



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Sommario

PREMESSA.....	3
1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	3
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	3
2.1 I percorsi della valutazione e della gestione: il miglioramento continuo.....	3
3. LE NORME DEL CAMBIAMENTO	4
4. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	5
4.1 I soggetti coinvolti.....	5
4.2 Il ruolo dei valutatori	7
4.3 Il collegamento tra Performance e il Sistema di misurazione e valutazione	7
5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	7
5.1 Metodologia di misurazione e valutazione della performance.....	7
5.2 Le fasi del sistema di valutazione.....	8
5.2.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi	8
5.2.2 Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione	8
5.2.3 Analisi dei dati e valutazione	8
5.2.4 Comunicazione dei risultati	8
5.2.5 Elaborazione di piani di miglioramento individuali	9
6. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ...	9
6.1 Performance organizzativa	9
6.2 La performance organizzativa dell'A.S.P. Pio Istituto Elemosiniere A. del Colle.....	9
6.3 Raggiungimento della performance organizzativa	10
7. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
7.1 La Performance individuale	10
7.2 Elementi della valutazione della performance individuale	10
8. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI.....	12
9. MODALITÀ DI ACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE.....	12
10. LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO	13
10.1 La trasparenza dei documenti.....	13
10.2 La valorizzazione delle capacità interne.....	13
11. COMUNICAZIONE E CONCILIAZIONE.....	13

PREMESSA

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di **performance**, quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una persona, un servizio, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome. La profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale" e prende in considerazione il livello individuale, il livello organizzativo, il livello di programma o politica pubblica.

Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e al modo in cui viene condotta. È importante il risultato ottenuto, ma è ancora più importante come questo risultato è stato ottenuto.

La performance va considerata nei suoi due aspetti:

- **performance organizzativa** intesa quale risultato complessivo dell'azienda o di un suo ambito;
- **performance individuale** rappresentata dal contributo che ogni persona fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e di comportamenti professionali dimostrati.

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il legislatore definisce il ciclo della performance **l'insieme delle attività necessarie per esprimere gli obiettivi strategici e quelli operativi di un'organizzazione pubblica**, le modalità di monitoraggio e di valutazione.

Il D.lgs. 150/2009 configura il ciclo della performance come **"un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo e individuale"**.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 I percorsi della valutazione e della gestione: il miglioramento continuo

Gli obiettivi strategici dell'Azienda e la loro articolazione in obiettivi operativi annuali sono definiti nell'ambito degli strumenti di pianificazione e programmazione.

