 10 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 15 giorni.

#### **CAP. 12**

#### **TRASPARENZA**

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013 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".

**Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Casa per Anziani"**

CAT. A - B - Bs C Amministrativo

<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	2017	<b>Periodo di valutazione</b>				
STRUTTURA						
<b>DATI VALUTATO</b>						
COGNOME						
NOME				MATR.		
<b>DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACRO AREA)</b>						
COGNOME						
NOME						
<b>DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)</b>						
<b>Aree comportamentali</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>VALUTAZIONE*</b>				
		1	2	3	4	5
1 Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee e esperienze apprese in contesti differenti					
1 Capacità di gestione delle relazioni	Essere propositivo e capace di gestire le relazioni con gli utenti interni ed esterni con particolare riferimento agli stakeholders					
2 Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci					
3 Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative					
4 Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione					
5 Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura					

<b>Contributo individuale alla performance organizzativa</b>	
--	--

\*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

**Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento**  
 (es. interventi formativi coem formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ec

FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO ( per avvenuto colloquio)
FIRMA VALUTATORE INTERM	DATA COLLOQUIO

**Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Casa per Anziani"**

CAT. B - Bs Tecnico - Assistenza

<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	2017	<b>Periodo di valutazione</b>				
STRUTTURA						
<b>DATI VALUTATO</b>						
COGNOME						
NOME					MATR.	
<b>DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACRO AREA)</b>						
COGNOME						
NOME						
<b>DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)</b>						
<b>Aree comportamentali</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>VALUTAZIONE*</b>				
		1	2	3	4	5
1 Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee e esperienze apprese in contesti differenti					
1 Rispetto dei regolamenti, direttive, protocolli e linee guida	Rispetto dei principi contenuti in documenti aziendali e non quali direttive aziendali, protocolli, linee guida, ecc. Capacità di promuovere li stessi principi e condividerli con i propri colleghi					
2 Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti e adoperarsi per soddisfarli anche attraverso la loro segnalazione ai superiori					
3 Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci					
4 Correttezza e precisione nei processi lavorativi	partecipare attivamente alle attività lavorative eseguendo i compiti assegnati con accuratezza e precisione					
5 Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura					

**Contributo individuale alla performance organizzativa**

\*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

**Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento**  
(es. Interventi formativi coem formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)

FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO ( per avvenuto colloquio)
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO	DATA COLLOQUIO

**Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Casa per Anziani"**

CAT D Amministrativo con o senza posizione organizzativa

ANNO DI VALUTAZIONE		2017	Periodo di valutazione				
STRUTTURA							
<b>DATI VALUTATO</b>							
COGNOME							
NOME					MATR.		
<b>DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACRO AREA)</b>							
COGNOME							
NOME							
<b>DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)</b>							
Aree comportamentali		Compartamenti organizzativi			VALUTAZIONE*		
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione					
2	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					
3	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
4	Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro					
5	Flessibilità	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.					

*Contributo individuale alla performance organizzativa*

\*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

*Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento  
(es. interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)*

FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO ( per avvenuto colloquio)
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO (se pre)	DATA COLLOQUIO

**Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Casa per Anziani"**

CAT D Sanitario senza posizione organizzativa

ANNO DI VALUTAZIONE	2017	Periodo di valutazione				
STRUTTURA						
<b>DATI VALUTATO</b>						
COGNOME						
NOME				MATR.		
<b>DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACRO AREA)</b>						
COGNOME						
NOME						
<b>DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)</b>						
<i>Aree comportamentali</i>	<i>Comportamenti organizzativi</i>	<b>VALUTAZIONE*</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere i bisogni degli utenti e adoperarsi per soddisfarli in maniera efficace					
2 Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci sulla base delle conoscenze tecnico specialistiche					
3 Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
4 Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro					
5 Flessibilità	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.					

*Contributo individuale alla performance organizzativa*

\*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

*Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento  
(es. interventi formativi con formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)*

FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO ( per avvenuto colloquio)
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO (se presente)	DATA COLLOQUIO

**Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Casa per Anziani"**

CAT D Sanitario con posizione organizzativa

<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	<b>2017</b>	<b>Periodo di valutazione</b>				
STRUTTURA						
<b>DATI VALUTATO</b>						
COGNOME						
NOME					MATR.	
<b>DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACRO AREA)</b>						
COGNOME						
NOME						
<b>DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)</b>						
<b>Aree comportamentali</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>VALUTAZIONE*</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione					
2 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					
3 Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					
4 Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
5 Correttezza e precisione	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro					
<b>Contributo individuale alla performance organizzativa</b>						

\*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento  
(es. interventi formativi con formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)

FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO ( per avvenuto colloquio)
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO (se pre)	DATA COLLOQUIO