

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 23 del 02.08.2021
In vigore dal 01/01/2022**

INDICE

1. Premessa
2. Descrizione del processo di misurazione e valutazione della performance
3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance
4. I destinatari della valutazione
5. Le fasi della procedura di valutazione
6. Misurazione e valutazione della performance individuale
 - 6.1. Valutazione della performance operativa
 - 6.2. Valutazione della performance di ruolo
 - 6.2.1. Parametri per la valutazione della performance di ruolo
7. Processo di valutazione della performance individuale ed attribuzione dei punteggi
8. Procedura di conciliazione
9. Norme transitorie e finali

Allegati:

- A) Scheda di valutazione Direttori di Area e Incaricati di P.O.
- B) Scheda di valutazione Responsabile/Referente di Servizio/U.O.
- C) Scheda di valutazione personale di categoria "C" e "D"
- D) Scheda di valutazione personale di categoria "A" e "B"

1. Premessa

Il presente documento, adottato ai sensi dell'art. 62, comma 5, del vigente Regolamento di organizzazione e contabilità, ha per oggetto il sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in avanti SMVP) dell'ASP I.S.P.E. - Istituto per i Servizi alla Persona per l'Europa (di seguito, brevemente, I.S.P.E. o Azienda) e sostituisce il precedente documento approvato con Delibera C.d.A. n. 37/2015 denominato *“Criteri e procedure per la valutazione del personale e per l'erogazione dei premi”*.

2. Descrizione del processo di misurazione e valutazione della performance

In via preliminare è utile definire e distinguere le attività di misurazione da quelle di valutazione¹:

- per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori;
- per **valutazione** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

La fase di misurazione serve a quantificare:

- i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso;
- i contributi delle strutture organizzative e dei gruppi;
- i contributi individuali.

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un giudizio complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni o esterni) che possono avere influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi, anche al fine di promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità e la gestione più efficace sia delle risorse che dei processi organizzativi.

3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance

La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, struttura organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta

¹ Cfr. “Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” del Consiglio dei Ministri, Dip. Funzione Pubblica n. 2/2017.

attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato è strettamente legato al compimento di un'azione, ai risultati della stessa e alla modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

La performance può essere di tipo istituzionale, organizzativa ed individuale.

La **performance istituzionale** attiene alla performance dell'Azienda considerata nel suo complesso.

La misurazione della performance istituzionale è collegata al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di lungo periodo di cui ai documenti di programmazione adottati dal Consiglio di Amministrazione.

Ogni obiettivo strategico si articola in obiettivi operativi/gestionali (di struttura o individuali) che rappresentano, di norma, una specificazione degli obiettivi strategici e, pertanto, sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

La performance istituzionale, per la sua caratteristica strategica e istituzionale, non concorre alla misurazione della performance della componente amministrativa. Concorrono, viceversa, alla misurazione della performance con ricadute dirette su tutto il personale, con percentuali diverse a seconda del ruolo e delle responsabilità, le due dimensioni di seguito indicate:

- **performance organizzativa** che attiene al contributo che ciascuna unità di personale apporta alle singole strutture organizzative in base al raggiungimento degli obiettivi di struttura (che riguardano una sola struttura) e/o trasversali (che riguardano più strutture coinvolte per la realizzazione di un determinato obiettivo) e viene misurata in ragione del grado di conseguimento degli stessi;
- **performance individuale** che, a sua volta, prende in considerazione due diversi piani:
 - **performance operativa**, espressiva dei risultati ottenuti in relazione ad obiettivi e/o attività affidati al singolo dipendente (cos'è stato fatto); obiettivi ed attività che possono anche essere condivisi con altri colleghi ("obiettivi collettivi");
 - **performance di ruolo**, espressiva dei comportamenti organizzativi dimostrati nel proprio ambito di lavoro in relazione ai comportamenti organizzativi attesi (come è stato fatto).

La valutazione della performance organizzativa e individuale è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché al maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

4. I destinatari della valutazione

Il SMVP di cui al presente documento prevede un meccanismo "a cascata" in virtù del quale il **soggetto che assegna l'obiettivo è anche il soggetto che esprime la valutazione ed il valutato viene misurato in ragione del conseguimento degli obiettivi assegnati.**

La soluzione a “cascata” nell’assegnazione degli obiettivi è un meccanismo che consente di avvicinare progressivamente gli obiettivi all’esecutore dell’attività, rendendone il conseguimento sempre più dipendente dalla sua diretta azione.

La partecipazione di tutti i soggetti facenti parte della struttura, a qualsiasi livello incardinati, è elemento fondamentale per il conseguimento degli obiettivi a quella struttura assegnati.

Tabella n 1 – Assegnazione obiettivi con il sistema a “cascata”

Direttore Generale	Risponde degli obiettivi strategici e operativi assegnati all’intera Azienda dal Consiglio di Amministrazione con l’adozione del Piano della Performance
Direttori di Area e Incaricati di P.O.	Rispondono per i risultati dell’intera Area/struttura organizzativa di appartenenza rispetto agli obiettivi assegnati dal Direttore Generale
Responsabili/Referenti di Servizio/Unità Operative e restante personale	Rispondono direttamente per i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali o collettivi assegnati dal Direttore di Area; obiettivi attraverso i quali concorrono anche ai risultati della propria Area o struttura organizzativa di appartenenza

Nella seguente tabella è rappresentato il SMVP adottato dall’I.S.P.E. ai sensi del vigente Regolamento di Organizzazione e Contabilità, con riferimento ai ruoli ricoperti dal personale all’interno dell’organizzazione:

Tabella n. 2 – Attori del processo di valutazione

Valutatore	Valutato
C.d.A. su proposta del Presidente e con il supporto tecnico del Nucleo di Valutazione	Direttore Generale
Direttore Generale, con il supporto tecnico del Nucleo di Valutazione	Direttori Area (Amministrativa e Sanitaria) e Incaricati di P.O.
Direttori di Area	Responsabili dei Servizi e delle UU.OO. e restante personale

5. Le fasi della procedura di valutazione

L’arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale dipendente, con l’anno solare. Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno sei mesi di lavoro effettivo durante l’anno di riferimento. Nel caso in cui il servizio prestato è inferiore ai sei mesi, non viene assegnato nessun punteggio.