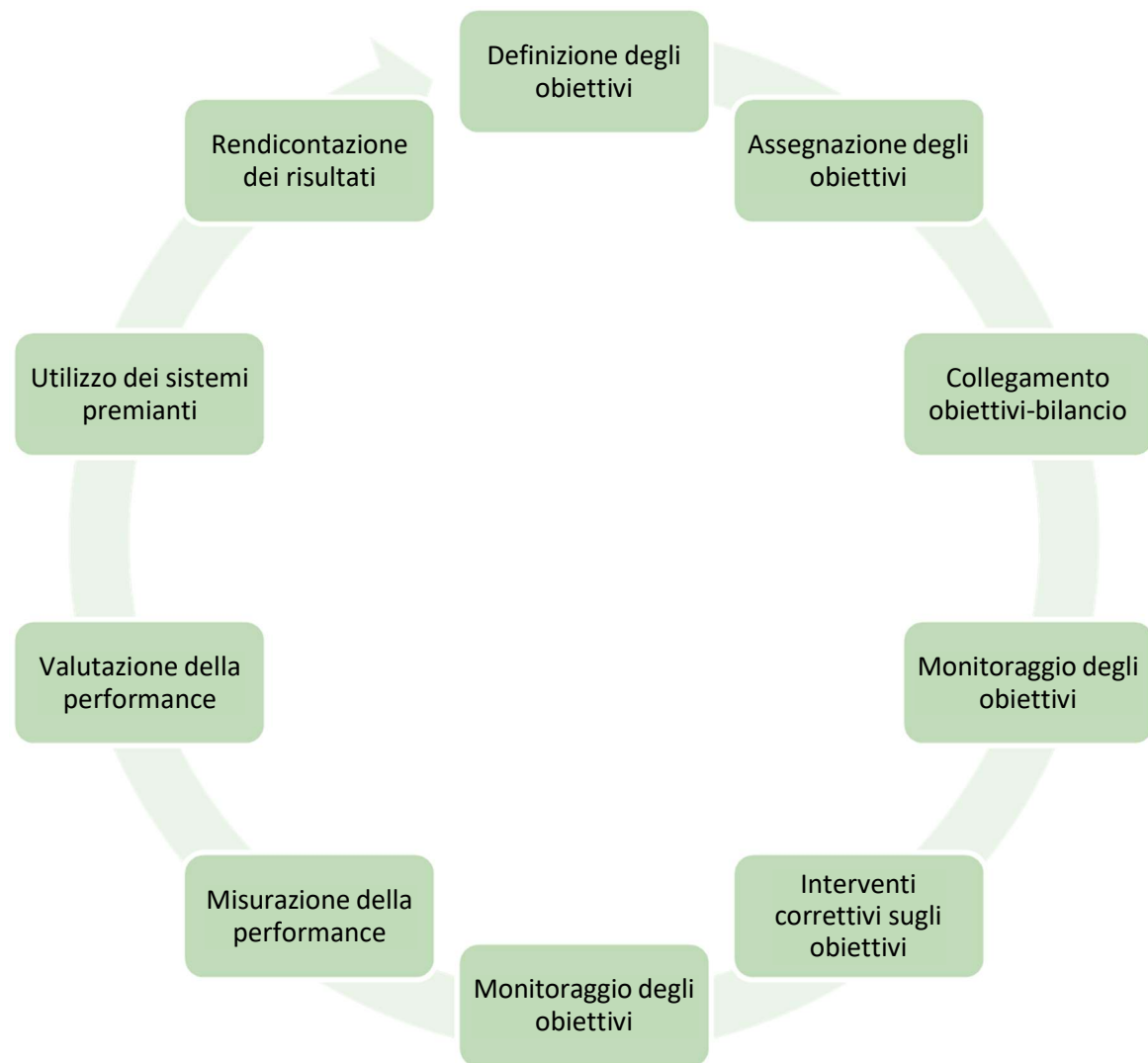
Al momento dell'adozione del sistema di misurazione e valutazione gli obiettivi strategici con la loro articolazione in obiettivi operativi sono definiti all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) per il triennio 2024-2026, nella sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione e nel Piano della qualità 2023-2025.

Le norme sulla misurazione e la valutazione hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e far crescere le competenze professionali del personale attraverso **la valorizzazione del merito, la misurazione dei risultati e delle risorse impiegate** per il loro perseguimento.

Il **processo di misurazione e valutazione della performance** si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del D.lgs. 150/2009 che prevede la seguente articolazione:

1. **definizione e assegnazione** degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. **collegamento** tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

3. **monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. **misurazione e valutazione** della performance, organizzativa e individuale;
5. **utilizzo dei sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. **rendicontazione dei risultati** agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai soggetti interessati, ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



3. LE NORME DEL CAMBIAMENTO

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, avviato negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Con il D.lgs. 150/2009 è stato introdotto il termine **“performance”** e la valorizzazione del merito individuale assume un ruolo fondamentale per garantire efficienza gestionale e produttività.

Secondo i “principi generali” del Decreto, ***“la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative”***.

Tre sono le dimensioni della performance previste dal D.lgs. 150/2009: due sono di tipo organizzativo (quella dell'Ente nel suo complesso e quella delle unità organizzative) e una

individuale (quella relativa alle singole persone). Il medesimo decreto riconosce nella competizione tra i singoli dipendenti, il principio fondante per il miglioramento delle prestazioni della struttura e dell'intera Azienda.

Nel dare attuazione alle succitate disposizioni legislative in materia di misurazione e valutazione del personale dipendente si deve necessariamente tenere conto che per scelte operate dal Consiglio di amministrazione, l'erogazione dei servizi necessari a garantire l'attività assistenziale e la gestione della Residenza per anziani non autosufficienti di primo livello dell'A.S.P. Pio Istituto Elemosiniere Alberton del Colle di Venzona, viene assicurata attraverso un'organizzazione di servizi gestita in forma integrata del tipo Global Service, affidata con procedure di evidenza pubblica.

Le prestazioni oggetto dell'appalto riguardano:

- l'assistenza infermieristica, comprensiva della funzione del governo assistenziale;
- l'assistenza riabilitativa, motoria e sensoriale;
- l'assistenza diretta all'ospite;
- l'animazione e la socializzazione;
- il servizio di taglio di capelli e barba, di cura di mani e piedi;
- il servizio di igiene ambientale.

Per tale motivo la dotazione organica dell'Azienda, al momento, è modesta ed è rappresentata da 2 Operatori socio-sanitari attualmente in distacco all'appaltatore di servizi e 1 impiegato amministrativo assunto dalla data del 01.09.2022.

4. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

4.1 I soggetti coinvolti

All'interno del sistema di valutazione sono individuati chiaramente i **soggetti responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance**.

La responsabilità dell'attuazione del sistema di valutazione della performance aziendale è demandata:

- al Consiglio di Amministrazione;
- all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- al Direttore Generale;
- al personale dipendente;
- al soggetto affidatario dei servizi esternalizzati.

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Proposta definizione/aggiornamento del sistema	• Direzione generale
Adozione del sistema	• Consiglio di Amministrazione
Attuazione del sistema	• Direttore generale • OIV • Personale dipendente • Soggetto affidatario dei servizi esternalizzati
Monitoraggio e audit del sistema	• OIV

a) Consiglio di Amministrazione:

L'art. 15 del D.lgs.150/2009 indica le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico amministrativo e, stabilisce che esso:

- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- definisce gli obiettivi di Performance da inserire nel Piano integrato di attività e organizzazione e la redazione della Relazione sulla Performance;
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- definisce il sistema di misurazione e valutazione;
- valuta la performance individuale del Direttore generale, su proposta dell'OIV.

b) Direzione generale:

- predispone e aggiorna la proposta del Piano integrato di attività e organizzazione, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari servizi/Aree;
- predispone il sistema di misurazione e valutazione;
- cura il monitoraggio semestrale delle attività svolte dall'organizzazione;
- redige la proposta di relazione sulla performance;
- coadiuva il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte.

c) Organismo Indipendente di Valutazione:

L'incarico di Titolare di OIV monocratico è chiamato ad assolvere alle funzioni di cui all'art. 14 del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. ed in particolare in merito al sistema di valutazione è tenuto a garantire:

- la collaborazione con i competenti organi in materia di progettazione, gestione e controllo dei sistemi valutazione previsti dalla normativa vigente;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- la verifica della coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione e le misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance adottate dall'A.S.P.;
- l'individuazione di indicatori, parametri e metodologie definiti e chiari per la ponderazione e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuati;

d) Personale dipendente:

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione nel cui ambito valuta il proprio superiore gerarchico.

e) Soggetto affidatario dei servizi externalizzati:

- concorre al raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici individuati dal Consiglio di amministrazione;
- concorre alla valutazione della performance individuale del personale in distacco;

4.2 Il ruolo dei valutatori

Il processo di valutazione si realizza attraverso il seguente percorso:

Il Direttore generale:

- a) Valuta l'andamento semestrale degli obiettivi strategici e operativi/gestionali dell'azienda e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- b) semestralmente e a fine anno, elabora la scheda di valutazione del personale dipendente.

L'Organismo indipendente di valutazione:

- a) propone al Consiglio di amministrazione la valutazione del Direttore generale (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009), a seguito di colloqui/confronti in occasione dei monitoraggi semestrali sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi/gestionali e sui suoi comportamenti;
- b) elabora una relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009;
- c) esegue un monitoraggio sistemico e costante durante tutto il ciclo della performance, e segnala tempestivamente eventuali criticità, ritardi e omissioni per consentire all'organizzazione di promuovere azioni correttive.

Il Consiglio di amministrazione:

- a) verifica semestralmente l'andamento degli obiettivi strategici affidati al Direttore generale e il loro effettivo conseguimento e propone eventuali interventi correttivi e migliorativi;

Il soggetto affidatario dei servizi esternalizzati:

- a) presenta al Direttore generale una relazione semestrale sul raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi/gestionali dell'azienda e, a fine anno la relazione conclusiva contenente le azioni predisposte e la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- b) semestralmente e a fine anno, coadiuva il Direttore generale nell'elaborazione della scheda di valutazione del personale distaccato.