La procedura di valutazione si compone di tre fasi principali:

1. Prima fase: comunicazione e assegnazione degli obiettivi

La fase iniziale si attua all’inizio dell’anno di riferimento (di norma, entro la prima decade del mese di febbraio), quando i Direttori rendono noti ai dipendenti dell’Area di appartenenza le politiche dell’Azienda e gli obiettivi annuali risultanti dagli atti di programmazione aziendale adottati dal Consiglio di Amministrazione (DUP, Piano della Performance, Piano Esecutivo di

Gestione, Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza) e procedono all'assegnazione degli obiettivi specifici annuali attraverso la consegna a ciascun dipendente della c.d. scheda – obiettivo. Contestualmente alla consegna della scheda – obiettivo, vengono altresì illustrati i parametri dei comportamenti organizzativi attesi e su cui verranno effettuate le successive valutazioni.

Ai fini di cui innanzi, i Direttori di Area convocano appositi incontri informativi individuali con ciascun dipendente ed il relativo Responsabile/Referente e/o di gruppo con tutti i dipendenti di ciascun Servizio/Unità Operativa interessata ed il relativo Responsabile/referente.

I Direttori di Area potranno, inoltre, prevedere ulteriori incontri individuali e/o di gruppo per rendere più chiari agli interessati l'avvio del processo di valutazione e gli elementi di valutazione.

Anche il Responsabile/Referente potrà promuovere incontri individuali e/o di gruppo finalizzati a chiarire eventuali incertezze e/o a predisporre misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi assegnati.

2. Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività

La fase intermedia (di norma entro il 30 settembre) consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Azienda e dai dati afferenti agli indicatori di performance. In tale ambito, i Direttori di Area possono organizzare riunioni di servizio per confrontarsi con i Responsabili/Referenti dei Servizi e delle Unità Operative per:

- analizzare l'andamento complessivo dell'attività ed eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- rilevare e discutere eventuali problemi che costituiscono cause di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire eventuali azioni correttive.

3. Terza fase: rendicontazione dei risultati e valutazione della performance

La fase finale si svolge quando i Direttori di Area, all'esito della procedura di valutazione della performance annuale effettuata per tutti i dipendenti secondo le modalità indicate nel presente documento, in sede di colloquio, consegnano a ciascun dipendente - di norma, entro i primi tre mesi dell'anno successivo - apposita scheda di valutazione (allegati B, C e D al presente documento) contenente gli elementi di valutazione ed il punteggio finale conseguito.

Nel caso in cui non sia possibile effettuare il colloquio, la valutazione va notificata all'interessato mediante raccomandata A/R o a mezzo PEC.

6. Misurazione e valutazione della performance individuale

6.1 Valutazione della performance operativa

Gli **obiettivi** individuati annualmente con il Piano della Performance devono essere: **specifici** (ben definiti nella scansione delle azioni concretamente necessarie per conseguirli), **misurabili** (comprensivi dei criteri che ne specificano il livello di raggiungimento), **ambiziosi** (significativi

rispetto alla *mission* aziendale e agli obiettivi strategici), **realizzabili** (impegnativi ma non irrealistici) e **tempificati** (contrassegnati da una cadenza temporale).

L'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi segna il passaggio dalla performance organizzativa alla performance individuale e quindi dalla pianificazione strategica alla programmazione gestionale e operativa.

Ad ogni obiettivo operativo è assegnato un peso percentuale che indica il grado di importanza e di significatività rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico. Il totale dei pesi è uguale al 100%.

Per ogni obiettivo vengono individuati uno o più indicatori appropriati e significativi, misurabili attraverso la definizione di specifici target (preferibilmente numerici o definibili in forma descrittiva) al fine di rappresentare la quantità e la qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili.

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (performance operativa) attiene ai risultati effettivamente conseguiti e viene eseguita tramite un confronto tra gli obiettivi assegnati (target atteso) e gli obiettivi raggiunti (target effettivo).

Per la valutazione della performance operativa, il grado di raggiungimento del singolo obiettivo deve essere collocato in una delle fasce in cui è suddivisa la scala di valutazione di cui alla successiva tabella n. 3 così da determinare il relativo giudizio ed il punteggio corrispondente.