4.3 Il collegamento tra Performance e il Sistema di misurazione e valutazione

Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

- i **documenti di programmazione annuale** e pluriennale e la relazione illustrativa
- il **Piano integrato di attività e organizzazione nel quale sono individuati** gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi/gestionali. Gli obiettivi indicati nel Piano integrato di attività ed organizzazione, nella sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione sono programmati su base triennale e sono coerenti con quelli indicati nei documenti programmatici (bilancio di previsione annuale e pluriennale) e con il Piano della qualità. **Il loro conseguimento costituisce condizione** per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.
- la **relazione sulla performance** che, come disposto dall'art. 14, commi 4, lettera c), e 6 del D.lgs. 150/2009 deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto.

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

5.1 Metodologia di misurazione e valutazione della performance

Il ciclo di gestione della performance si suddivide in due momenti: la misurazione e la valutazione.

La misurazione è il processo che quantifica i risultati prodotti e i contributi (risorse) che li hanno resi possibili.

Tre sono gli elementi fondamentali della misurazione:

- a) la **definizione**, in fase di programmazione, degli **indicatori** che sono significativi e collegati agli obiettivi;
- b) l'**individuazione del target**, cioè del risultato atteso, ovvero del valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo entro uno specifico intervallo temporale;
- c) la **rilevazione delle informazioni** e l'esplicitazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

La **valutazione**, successiva alla misurazione, consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a quanto programmato, gli obiettivi assegnati, le altre attività simili etc.

5.2 Le fasi del sistema di valutazione

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

1. assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
2. monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
3. analisi dei dati e valutazione;
4. comunicazione dei risultati;
5. elaborazione di piani di miglioramento individuali.

5.2.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

L'assegnazione degli obiettivi da parte del valutatore avviene tramite un **confronto di condivisione** con il valutato.

5.2.2 Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, avvengono con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

Il **colloquio** è fondamentale per conoscere l'andamento della performance organizzativa (quella che riguarda lo stato di salute del servizio) e quello della performance individuale.

Da un lato si comprende se tutti gli obiettivi sono perseguiti correttamente ovvero se ci sono correttivi da decidere, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo del personale per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni, competenze e comportamenti.

Il succitato metodo ha applicazione anche per il colloquio/confronto tra l'OIV e il Direttore Generale.

Da tale colloquio l'OIV ha l'opportunità di conoscere l'andamento della performance organizzativa aziendale.

5.2.3 Analisi dei dati e valutazione

L'analisi dei dati è propedeutica alla valutazione e all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti.

5.2.4 Comunicazione dei risultati

La fase più delicata e stimolante dell'intero processo è costituita dalla comunicazione dei risultati che avviene attraverso un colloquio/confronto tra valutatore e valutato.

La finalità è quella di generare un percorso di miglioramento. Il colloquio tra valutatore e valutato,

oltre alla comunicazione dell'esito e ai chiarimenti relativi alle modalità di calcolo per l'attribuzione dei premi, offre un confronto sulle:

- principali evidenze, gli eventi significativi e i risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- differenze tra la performance individuale attesa e quella realizzata;
- motivazioni della valutazione.

I primi due elementi, di supporto alle motivazioni della valutazione, costituiscono la condizione indispensabile per evitare il rischio che la valutazione sia percepita, come iniqua o collegata a un giudizio sulla persona, piuttosto che alla performance realizzata dall'individuo.

5.2.5 Elaborazione di piani di miglioramento individuali

Poiché la finalità generale del processo è quello di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, può essere presentato un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- le criticità evidenziate in ordine di priorità;
- le eventuali azioni correttive da adottare per il raggiungimento del target programmato;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate attraverso un piano di formazione individuale.

6. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

6.1 Performance organizzativa

Con la performance organizzativa (art.8. D.lgs.150/2009) si valuta:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni dei fruitori dei servizi erogati;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione del loro effettivo grado di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

6.2 La performance organizzativa dell'A.S.P. Pio Istituto Elemosiniere A. del Colle

La performance organizzativa dell'A.S.P. Pio Istituto Elemosiniere a. del Colle viene misurata e valutata sulla base di due macroambiti:

- a) **grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico** definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione e nel Piano triennale della qualità;
- b) **grado di raggiungimento degli obiettivi individuali concordati;**

Tutto il personale contribuisce al risultato complessivo dell'azienda e, quindi, tutte le persone sono valutate su questo parametro.

La misurazione della performance organizzativa è **un compito** che spetta al Direttore generale.

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della performance organizzativa, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

6.3 Raggiungimento della performance organizzativa

Il primo fattore oggetto di valutazione della performance organizzativa è il **raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico e individuali** che identifica e misura uno specifico risultato atteso in un certo arco temporale, il cui livello di raggiungimento è verificabile in base a criteri di misurazione/valutazione (indicatori/output). La misurazione del risultato ottenuto considera gli obiettivi stabiliti a inizio periodo.

In questo senso ci si riferisce **all'aspetto quantitativo** della prestazione. La valutazione dei risultati, infatti, è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento dell'obiettivo

La valutazione della performance viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi. Ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PIAO e nel Piano della qualità.

Grado di raggiungimento obiettivi	Punti
Compreso tra 85 e 100%	40
Compreso tra 75 e 84%	30
Compreso tra 65 e 74%	20
Compreso tra 50 e 64%	10
Inferiore al 50%	0

7. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

7.1 La Performance individuale

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della missione, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder. Deve essere supportata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.

Il processo di valutazione della performance individuale è orientato **ai principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione**.

7.2 Elementi della valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si articola su tre dimensioni fondamentali:

1. **qualità del contributo assicurato alla performance individuale**
2. **competenze dimostrate**
3. **comportamento professionale e organizzativo**

Il processo di misurazione e valutazione di queste variabili si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di **contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute** dal personale e dunque accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Azienda.

La considerazione dei comportamenti professionali dimostrati e delle caratteristiche del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance aziendale è orientata allo **sviluppo dei comportamenti professionali** più adeguati nella direzione del **miglioramento continuo** e della ricerca di una sempre **maggiore efficienza ed efficacia** dell'azione amministrativa e dei servizi resi. Il quadro delle variabili e degli indicatori da considerare al fine della misurazione e valutazione della performance del personale dipendente è il seguente:

1. Qualità del contributo assicurato alla performance aziendale:

INDICATORE
Flessibilità personale e professionale
Capacità di svolgere compiti arricchiti
Capacità di adattamento ai cambiamenti
Capacità di lavorare in gruppo

2. Competenze dimostrate:

INDICATORE
Precisione, rispetto dei tempi e produttività
Capacità di stabilire relazioni con l'utenza
Capacità di proporre soluzioni innovative
Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità

3. Comportamento professionale e organizzativo:

INDICATORE
Livello di impegno personale e professionale
Interesse e motivazione per il lavoro svolto
Capacità di ottenere risultati
Autonomia e problem solving

Per ciascun indicatore considerato viene attribuito un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente (sono possibili anche valutazioni intermedie, con un decimale di 0,5):

Valutazione	Punteggio
Insufficiente	1
Mediocre	2
Adeguito	3
Buono	4
Ottimo	5

Ciascuno degli elementi di valutazione sopra descritti sarà valutato in modo diverso a seconda delle Categorie e dei profili professionali di appartenenza, applicando un fattore di moltiplicazione differenziato a seconda dei ruoli. A tal fine al presente documento sono allegate le schede di valutazione con i diversi elementi di valutazione, caratteristici delle principali tipologie di ruoli e

profili presenti.

Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, fino ad un massimo di 60 punti.

8. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI

I fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività e oggetto di contrattazione collettiva sono suddivisi con le seguenti percentuali:

- a) **performance organizzativa**= 40% del totale del premio di risultato/produttività;
- b) **performance individuale**= 60% del totale del premio di risultato/produttività.

Le succitate percentuali **possono mutare di anno in anno** con delibera di indirizzo del Consiglio di amministrazione coerentemente con le scelte politiche e strategiche approvate.

Le risorse destinate alla performance organizzativa e quelle destinate alla performance individuale sono a loro volta suddivise in relazione ai profili professionali di appartenenza:

- **Area operatori esperti** (ex. B3) 65% delle risorse complessive;
- **Area istruttori** (ex C1) 35% delle risorse complessive.