Tabella n. 3 - Scala di valutazione obiettivi

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (1)	GIUDIZIO (2)	PUNTEGGIO ASSOCIATO (3)
Più del 100%	A+	105
Pari al 100%	A	100
pari o superiore al 90% ed inferiore al 100%	B	90
pari o superiore al 80% ed inferiore al 90%	C	80
pari o superiore al 70% ed inferiore al 80%	D	70
pari o superiore al 50% ed inferiore al 70%	E	55
pari o superiore al 30% ed inferiore al 50%	F	35
inferiore al 30%	G	0

Il giudizio A ed il corrispondente punteggio di 100 è attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo assegnato, in termini sia quantitativi che qualitativi, con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

Il giudizio A+ ed il corrispondente punteggio di 105 è attribuito in via del tutto eccezionale in caso di pieno ed eccellente raggiungimento dell'obiettivo assegnato, ben oltre i livelli quantitativi e qualitativi attesi e/o le aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

Il punteggio complessivo della performance operativa si ottiene considerando la media ponderata dei punteggi associati al giudizio attribuito in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Di seguito si riporta un esempio di calcolo:

Tabella n. 4

n.	Obiettivo	Peso % obiettivo (A)	Giudizio rispetto al grado di raggiungimento dell'obiettivo	Punteggio associato al grado di raggiungimento dell'obiettivo (B)
1.	ob. 1	A1	x	B1
2.	ob. 2	A2	y	B2
3.	ob. 3	A3	z	B3
....
Punteggio complessivo Performance operativa (Po)			$= (A1 \times B1) + (A2 \times B2) + (A3 \times B3) + \dots / (A1 + A2 + A3 + \dots)$	

Anche la performance operativa del personale di categoria B ed A è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dai Direttori di Area, in coerenza con il piano della performance. Tuttavia, nel caso in cui non siano assegnati obiettivi specifici, sono comunque affidate attività dal contenuto definito, la cui valutazione è effettuata in relazione ad uno o più dei seguenti parametri:

- **QUANTITÀ:** correlata ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa; il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro;
- **QUALITÀ:** correlata all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto ai bisogni dell'Azienda, della struttura di appartenenza o dell'utenza; il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute;
- **TEMPI:** correlati al rispetto di tempi e scadenze; il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze o, comunque, quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

La performance operativa incide sulla valutazione complessiva della performance individuale nella seguente misura:

- **70%** per i **Direttori di Area** e per gli **Incaricati di P.O.;**
- **60%** per il **restante personale**, ivi compresi **Responsabili/Referenti dei Servizi/Unità Operative.**

6.2 Valutazione della performance di ruolo

La performance di ruolo è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi in relazione al ruolo ricoperto dal valutato.

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa sulla valutazione dei parametri di cui al successivo paragrafo 5.2.1.

Per ciascuno dei parametri individuati, differenziati per ruolo e/o categoria economica di appartenenza, viene attribuito un giudizio cui è associato un punteggio, così come indicato nella successiva tabella n. 5.

Tabella n. 5 – Valutazione comportamenti organizzativi

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
Oltre le attese	A+	105
Sempre pienamente coerente	A	100
Quasi sempre coerente	B	90
Richiesti miglioramenti marginali	C	75
Richiesti miglioramenti necessari su alcuni aspetti	D	55
Richiesto miglioramento	E	35
Richiesto deciso miglioramento	F	20
Comportamento non coerente	G	0

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale valutato da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi.

Il punteggio complessivo della performance di ruolo è ottenuto come media aritmetica semplice dei punteggi relativi a ciascun parametro comportamentale valutato.

La performance di ruolo incide sulla valutazione complessiva della performance individuale nella seguente misura:

- **30%** per i **Direttori di Area** e per gli **Incaricati di P.O.**;
- **40%** per il **restante personale**, ivi compresi **Responsabili/Referenti dei Servizi/Unità Operative**.

6.2.1. Parametri per la valutazione della performance di ruolo

A) DIRETTORE DI AREA/INCARICATO DI P.O.
<p>1) Capacità manageriali e relazionali nel ruolo di Direttore di Area/incaricato di P.O. <i>Efficacia nello svolgimento del ruolo di direttore di Area/incaricato di P.O. dimostrata, in particolare, da capacità di motivare e coinvolgere i responsabili/referenti, i propri collaboratori diretti ed il restante personale assegnato, di valutarne il lavoro, di definire misure organizzative efficaci a livello di direzione.</i></p> <p>Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - favorisce a livello di direzione il lavoro di squadra, la collaborazione, la condivisione ed un buon clima organizzativo; - si adopera per risolvere tensioni, conflitti e favorire la cooperazione;

- pianifica efficacemente attività ed obiettivi dell'area/struttura di appartenenza;
- rafforza il senso di appartenenza all'Azienda e l'adesione ai valori dell'organizzazione;
- valuta il lavoro dei responsabili/referenti, collaboratori diretti e del restante personale assegnato individuando e comunicando correttamente i risultati raggiunti nonché gli obiettivi di miglioramento e sviluppo;
- favorisce la circolazione e la condivisione delle informazioni;
- assicura spazi di autonomia decisionale ai responsabili/referenti ed ai propri collaboratori diretti e ne sostiene lo sviluppo delle competenze professionali.

2) Autonomia, proattività e orientamento al risultato

Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- definisce in autonomia percorsi operativi per la soluzione di problemi ed organizza in modo efficace l'attività dei propri collaboratori al fine di predisporre elaborati complessi (tra cui, ad esempio, bozze di testi contrattuali, risposte a quesiti, determine, relazioni), assumendosene pienamente la responsabilità, con elevata capacità di decisione e di *problem-solving* ed elevata qualità del risultato finale;
- anticipa problemi approntando per tempo le soluzioni;
- si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali.

3) Orientamento al servizio

Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria area/struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i propri collaboratori diretti ed il restante personale assegnato sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- nei confronti degli utenti, si pone nell'ottica della facilitazione, del supporto, del "farsi carico dei problemi";
- utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione;
- progetta nuovi servizi per rispondere in modo ancora più efficace alla missione istituzionale.

4) Orientamento all'innovazione e al cambiamento

Capacità di ricercare, promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche ed organizzative che consentano un miglioramento gestionale in termini di maggiore produttività, efficienza ed efficacia del lavoro, coinvolgendo i propri diretti collaboratori; capacità di definire il cambiamento affrontandone l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- ricerca e promuove soluzioni innovative e cambiamenti specifici, concreti e fattibili per

migliorare i servizi e i processi di lavoro;

- orienta i propri diretti collaboratori ed il restante personale assegnato sulle opportunità dei cambiamenti e delle innovazioni;
- si pone in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze e quelle del personale assegnato in funzione dei cambiamenti introdotti.

5) Adesione ai valori istituzionali

Avere a cuore l'Azienda, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio all'utenza e alla collettività

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- si impegna al servizio dell'Azienda, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria area;
- costruisce relazioni positive ed efficaci in una logica di "bene comune" e di "gioco di squadra";
- condivide le informazioni con le altre Aree/strutture aziendali;
- collabora con gli organi di governo dell'Azienda e le altre Aree/strutture nella soluzione di problemi comuni;
- assume i valori e gli obiettivi dell'Azienda come riferimento costante e ne favorisce la diffusione.

6) Inserimento nella rete istituzionale

Capacità di stabilire relazioni proficue e collaborative con altri soggetti istituzionali (ASL, DSS, Comuni, altre pubbliche amministrazioni, portatori di interesse in genere).

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni positive che rafforzano l'autorevolezza e l'immagine dell'Azienda;
- si attiva per realizzare partnership e rapporti di collaborazione;
- stabilisce relazioni di collaborazione e di fiducia, con autorevolezza e credibilità.

B) RESPONSABILE/REFERENTE DI SERVIZIO/U.O.

1) Efficacia nel ruolo di responsabile

Efficacia nello svolgimento del ruolo di responsabile dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- svolge con efficacia attività che richiedono più elevate capacità decisionali e di analisi;
- svolge in autonomia, con più limitati apporti del Direttore di Area, una quota significativa del lavoro affidato;
- ha acquisito il ruolo di punto di riferimento autorevole e riconosciuto dei colleghi;
- contribuisce attivamente ed in prima persona ai cambiamenti organizzativi, dimostrando

capacità organizzative e di gestione delle persone;

- dimostra uno spiccato orientamento al risultato, in situazioni complesse che richiedono maggiore intensità nell'impegno lavorativo e/o apporti professionali di qualità

2) Gestione efficace del tempo di lavoro

Capacità di organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- programma per tempo le cose da fare;
- sa "mettere in fila" le attività da svolgere e individuare le priorità;
- concentra l'impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

3) Capacità relazionali

Capacità di relazionarsi positivamente all'esterno ed all'interno dell'organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- interagisce con gli utenti/clienti (interni e esterni) in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, agli interlocutori anche in situazioni critiche;
- costruisce relazioni efficaci con colleghi, superiori, organi di governo e collaboratori esterni;
- si integra con i colleghi (anche di altri servizi/UU.OO. o Area) per la risoluzione dei problemi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nell'organizzazione aziendale;
- offre contributi e apporti in una logica di "bene comune" e di legame con l'Azienda.

4) Orientamento all'innovazione

Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo;
- utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti.

5) Autonomia e proattività

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura,

piuttosto che reagire a una situazione presente.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che hanno messo a fuoco una quota consistente di problemi e individuato già le possibili soluzioni;
- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso.

6) Soluzione dei problemi con apporti di qualità

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del Direttore di Area;
- sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze;
- riesce a trovare soluzioni – anche originali e inedite – a problemi complessi;
- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni;
- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti.

C) PERSONALE DI CATEGORIA “D” E “C”

1) Gestione efficace del tempo di lavoro

Capacità di organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- sa programmare per tempo le cose da fare;
- sa “mettere in fila” le attività da svolgere e individuare le priorità;
- concentra l’impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

2) Capacità relazionali

Capacità di relazionarsi positivamente all’esterno ed all’interno dell’organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- interagisce con gli utenti/clienti (interni e esterni) in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, agli interlocutori anche in situazioni critiche;
- costruisce relazioni efficaci con colleghi, superiori, organi di governo e collaboratori esterni;
- si integra con i colleghi (anche di altri servizi/UU.OO. o Area) per la risoluzione dei problemi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nell’organizzazione aziendale;
- offre contributi e apporti in una logica di “bene comune” e di legame con l’Azienda.

3) Orientamento all’innovazione

Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro;

capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo;
- utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti.

4) Autonomia e proattività

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che hanno messo a fuoco una quota consistente di problemi e individuato già le possibili soluzioni;
- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso.

5) Soluzione dei problemi con apporti di qualità

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del Responsabile/Direttore di Area;
- applica ai casi concreti le proprie conoscenze;
- riesce a trovare soluzioni – anche originali e inedite – a problemi complessi;
- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni;
- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti.

D) PERSONALE DI CATEGORIA “A” E “B”

1) Gestione efficace del tempo di lavoro

Capacità di organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- concentra l'impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

2) Capacità relazionali

Capacità di relazionarsi positivamente all'esterno ed all'interno dell'organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- interagisce con gli utenti/clienti (interni e esterni) in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, agli interlocutori anche in situazioni critiche;
- costruisce relazioni efficaci con colleghi e superiori;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nell'organizzazione aziendale;
- offre contributi e apporti in una logica di "bene comune" e di legame con l'Azienda.

3) Orientamento all'innovazione

Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

4) Autonomia

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, nell'ambito delle direttive ricevute.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- contribuisce allo svolgimento di lavori o alla stesura di elaborati svolgendo in autonomia una quota significativa degli stessi;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso;
- nell'ambito di procedure predefinite o di direttive, opera con elevata autonomia e capacità di adattare le stesse ai casi concreti.

5) Apporti di qualità nella soluzione dei problemi

Capacità di offrire contributi e apporti di qualità, collaborando attivamente nella soluzione dei problemi.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- applica ai casi concreti le proprie conoscenze;
- contribuisce alla soluzione di problemi, con proposte concrete e capacità operative e di analisi.

7. Processo di valutazione della performance individuale ed attribuzione dei punteggi

Il processo di valutazione della performance individuale (**PI**) si articola in 3 passaggi:

- valutazione della performance operativa (grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati) (**Po**) e attribuzione del relativo punteggio da effettuarsi con le modalità di cui al precedente paragrafo 6.1;
- valutazione della performance di ruolo (comportamenti organizzativi agiti rispetto a quelli attesi) (**Pr**) e attribuzione del relativo punteggio da effettuarsi con le modalità di cui al precedente paragrafo 6.2 sulla base dei parametri di cui al precedente paragrafo 6.2.1;
- calcolo del punteggio complessivo attraverso la seguente formula:

Per i Direttori di Area e gli Incaricati di P.O.	Per i Responsabili/Referenti dei Servizi/Unità Operative e per il restante personale
$PI = (Po \times 0,70) + (Pr \times 0,30)$	$PI = (Po \times 0,60) + (Pr \times 0,40)$

Dove:

PI = valore numerico della performance individuale annuale;

Po = punteggio relativo alla valutazione della performance operativa (grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati);

Pr = punteggio relativo alla valutazione della performance di ruolo (comportamenti organizzativi).

Il punteggio finale della performance individuale per tutte le tipologie di personale corrisponderà alle valutazioni riportate nella seguente tabella.

Tabella n. 6 – Scala di valutazione della performance individuale

PUNTEGGIO FINALE		VALUTAZIONE CORRISPONDENTE
>	<=	
100	105	A+
90	100	A
80	90	B
70	80	C
60	70	D
0	60	Valutazione insoddisfacente

Allo scopo di premiare e valorizzare i dipendenti che conseguono le migliori performance, l'esito della valutazione della performance costituisce riferimento e presupposto esclusivo per la quantificazione e l'erogazione degli incentivi di produttività e delle retribuzioni di risultato delle Posizioni Organizzative, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva.

La valutazione è considerata positiva se il punteggio complessivo della performance individuale è uguale o maggiore di 60.

In caso di valutazione insoddisfacente non si dà luogo a nessuna corresponsione di incentivi economici connessi alla performance organizzativa e individuale. Della valutazione

insoddisfacente si terrà, inoltre, conto in occasione dei rinnovi degli incarichi di direzione e di responsabilità.

8. Procedura di conciliazione

La procedura di valutazione della performance si fonda sulla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte dell'organo valutatore e sulla piena partecipazione del soggetto valutato alla stessa procedura di valutazione.

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, il presente SMVP prevede la seguente procedura conciliativa che, sulla base dei principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, è finalizzata ad addivenire preventivamente alla soluzione di eventuali situazioni di conflitto suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, attraverso un confronto paritetico tra le parti.

Entro dieci giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione, nel caso in cui il risultato non sia condiviso, ogni dipendente può presentare al valutatore una richiesta motivata di revisione della valutazione conseguita e chiedere di essere convocato per essere sentito in merito.

Il valutatore deve convocare il soggetto valutato, anche a mezzo e-mail, entro il termine di dieci giorni dalla richiesta. Durante il contraddittorio, che deve avvenire alla presenza del Nucleo di Valutazione, il valutato può essere assistito dall'Organizzazione Sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Al termine del confronto tra valutato e valutatore, quest'ultimo formula la valutazione definitiva, anche apportando, ove sussistano le evidenze oggetto dell'istanza di revisione (ad es. ulteriori elementi precedentemente trascurati), correttivi alla precedente valutazione, con parere motivato. La procedura di conciliazione deve concludersi entro un termine non superiore a trenta giorni dalla presentazione della richiesta.

L'esito della procedura di conciliazione deve essere comunicato formalmente all'interessato e riportato nel suo fascicolo personale.

9. Norme transitorie e finali

Il presente documento, di cui gli allegati fanno parte integrante, entrerà in vigore il 01 gennaio 2022 ed il sistema di misurazione e valutazione della performance ivi previsto troverà applicazione a decorrere dall'anno successivo ai fini delle valutazioni riferite all'anno 2022.

L'I.S.P.E. provvederà ad informare il Nucleo di Valutazione, RSU ed OO.SS. territoriali in occasione di eventuali successivi aggiornamenti/revisioni del sistema oggetto del presente documento.

Tutte le informazioni e i documenti inerenti il ciclo di gestione della performance sono disponibili nella Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale www.ispelecce.it.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRETTORI DI AREA E INCARICATI DI P.O.

secondo il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" adottato dall'Azienda

ANNO DI RIFERIMENTO _____

DIPENDENTE (Nome e Cognome) _____

CATEGORIA _____

AREA _____

A) Valutazione Performance Operativa (obiettivi raggiunti)

n.	Obiettivo	Peso % obiettivo (A)	Giudizio rispetto al grado di raggiungimento dell'obiettivo ¹	Punteggio associato al grado di raggiungimento dell'obiettivo ² (B)
1.				
2.				
3.				
....				
Punteggio complessivo Performance operativa (Po)³				

¹ Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
Più del 100%	A+	105
Pari al 100%	A	100
pari o superiore al 90% ed inferiore al 100%	B	90
pari o superiore al 80% ed inferiore al 90%	C	80
pari o superiore al 70% ed inferiore al 80%	D	70
pari o superiore al 50% ed inferiore al 70%	E	55
pari o superiore al 30% ed inferiore al 50%	F	35
inferiore al 30%	G	0

Il giudizio A ed il corrispondente punteggio di 100 è attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo assegnato, in termini sia quantitativi che qualitativi, con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

Il giudizio A+ ed il corrispondente punteggio di 105 è attribuito in via del tutto eccezionale in caso di pieno ed eccellente raggiungimento dell'obiettivo assegnato, ben oltre i livelli quantitativi e qualitativi attesi e/o le aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

² V. nota 1

³ Dato dalla media ponderata dei punteggi associati al giudizio attribuito in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi ($Po = (A1 \times B1) + (A2 \times B2) + (A3 \times B3) + \dots / (A1 + A2 + A3 + \dots)$)

B) Valutazione Performance di Ruolo (comportamenti organizzativi agiti rispetto a quelli attesi¹)

PARAMETRO OGGETTO DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	GIUDIZIO ²	PUNTEGGIO ASSOCIATO (A) ³
1. Capacità manageriali e relazionali nel ruolo di Direttore di Area/incaricato di P.O.	<i>Efficacia nello svolgimento del ruolo di direttore di Area/incaricato di P.O. dimostrata, in particolare, da capacità di motivare e coinvolgere i responsabili/referenti, i propri collaboratori diretti ed il restante personale assegnato, di valutarne il lavoro, di definire misure organizzative efficaci a livello di direzione</i>		
2. Autonomia, proattività e orientamento al risultato	<i>Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni</i>		
3. Orientamento al servizio	<i>Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria area/struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i propri collaboratori diretti ed il restante personale assegnato sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti</i>		
4. Orientamento all'innovazione e al cambiamento	<i>Capacità di ricercare, promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche ed organizzative che consentano un miglioramento gestionale in termini di maggiore produttività, efficienza ed efficacia del lavoro, coinvolgendo i propri diretti collaboratori; capacità di definire il cambiamento affrontandone l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione</i>		
5. Adesione ai valori istituzionali	<i>Avere a cuore l'Azienda, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio all'utenza e alla collettività</i>		
6. Inserimento nella rete istituzionale	<i>Capacità di stabilire relazioni proficue e collaborative con altri soggetti istituzionali (ASL, DSS, Comuni, altre pubbliche amministrazioni, portatori di interesse in genere).</i>		
Punteggio complessivo Performance di ruolo (Pr)⁴			

¹ I comportamenti attesi sono dettagliatamente descritti nel documento denominato "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" adottato dall'Azienda.

² Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione dei comportamenti organizzativi:

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
<i>Oltre le attese</i>	A+	105
<i>Sempre pienamente coerente</i>	A	100
<i>Quasi sempre coerente</i>	B	90
<i>Richiesti miglioramenti marginali</i>	C	75
<i>Richiesti miglioramenti necessari su alcuni aspetti</i>	D	55
<i>Richiesto miglioramento</i>	E	35
<i>Richiesto deciso miglioramento</i>	F	20
<i>Comportamento non coerente</i>	G	0

³ V. nota 2

⁴ Dato dalla media aritmetica semplice dei punteggi relativi a ciascun parametro comportamentale valutato ($Pr = A1+A2+A3+A4+A5+A6/6$)

C) Valutazione Performance Individuale (PI)¹

$\underline{\hspace{2cm}} \times 0,70 + \underline{\hspace{2cm}} \times 0,30 = \underline{\hspace{2cm}}$
--

PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE	VALUTAZIONE CORRISPONDENTE ²

Firma del Valutatore		Data	
Firma del Valutato		Data	

¹ $PI = (Po \times 0,70) + (Pr \times 0,30)$

² *Scala di valutazione della performance individuale*

PUNTEGGIO FINALE		VALUTAZIONE CORRISPONDENTE
>	<=	
100	105	A+
90	100	A
80	90	B
70	80	C
60	70	D
0	60	Valutazione insoddisfacente

ALLEGATO B

SCHEDA DI VALUTAZIONE RESPONSABILE/REFERENTE DI SERVIZIO/U.O.
secondo il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" adottato dall'Azienda

ANNO DI RIFERIMENTO _____

DIPENDENTE (Nome e Cognome) _____

CATEGORIA _____

AREA _____

A) Valutazione Performance Operativa (obiettivi raggiunti)

n.	Obiettivo	Peso % obiettivo (A)	Giudizio rispetto al grado di raggiungimento dell'obiettivo ¹	Punteggio associato al grado di raggiungimento dell'obiettivo ² (B)
1.				
2.				
3.				
....				
Punteggio complessivo Performance operativa (Po)³				

¹ Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
Più del 100%	A+	105
Pari al 100%	A	100
pari o superiore al 90% ed inferiore al 100%	B	90
pari o superiore al 80% ed inferiore al 90%	C	80
pari o superiore al 70% ed inferiore al 80%	D	70
pari o superiore al 50% ed inferiore al 70%	E	55
pari o superiore al 30% ed inferiore al 50%	F	35
inferiore al 30%	G	0

Il giudizio A ed il corrispondente punteggio di 100 è attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo assegnato, in termini sia quantitativi che qualitativi, con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

Il giudizio A+ ed il corrispondente punteggio di 105 è attribuito in via del tutto eccezionale in caso di pieno ed eccellente raggiungimento dell'obiettivo assegnato, ben oltre i livelli quantitativi e qualitativi attesi e/o le aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

² V. nota 1

³ Dato dalla media ponderata dei punteggi associati al giudizio attribuito in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi ($Po = (A1 \times B1) + (A2 \times B2) + (A3 \times B3) + \dots / (A1 + A2 + A3 + \dots)$)

B) Valutazione Performance di Ruolo (comportamenti organizzativi agiti rispetto a quelli attesi¹)

PARAMETRO OGGETTO DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	GIUDIZIO ²	PUNTEGGIO ASSOCIATO (A) ³
1. Efficacia nel ruolo di responsabile	<i>Efficacia nello svolgimento del ruolo di responsabile dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.</i>		
2. Gestione efficace del tempo di lavoro	<i>Capacità di organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.</i>		
3. Capacità relazionali	<i>Capacità di relazionarsi positivamente all'esterno ed all'interno dell'organizzazione.</i>		
4. Orientamento all'innovazione	<i>Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.</i>		
5. Autonomia e proattività	<i>Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.</i>		
6. Soluzione dei problemi con apporti di qualità	<i>Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.</i>		
Punteggio complessivo Performance di ruolo (Pr)⁴			

¹ I comportamenti attesi sono dettagliatamente descritti nel documento denominato "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" adottato dall'Azienda.

² Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione dei comportamenti organizzativi:

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
<i>Oltre le attese</i>	<i>A+</i>	<i>105</i>
<i>Sempre pienamente coerente</i>	<i>A</i>	<i>100</i>
<i>Quasi sempre coerente</i>	<i>B</i>	<i>90</i>
<i>Richiesti miglioramenti marginali</i>	<i>C</i>	<i>75</i>
<i>Richiesti miglioramenti necessari su alcuni aspetti</i>	<i>D</i>	<i>55</i>
<i>Richiesto miglioramento</i>	<i>E</i>	<i>35</i>
<i>Richiesto deciso miglioramento</i>	<i>F</i>	<i>20</i>
<i>Comportamento non coerente</i>	<i>G</i>	<i>0</i>

³ V. nota 2

⁴ Dato dalla media aritmetica semplice dei punteggi relativi a ciascun parametro comportamentale valutato ($Pr = A1+A2+A3+A4+A5+A6/6$)

C) Valutazione Performance Individuale (PI)¹

$\text{_____} \times 0,60 + \text{_____} \times 0,40 = \text{_____}$
--

PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE	VALUTAZIONE CORRISPONDENTE ²

Firma del Valutatore		Data	
Firma del Valutato		Data	

¹ $PI = (Po \times 0,60) + (Pr \times 0,40)$

² *Scala di valutazione della performance individuale*

PUNTEGGIO FINALE		VALUTAZIONE CORRISPONDENTE
>	<=	
100	105	A+
90	100	A
80	90	B
70	80	C
60	70	D
0	60	Valutazione insoddisfacente

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA “C” E “D”

secondo il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance” adottato dall’Azienda

ANNO DI RIFERIMENTO _____

DIPENDENTE (Nome e Cognome) _____

CATEGORIA _____

AREA _____

A) Valutazione Performance Operativa (obiettivi raggiunti)

n.	Obiettivo	Peso % obiettivo (A)	Giudizio rispetto al grado di raggiungimento dell’obiettivo ¹	Punteggio associato al grado di raggiungimento dell’obiettivo ² (B)
1.				
2.				
3.				
....				
Punteggio complessivo Performance operativa (Po)³				

¹ Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
Più del 100%	A+	105
Pari al 100%	A	100
pari o superiore al 90% ed inferiore al 100%	B	90
pari o superiore al 80% ed inferiore al 90%	C	80
pari o superiore al 70% ed inferiore al 80%	D	70
pari o superiore al 50% ed inferiore al 70%	E	55
pari o superiore al 30% ed inferiore al 50%	F	35
inferiore al 30%	G	0

Il giudizio A ed il corrispondente punteggio di 100 è attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell’obiettivo assegnato, in termini sia quantitativi che qualitativi, con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

Il giudizio A+ ed il corrispondente punteggio di 105 è attribuito in via del tutto eccezionale in caso di pieno ed eccellente raggiungimento dell’obiettivo assegnato, ben oltre i livelli quantitativi e qualitativi attesi e/o le aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

² V. nota 1

³ Dato dalla media ponderata dei punteggi associati al giudizio attribuito in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi ($Po = (A1 \times B1) + (A2 \times B2) + (A3 \times B3) + \dots / (A1 + A2 + A3 + \dots)$)

B) Valutazione Performance di Ruolo (comportamenti organizzativi agiti rispetto a quelli attesi¹)

PARAMETRO OGGETTO DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	GIUDIZIO ²	PUNTEGGIO ASSOCIATO (A) ³
1. Gestione efficace del tempo di lavoro	<i>Capacità di organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.</i>		
2. Capacità relazionali	<i>Capacità di relazionarsi positivamente all'esterno ed all'interno dell'organizzazione.</i>		
3. Orientamento all'innovazione	<i>Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.</i>		
4. Autonomia e proattività	<i>Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.</i>		
5. Soluzione dei problemi con apporti di qualità	<i>Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.</i>		
Punteggio complessivo Performance di ruolo (Pr)⁴			

¹ I comportamenti attesi sono dettagliatamente descritti nel documento denominato "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" adottato dall'Azienda.

² Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione dei comportamenti organizzativi:

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
<i>Oltre le attese</i>	<i>A+</i>	<i>105</i>
<i>Sempre pienamente coerente</i>	<i>A</i>	<i>100</i>
<i>Quasi sempre coerente</i>	<i>B</i>	<i>90</i>
<i>Richiesti miglioramenti marginali</i>	<i>C</i>	<i>75</i>
<i>Richiesti miglioramenti necessari su alcuni aspetti</i>	<i>D</i>	<i>55</i>
<i>Richiesto miglioramento</i>	<i>E</i>	<i>35</i>
<i>Richiesto deciso miglioramento</i>	<i>F</i>	<i>20</i>
<i>Comportamento non coerente</i>	<i>G</i>	<i>0</i>

³ V. nota 2

⁴ Dato dalla media aritmetica semplice dei punteggi relativi a ciascun parametro comportamentale valutato ($Pr = A1+A2+A3+A4+A5+A6/6$)

C) Valutazione Performance Individuale (PI)¹

$\text{_____} \times 0,60 + \text{_____} \times 0,40 = \text{_____}$
--

PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE	VALUTAZIONE CORRISPONDENTE ²

Firma del Valutatore		Data	
Firma del Valutato		Data	

¹ $PI = (Po \times 0,60) + (Pr \times 0,40)$

² *Scala di valutazione della performance individuale*

PUNTEGGIO FINALE		VALUTAZIONE CORRISPONDENTE
>	<=	
100	105	A+
90	100	A
80	90	B
70	80	C
60	70	D
0	60	<i>Valutazione insoddisfacente</i>

ALLEGATO D

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA “A” E “B”

secondo il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance” adottato dall’Azienda

ANNO DI RIFERIMENTO _____

DIPENDENTE (Nome e Cognome) _____

CATEGORIA _____

AREA _____

A) Valutazione Performance Operativa (obiettivi raggiunti)

n.	Obiettivo	Peso % obiettivo (A)	Giudizio rispetto al grado di raggiungimento dell’obiettivo ¹	Punteggio associato al grado di raggiungimento dell’obiettivo ² (B)
1.				
2.				
3.				
....				
Punteggio complessivo Performance operativa (Po)³				

¹ Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
Più del 100%	A+	105
Pari al 100%	A	100
pari o superiore al 90% ed inferiore al 100%	B	90
pari o superiore al 80% ed inferiore al 90%	C	80
pari o superiore al 70% ed inferiore al 80%	D	70
pari o superiore al 50% ed inferiore al 70%	E	55
pari o superiore al 30% ed inferiore al 50%	F	35
inferiore al 30%	G	0

Il giudizio A ed il corrispondente punteggio di 100 è attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell’obiettivo assegnato, in termini sia quantitativi che qualitativi, con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

Il giudizio A+ ed il corrispondente punteggio di 105 è attribuito in via del tutto eccezionale in caso di pieno ed eccellente raggiungimento dell’obiettivo assegnato, ben oltre i livelli quantitativi e qualitativi attesi e/o le aspettative di qualità e fruibilità del risultato.

² V. nota 1

³ Dato dalla media ponderata dei punteggi associati al giudizio attribuito in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi ($Po = (A1 \times B1) + (A2 \times B2) + (A3 \times B3) + \dots / (A1 + A2 + A3 + \dots)$)

B) Valutazione Performance di Ruolo (comportamenti organizzativi agiti rispetto a quelli attesi¹)

PARAMETRO OGGETTO DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	GIUDIZIO ²	PUNTEGGIO ASSOCIATO (A) ³
1. Gestione efficace del tempo di lavoro	Capacità di organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.		
2. Capacità relazionali	Capacità di relazionarsi positivamente all'esterno ed all'interno dell'organizzazione.		
3. Orientamento all'innovazione	Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.		
4. Autonomia	Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, nell'ambito delle direttive ricevute		
5. Soluzione dei problemi con apporti di qualità	Capacità di offrire contributi e apporti di qualità, collaborando attivamente nella soluzione dei problemi		
Punteggio complessivo Performance di ruolo (Pr)⁴			

¹ I comportamenti attesi sono dettagliatamente descritti nel documento denominato "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" adottato dall'Azienda.

² Giudizio e punteggio associato scaturiscono dalla seguente tabella di valutazione dei comportamenti organizzativi:

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	GIUDIZIO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
Oltre le attese	A+	105
Sempre pienamente coerente	A	100
Quasi sempre coerente	B	90
Richiesti miglioramenti marginali	C	75
Richiesti miglioramenti necessari su alcuni aspetti	D	55
Richiesto miglioramento	E	35
Richiesto deciso miglioramento	F	20
Comportamento non coerente	G	0

³ V. nota 2

⁴ Dato dalla media aritmetica semplice dei punteggi relativi a ciascun parametro comportamentale valutato ($Pr = A1+A2+A3+A4+A5+A6/6$)

C) Valutazione Performance Individuale (PI)¹

$\underline{\hspace{2cm}} \times 0,60 + \underline{\hspace{2cm}} \times 0,40 = \underline{\hspace{2cm}}$
--

PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE	VALUTAZIONE CORRISPONDENTE ²

Firma del Valutatore		Data	
Firma del Valutato		Data	

¹ $PI = (Po \times 0,60) + (Pr \times 0,40)$

² *Scala di valutazione della performance individuale*

PUNTEGGIO FINALE		VALUTAZIONE CORRISPONDENTE
>	<=	
100	105	A+
90	100	A
80	90	B
70	80	C
60	70	D
0	60	Valutazione insoddisfacente

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione, costituito in forma monocratica nella persona del dott. Flavio Maria Roseto, nominato con delibera del C.d.A. n. 25 del 30/06/2017 e con delibera del C.d.A. n. 16 del 18/06/2020 (di rinnovo dell'incarico), visto il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance" trasmesso a mezzo PEC in data odierna, ai sensi dell'art. 62, comma 5, del vigente Regolamento di Organizzazione e Contabilità, esprime parere favorevole sullo stesso.

Lecce, 01 luglio 2021.

Il Nucleo di Valutazione

Dott. Flavio Maria Roseto