Gli importi individuali determinati ripartendo le risorse individuate per il numero di dipendenti, sono rideterminati in relazione alle seguenti fasce:

PREMIALITA'	
Valore della prestazione	% della premialità spettante
Superiore/uguale a 90	100%
Compreso fra 80 e 89	95%
Compreso fra 70 e 79	85%
Compreso fra 60 e 69	75%
Compreso fra 50 e 59	65%
Inferiore a 50	0%

Le economie che conseguono all'applicazione delle fasce sono portate in aumento del Fondo per il salario accessorio di cui all'articolo 31, comma 3 CCNL 22.01.2004, dell'anno successivo.

a) Personale a tempo parziale o distaccato

Il personale neo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla ripartizione degli incentivi, in proporzione al tempo di lavoro dovuto nel periodo di servizio. La medesima modalità si applica per il personale in part time.

La valutazione del personale distaccato presso il soggetto affidatario dei servizi esternalizzati è effettuata dal Direttore generale con l'apporto delle informazioni e delle valutazioni del Responsabile del governo assistenziale, incaricato dal medesimo soggetto.

9. MODALITÀ DI ACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio processo programmatico dell'azienda e nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione e di bilancio.

Nell'ambito del ciclo della performance è previsto che prima vengano definiti gli obiettivi sulla base delle esigenze degli utenti e successivamente le risorse finanziarie in modo da evitare che il budget determini l'azione.

In tal modo è possibile rivedere il ciclo di programmazione di bilancio, dando rilievo alla dimensione strategica e di risultato.

10. LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO

10.1 La trasparenza dei documenti

Con il sistema di misurazione e valutazione vengono esaltate la trasparenza degli obiettivi e la chiarezza dei rapporti per garantire un cambiamento gestionale.

Gli obiettivi diventano, infatti, trasparenti, quando sono concordati e quando si conoscono le persone che saranno responsabili del suo raggiungimento e quelle che sono incaricate di realizzarlo.

La chiarezza dei rapporti, viene garantita attraverso il colloquio/confronto:

- tra quelli che devono realizzare un obiettivo;
- tra questi e il direttore generale.

In questo modo si innesta **un circuito virtuoso** in cui la performance e il nuovo sistema di misurazione e valutazione esprimono i loro effetti.

Inoltre, attraverso la **massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance** vengono garantite modalità chiare di rendicontazione alla collettività dei risultati raggiunti dall'Azienda.

Per questo motivo il Piano integrato di attività e organizzazione, la Relazione sulla Performance e il Sistema di misurazione e valutazione sono doverosamente pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" dell'Azienda.

Inoltre i succitati documenti devono essere elaborati in modo che siano **chiari al cittadino, agli stakeholder, a chiunque a che fare con l'A.S.P. Pio Istituto Elemosiniere A. del Colle e a tutti coloro che** vogliano solo informarsi delle attività svolte.

10.2 La valorizzazione delle capacità interne

I rapporti e gli obiettivi sono e restano chiari e trasparenti quando all'interno di un ufficio, all'interno di un servizio e, infine, di tutta l'organizzazione aziendale, ciò che conta è **il riconoscimento chiaro di chi fa che cosa**.

Inoltre la condivisione degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio di amministrazione con tutto il personale che lavora nella struttura e la definizione di chi deve presiedere un obiettivo, di chi deve partecipare a realizzarlo ne favorisce la comprensione e la realizzazione.

Solo in questo senso si concretizza il riconoscimento delle capacità interne e una gestione dell'organizzazione orientata al merito. La trasparenza porta alla capacità, il piano della performance la dichiara e il sistema di misurazione e valutazione la mette in discussione e le dà valore.

11. COMUNICAZIONE E CONCILIAZIONE

La scheda di valutazione è consegnata al dipendente dal Direttore generale nel corso di un

colloquio individuale. Come già evidenziato al paragrafo 5.2.5 contestualmente alla comunicazione dei risultati, Il Direttore generale può essere presentare un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- le criticità evidenziate in ordine di priorità;
- le eventuali azioni correttive da adottare per il raggiungimento del target programmato;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate attraverso un piano di formazione individuale.

In sede di colloquio individuale, il dipendente può richiedere la revisione della valutazione della performance individuale qualora emergano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione e/o vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione (per esempio comportamenti palesemente difforni nella valutazione tra colleghi).

Solo nel caso in cui la valutazione sia inferiore a 70 punti, il dipendente può richiedere in forma scritta un colloquio con il Direttore generale e l'O.I.V. a fini conciliativi. Tale richiesta dovrà pervenire entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 SCHEDE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 2 DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE