



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI

Allegato A1 – Schede del Sistema di misurazione e valutazione della performance

Valutazione individuale - scheda di rilevazione quadrimestrale (A)

La Scheda A viene utilizzata per la rilevazione quadrimestrale delle prestazioni individuali del personale.

Rappresenta uno strumento per i valutatori da utilizzare nell'ambito delle verifiche semestrali per monitorare i tre ambiti di valutazione della performance individuale tenendo conto della:

1. **Definizione degli obiettivi strategici pluriennali:** programmati su base triennale, definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio. Vengono individuati in un confronto con il Direttore generale in coerenza con gli indirizzi strategici definiti dal Consiglio di amministrazione. Tali obiettivi **si declinano in obiettivi operativi di durata annuale.**
2. **Individuazione degli obiettivi gestionali:** gli obiettivi gestionali riguardano la normale gestione dell'Azienda. Vengono individuati sulla base della declaratoria delle diverse unità operative e degli uffici amministrativi. Raffigurano le attività o i processi di carattere permanente rivolti a realizzare pienamente la missione istituzionale.

L'assegnazione degli obiettivi strategici/operativi e gestionali viene effettuata dal Direttore generale e dai Direttori di Area affidando a ciascun dipendente le azioni che in maniera concorde deve attuare.

I Responsabili verificano semestralmente i tre ambiti della performance relativamente alla valutazione individuale:

1. **raggiungimento degli obiettivi:** il valutatore verifica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in cui è coinvolto il valutato
2. **comportamenti professionali e organizzativi:** i comportamenti da valutare attengono la conoscenza, le capacità e le attitudini del valutato. La valutazione viene effettuata secondo le categorie e i comportamenti individuati nel Dizionario dei Comportamenti (allegato A2 del Sistema di misurazione e valutazione della performance)
3. **comunicazione e ascolto:** il valutatore giudica la capacità di confronto e di condivisione del dipendente valutato per rafforzare il senso di appartenenza all'Azienda e di collaborazione tra colleghi. A margine delle valutazioni per ciascun ambito, il valutatore potrà indicare quelli che sono ritenuti gli eventi significativi che hanno inciso sui risultati ed eventuali ulteriori osservazioni

Solo per il primo periodo (01.01/30.04) il Responsabile potrà indicare le azioni correttive da porre in essere per innalzare la soglia del raggiungimento dei target definiti e/o attesi.

Scheda A: valutazione individuale quadrimestrale

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI			
SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE QUADRIMESTRALE PERIODO: _____			
NOME			
COGNOME			
AREA			
AMBITO DI VALUTAZIONE	ELEMENTO DI VALUTAZIONE	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	EVENTI SIGNIFICATIVI/OSSERVAZIONI
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	OBIETTIVO 1		
	OBIETTIVO 2		
	OBIETTIVO 3		
	OBIETTIVO 4		
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	COMPORTAMENTO 1		
	COMPORTAMENTO 2		
	COMPORTAMENTO 3		
COMUNICAZIONE E ASCOLTO			
DATA		FIRMA VALUTATO	
		FIRMA VALUTATORE	

Valutazione performance organizzativa e performance individuale - scheda di rilevazione annuale (B)

La scheda B viene utilizzata per la rilevazione annuale delle prestazioni del personale. La prima parte della scheda è dedicata alla rilevazione della **Performance Organizzativa**.

Giova ricordare che la performance organizzativa è valutata sulla base di due distinti fattori di valutazione:

1. **Raggiungimento degli obiettivi:**
 - a. obiettivi strategici del servizio per la valutazione dei Direttori di Area e del personale dell'Area/Unità operativa
 - b. obiettivi strategici dell'azienda nel complesso per la valutazione del Direttore generale.
2. **Grado di soddisfazione degli utenti**

I fattori hanno un peso pari, rispettivamente, al 70% e al 30%

Per ciascuno dei due fattori occorrerà calcolare il relativo **indice**.

Per il calcolo dell'indice del primo fattore - **Raggiungimento degli obiettivi** - si procederà nel modo seguente:

- per la valutazione del personale si farà riferimento alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi del servizio (dato desumibile dal sistema di monitoraggio) che, rettificata per il peso che è stato attribuito all'obiettivo stesso, darà il relativo valore (Tab. 1 pag. 7). La somma dei

valori degli obiettivi, ponderata per il 70%, rappresenta l'indice del fattore;

- per il direttore generale il riferimento è alla media dei valori degli obiettivi dell'azienda

Per il calcolo dell'indice del secondo fattore - **Grado di soddisfazione degli utenti** - si indicherà il posizionamento del servizio/unità operativa nell'ambito della scala di valutazione della soddisfazione degli utenti (Tab. 2 pag. 7). Il valore ponderato per il peso del fattore di valutazione (30%) rappresenta l'indice del fattore.

L'indice della performance organizzativa sarà dato dalla somma degli indici dei due fattori. Il totale sarà confrontato con la tabella delle premialità (Tab. 5 pag. 8) da cui si ricaverà la percentuale spettante per la performance organizzativa.

Oltre alla performance organizzativa, la valutazione deve riguardare anche la **Performance individuale** che sarà desumibile dalla scheda di rilevazione quadrimestrale compilata per l'intero anno (scheda A pag. 3).

La valutazione individuale è misurata sulla base di tre fattori:

1. **raggiungimento degli obiettivi individuali**
2. **competenze e comportamenti**
3. **comunicazione e ascolto**

La valutazione del **fattore 1** riferito agli **obiettivi individuali** è rapportata alla percentuale di realizzazione dell'obiettivo in cui è coinvolto il valutato.

Per l'attribuzione del punteggio si rinvia alla Tab. 3 di pag. 7 in cui a ogni percentuale di realizzazione corrisponde un determinato punteggio. La media dei valori raggiunti ponderata per il peso attribuito indicherà l'indice **del fattore 1**.

I comportamenti (fattore 2) valutati sono illustrati nel **Dizionario dei Comportamenti**, allegato al presente provvedimento e individua i comportamenti attesi da ciascuna figura e ruolo professionale. Nella tabella di rilevazione sono riportati i livelli possibili per ciascun comportamento valutato con il relativo punteggio.

La media dei punteggi ponderata per il peso attribuito consente di calcolare l'**indice del fattore 2**.

Nella Tabella 4 di pag. 8 sono riportati i livelli attribuibili ed il relativo valore individuato che, ponderato per il peso attribuito, consentirà di definire l'**indice del fattore 3**, corrispondente alla **Comunicazione e Ascolto**.

La somma dei tre indici darà il punteggio totale del valutato che, rapportato alla tabella 5 riferita alla premialità, indicherà la percentuale del premio di risultato spettante per la performance individuale.

I risultati conseguiti saranno riportati in una Tabella riepilogativa in cui si darà rilievo a:

- osservazioni emerse nel corso del confronto/colloquio tra valutato/valutatore
- motivazioni della valutazione
- piano di miglioramento individuale
- eventuali osservazioni del valutato

Scheda B: performance organizzativa e individuale annuale

Scheda B 1: valutazione performance organizzativa annuale

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNO _____								
NOME								
COGNOME								
AREA								
FATTORI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE		ELEMENTI DI RETTIFICA			VALUTAZIONE		
OBIETTIVI	% raggiung. Obiett. Strategico	% attribuzione obiettivo all'unità operativa (a)	% peso obiettivo	Punteggio (b)*	punteggio rapportato all'attribuzione % obiettivo unità operativa (axb)	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore
Obiettivo strategico 1						0	70%	0
Obiettivo strategico 2								
Obiettivo strategico 3								
Obiettivo strategico 4								
Obiettivo strategico 5								
Obiettivo strategico 6								
Obiettivo strategico 7								
SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI	% SODDISFAZIONE UTENTI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO**			PUNTEGGIO TOTALE	peso del fattore di valutazione	totale di fattore
valutazione del livello						0	30%	0
TOTALE INDICE DI FATTORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA								0
* RIF. TABELLA 1: PUNTEGGIO PER GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN BASE AL PESO %								
** RIF. TABELLA 2: GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI								

*Vedi tab. 1: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi in base al peso %

**Vedi tab. 2: grado di soddisfazione degli utenti

Scheda B 2.1: valutazione individuale annuale – fattore 1 obiettivi individuali

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____					
FATTORE 1: OBIETTIVI INDIVIDUALI					
NOME					
COGNOME					
AREA					
	% raggiungimento Obiettivi Individuali	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 1
	(a)	(b)	[(b)/n. obiettivi]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Obiettivo 1			0		0
Obiettivo 2					
Obiettivo 3					
Obiettivo 4					

*Vedi tab. 3: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali

Scheda B 2.2: valutazione individuale annuale – fattore 2 comportamenti

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____					
FATTORE 2: COMPORTAMENTI					
NOME					
COGNOME					
AREA					
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
			[punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Comportamento 1			0		0
Comportamento 2					
Comportamento 3					
Comportamento 4					
		TOTALE			

Scheda B 2.3: valutazione individuale annuale – fattore 3 comunicazione e ascolto

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____				
FATTORE 2: COMUNICAZIONE E ASCOLTO				
NOME				
COGNOME				
AREA				
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
	(a)	(b)	(c)	(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Valutazione del livello				0

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto

Tabelle per l'attribuzione dei punteggi

La valutazione della performance organizzativa e individuale viene effettuata con l'attribuzione dei punteggi indicati nelle tabelle sottostanti.

Tabelle punteggi schede performance organizzativa

Tabella 1 punteggio obiettivi strategici

Tabella 1 Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi strategici in base al peso				
Peso % obiettivo	10%	20%	30%	40%
% raggiungimento obiettivi	Punteggio	Punteggio	Punteggio	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	100	107	113	120
Livello atteso 80-89%	85	91	96	102
Livello in sviluppo 70-79%	65	69	74	78
Livello critico 60-69%	45	48	51	54
Livello non significativo < 60%	0	0	0	0

La Tabella 1 riporta il punteggio, basato su scale diverse in relazione al peso che gli obiettivi strategici presentano e sulla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Si precisa che i pesi degli obiettivi vengono attribuiti dal Direttore generale in base alla rilevanza e alla ricaduta conseguente sulle attività.

Tabella 2 punteggio grado di soddisfazione degli utenti

Tabella 2 Grado di soddisfazione degli utenti	
Range di soddisfazione utenti	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30
Livello non significativo < 60%	0

La Tabella 2, in base al range di soddisfazione degli utenti, riporta il relativo punteggio da assegnare. E' utilizzata per il calcolo della performance organizzativa di cui costituisce uno dei parametri di valutazione.

Tabelle punteggi schede performance individuale

Tabella 3 punteggio obiettivi individuali

Tabella 3 Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	
% raggiungimento obiettivi	Punteggio
Livello eccellente 90-100%	100
Livello atteso 80-89%	85
Livello in sviluppo 70-79%	65
Livello critico 60-69%	45
Livello non significativo < 60%	0

La Tabella 3 riporta il punteggio attribuito in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Questa percentuale viene utilizzata in occasione dei monitoraggi quadrimestrali.

Tabella 4 punteggio comportamenti e comunicazione e ascolto

Tabella 4 Comportamenti, comunicazione e ascolto	
Range di posizionamento	Punteggi
Livello eccellente 90-100%	120
Livello atteso 80-89%	100
Livello in sviluppo 70-79%	70
Livello critico 60-69%	30
Livello non significativo < 60%	0

La Tabella 4 fornisce il punteggio da attribuire nella valutazione dei comportamenti, comunicazione e ascolto.

Tabelle punteggi scheda di calcolo premialità spettante

Tabella punteggio premialità finale

Una volta calcolati l'indice della performance organizzativa e l'indice della performance individuale, per l'attribuzione della premialità spettante si fa riferimento ai valori riportati nella seguente tabella:

Tabella 5 PREMIALITA'	
Valore indice 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%
Compreso fra 40 e 49	50%
Inferiore a 40	0%

Esempi di calcolo

Per rendere più agevole la comprensione del *modus* di applicazione del nuovo sistema di calcolo si riportano di seguito degli schemi esemplificativi con dati di fantasia.

Gli esempi riguardano:

- Dipendente dell'Area Personale di supporto (ex categorie A/B) e dell'Area Operatori (ex categoria BS)
- Dipendente dell'Area assistenti e dell'Area Professionisti della salute (ex categorie C/D e Ds)
- Responsabile di Area con incarico di funzione organizzativa (ex PO)
- Direttore generale.

Esempio di calcolo dipendente dell'Area Personale di supporto (ex categorie A/B) e dell'Area Operatori (ex categoria BS)



NOME								
COGNOME								
AREA								
FATTORI DI VAUTAZIONE	ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE		ELEMENTI DI RETTIFICA				VALUTAZIONE	
OBIETTIVI	% raggiung. Obiett. Strategico	% attribuzione obiettivo all'unità operativa (a)	% peso obiettivo	Punteggio (b)*	punteggio rapportato all'attribuzione % obiettivo unità operativa (axb)	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore
Obiettivo strategico 1	95%	100%	10%	100	100	100	70%	70
Obiettivo strategico 2								
SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI	% SODDISFAZIONE UTENTI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO**			PUNTEGGIO TOTALE	peso del fattore di valutazione	totale di fattore
valutazione del livello	70%		70			70	30%	21
TOTALE INDICE DI FATTORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA								91

*Vedi tab. 1: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi in base al peso %

**Vedi tab. 2: grado di soddisfazione degli utenti



FATTORE 1: OBIETTIVI INDIVIDUALI

NOME					
COGNOME					
AREA					
	% raggiungimento Obiettivi Individuali	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 1
	(a)	(b)	[(b)/n. obiettivi]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Obiettivo 1	80%	85	88	50%	44
Obiettivo 2	90%	100			
Obiettivo 3	100%	100			
Obiettivo 4	70%	65			

*Vedi tab. 3: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali



FATTORE 2: COMPORTAMENTI

NOME					
COGNOME					
AREA					
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
			[punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Comportamento 1	56%	0	33	30%	10
Comportamento 2	37%	0			
Comportamento 3	89%	100			
		TOTALE			
		100			

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI

PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

FATTORE 2: COMUNICAZIONE E ASCOLTO

NOME				
COGNOME				
AREA				
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
	(a)	(b)	(c)	(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Valutazione del livello	91%	120	20%	24

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto

TABELLA RIEPILOGATIVA	
Performance organizzativa	
	Indice di fattore
Obiettivi del servizio	70
Customer satisfaction	21
Totale	91
Performance individuale	
	Indice di fattore
Obiettivi individuali	44
Comportamenti	10
Comunicazione e ascolto	24
Totale	78
Note colloquio/confronto:	
Motivazione della valutazione:	
Piano di miglioramento individuale - Formazione - alternative:	
Osservazioni a cura del valutato:	
Data _____	
Firma valutato _____	
Firma valutatore _____	

ESEMPIO DI CALCOLO DELLA PREMIALITA' SPETTANTE					
Nome	0	Cognome	0	Categoria	B
Fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)**		€ 1 50,00			
	% del premio		Indici di fattori	% da applicare da tabella premialità*	Total e premialità da erogare
		(a)		(b)	(a)x(b)
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa	30%	€ 45	91	100%	€ 45
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale	70%	€ 105	78	85%	€ 89
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE					€ 134

*Vedi tab. 5: PREMIALITA'

**L'importo indicato è a titolo di esempio

Esempio di calcolo Dipendente dell'Area assistenti e dell'Area Professionisti della Salute (ex categorie C/D e Ds)

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNO_____									
NOME									
COGNOME									
AREA									
FATTORI DI VAUTAZIONE		ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE		ELEMENTI DI RETTIFICA				VALUTAZIONE	
OBIETTIVI	% raggiungi. Obiett. Strategico	% attribuzione obiettivo all'unità operativa (a)	% peso obiettivo	Punteggio (b)*	punteggio rapportato all'attribuzione % obiettivo unità operativa (axb)	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore	
Obiettivo strategico 1	75%	100%	40%	78	78	78	70%	55	
Obiettivo strategico 2									
SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI	% SODDISFAZIONE UTENTI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO**			PUNTEGGIO TOTALE	peso del fattore di valutazione	totale di fattore	
valutazione del livello	83%		100			100	30%	30	
TOTALE INDICE DI FATTORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA								85	

*Vedi tab. 1: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi in base al peso %

**Vedi tab. 2: grado di soddisfazione degli utenti



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI

PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

FATTORE 1: OBIETTIVI INDIVIDUALI

NOME					
COGNOME					
AREA					
	% raggiungimento Obiettivi Individuali	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 1
	(a)	(b)	[(b)/n. obiettivi]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Obiettivo 1	90%	100	58	50%	29
Obiettivo 2	65%	45			
Obiettivo 3	59%	0			
Obiettivo 4	89%	85			

*Vedi tab. 3: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI

PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

FATTORE 2: COMPORTAMENTI

NOME					
COGNOME					
AREA					
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
			[punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Comportamento 1	71%	70	33	30%	24
Comportamento 2	82%	100			
Comportamento 3	75%	70			
		TOTALE 240			

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI

PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

FATTORE 2: COMUNICAZIONE E ASCOLTO

NOME				
COGNOME				
AREA				
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
	(a)	(b)	(c)	(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Valutazione del livello	88%	100	20%	20

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto

TABELLA RIEPILOGATIVA	
Performance organizzativa	
	Indice di fattore
Obiettivi del servizio	55
Customer satisfaction	30
Totale	85
Performance individuale	
	Indice di fattore
Obiettivi individuali	29
Comportamenti	24
Comunicazione e ascolto	20
Totale	73
Note colloquio/confronto:	
Motivazione della valutazione:	
Piano di miglioramento individuale - Formazione - alternative:	
Osservazioni a cura del valutato:	
Data _____	
Firma valutato _____	
Firma valutatore _____	

ESEMPIO DI CALCOLO DELLA PREMIALITA' SPETTANTE					
Nome	0	Cognome	0	Categoria	C
Fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)**		€ 1 50,00			
	% del premio		Indici di fattori	% da applicare da tabella premialità*	Totale premialità da erogare
		(a)		(b)	(a)x(b)
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa	30%	€ 45	85	95%	€ 43
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale	70%	€ 105	73	85%	€ 89
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE					€ 132

*Vedi tab. 5: PREMIALITA'

**L'importo indicato è a titolo di esempio

Esempio di calcolo responsabili di Area con incarico di funzione organizzativa

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNO _____									
NOME									
COGNOME									
AREA									
FATTORI DI VAUTAZIONE		ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE		ELEMENTI DI RETTIFICA				VALUTAZIONE	
OBIETTIVI	% raggiungi. Obiett. Strategico	% attribuzione obiettivo all'unità operativa (a)	% peso obiettivo	Punteggio (b)*	punteggio rapportato all'attribuzione % obiettivo unità operativa (axb)	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore	
Obiettivo strategico 1	70%	80%	40%	78	62	755	70%	53	
Obiettivo strategico 2	70%	20%	10%	65	123				
SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI	% SODDISFAZIONE UTENTI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO**			PUNTEGGIO TOTALE	peso del fattore di valutazione	totale di fattore	
valutazione del livello		71%		70			70	30%	21
TOTALE INDICE DI FATTORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA									74

*Vedi tab. 1: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi in base al peso %

**Vedi tab. 2: grado di soddisfazione degli utenti

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____					
FATTORE 1: OBIETTIVI INDIVIDUALI					
NOME					
COGNOME					
AREA					
	% raggiungimento Obiettivi Individuali	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 1
	(a)	(b)	[(b)/n. obiettivi]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Obiettivo 1	90%	100	74	30%	22
Obiettivo 2	75%	65			
Obiettivo 3	89%	85			
Obiettivo 4	60%	45			

*Vedi tab. 3: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____					
FATTORE 2: COMPORTAMENTI					
NOME					
COGNOME					
AREA					
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
			[punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Comportamento 1	92%	120	107	40%	43
Comportamento 2	85%	100			
Comportamento 3	83%	100			
		TOTALE	320		

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto



FATTORE 2: COMUNICAZIONE E ASCOLTO

NOME				
COGNOME				
AREA				
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
	(a)	(b)	(c)	(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Valutazione del livello	91%	120	30%	36

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto

TABELLA RIEPILOGATIVA	
Performance organizzativa	
	Indice di fattore
Obiettivi del servizio	53
Customer satisfaction	21
Totale	74
Performance individuale	
	Indice di fattore
Obiettivi individuali	22
Comportamenti	43
Comunicazione e ascolto	36
Totale	101
Note colloquio/confronto:	
Motivazione della valutazione:	
Piano di miglioramento individuale - Formazione - alternative:	
Osservazioni a cura del valutato:	
Data _____	
Firma valutato _____	
Firma valutatore _____	

ESEMPIO DI CALCOLO DELLA PREMIALITA' SPETTANTE					
Nome	0	Cognome	0	Categoria	Posizione Organizzativa
Fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)**	€ 1.500,00				
	% del premio		Indici di fattori	% da applicare da tabella	Totale premialità da erogare

				premi- tà*	
		(a)		(b)	(a)x(b)
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa	30%	€ 450	74	85%	€ 383
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale	70%	€ 1.050	101	100%	€ 1.050
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE					€ 1.433

*Vedi tab. 5: PREMIALITA'

**L'importo indicato è a titolo di esempio

Esempio di calcolo Direttore Generale



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNO _____

NOME								
COGNOME								
AREA								
FATTORI DI VAUTAZIONE	ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE		ELEMENTI DI RETTIFICA				VALUTAZIONE	
OBIETTIVI	% raggiung. Obiett. Strategico	% attribuzione obiettivo all'unità operativa (a)	% peso obiettivo	Punteggio (b)*	punteggio rapportato all'attribuzione % obiettivo unità operativa (axb)	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore
Obiettivo strategico 1	100%	20%	20%	107	21	84	70%	59
Obiettivo strategico 2	80%	40%	40%	102	41			
Obiettivo strategico 3	65%	40%	40%	54	22			
SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI	% SODDISFAZIONE UTENTI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO**			PUNTEGGIO TOTALE	peso del fattore di valutazione	totale di fattore
valutazione del livello	86%		100			100	30%	30
TOTALE INDICE DI FATTORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA								89

*Vedi tab. 1: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi in base al peso %

**Vedi tab. 2: grado di soddisfazione degli utenti

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI					
PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____					
FATTORE 1: OBIETTIVI INDIVIDUALI					
NOME					
COGNOME					
AREA					
	% raggiungimento Obiettivi Individuali	punteggio attribuito *	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 1
	(a)	(b)	[(b)/n. obiettivi]		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Obiettivo 1	100%	100	88	40%	35
Obiettivo 2	78%	65			
Obiettivo 3	85%	85			
Obiettivo 4	90%	100			

*Vedi tab. 3: punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi individuali

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto



FATTORE 2: COMUNICAZIONE E ASCOLTO

NOME				
COGNOME				
AREA				
	valore attribuito ai livelli	punteggio attribuito *	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
	(a)	(b)	(c)	(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Valutazione del livello	95%	120	30%	36

*Vedi tab. 4: comportamenti, comunicazione e ascolto

TABELLA RIEPILOGATIVA	
Performance organizzativa	
	Indice di fattore
Obiettivi del servizio	59
Customer satisfaction	30
Totale	89
Performance individuale	
	Indice di fattore
Obiettivi individuali	35
Comportamenti	29
Comunicazione e ascolto	36
Totale	100
Note colloquio/confronto:	
Motivazione della valutazione:	
Piano di miglioramento individuale - Formazione - alternative:	
Osservazioni a cura del valutato:	
Data _____	
Firma valutato _____	
Firma valutatore _____	

ESEMPIO DI CALCOLO DELLA PREMIALITA' SPETTANTE					
Nome	0	Cognome	0	Categoria	Direttore
Fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)**		€ 8.900,00			
	% del premio		Indici di fattori	% da applicare da tabella premialit	Totale premialit à da erogare

				à*	
		(a)		(b)	(a)x(b)
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa	30%	€ 2.670	89	95%	€ 2.537
Quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale	70%	€ 6.230	100	100%	€ 6.230
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE					€ 8.767

*Vedi tab. 5: PREMIALITA'

**L'importo indicato è a titolo di esempio

Strumenti di supporto nella definizione degli indicatori e dei target

La Delibera CIVIT n. 89/2010 contiene gli "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

In particolare, per la definizione degli indicatori la delibera raccomanda l'utilizzo di tre strumenti di supporto descritti nelle seguenti tabelle:

Tabella 5.1: scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula(scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?

Che cosa sarà fatto? Reportistica	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Tabella 5.2: test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Tabella 5.3: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiario (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività <i>standard</i>		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		

Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Obiettivi strategici/operativi e gestionali – schede di programmazione

Le schede per l'individuazione degli obiettivi strategici/operativi e gestionali sono lo strumento di raccolta delle informazioni di base del Sistema di valutazione e per l'attuazione della sezione 2, paragrafo 2.2. "Performance" del Piano integrato di attività e organizzazione.

Gli **obiettivi strategici pluriennali** (scheda di programmazione 1 C pag. 26) fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo). Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso la declinazione in obiettivi operativi che raffigurano le attività utili al raggiungimento degli obiettivi strategici e devono essere sempre misurabili, quantificabili e condivisi.

Gli **obiettivi gestionali** (scheda di programmazione 2 C pag. 22) sono strumenti di natura programmatica delle attività che raccontano la normale attività operativa non legata agli obiettivi strategici. Sono connessi alle attività o processi di carattere permanente, ricorrente o continuativo e sono rivolti a realizzare pienamente la missione istituzionale e a migliorare i servizi resi.

Tale ripartizione consente di inserire tutto il personale tecnico/amministrativo dell'azienda in almeno un obiettivo che può essere indifferentemente operativo o gestionale.

Le schede 1 C e 2 C declinano gli obiettivi strategici/operativi e gestionali in azioni individuando il personale coinvolto in ciascun servizio.

La performance individuale pertanto si misura sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e gestionali.

Gli obiettivi devono essere misurati da indicatori di risultato dove il target rappresenta il valore da raggiungere in un determinato periodo e le azioni sono le attività svolte dal personale coinvolto per raggiungere il target dell'indicatore.

Di seguito i modelli utilizzati:

Scheda C: Programmazione obiettivi

Scheda 1 C: Programmazione obiettivi strategici

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE TRIENNIO _____						
AREA						
SERVIZIO						
RESPONSABILE						
SCHEDA OBIETTIVO STRATEGICO N.						
Descrizione obiettivo	valido dal		al			
anno		numero	obiettivi operativi	risorse stanziare	verifica al 30 giugno	verifica al 31 dicembre
		1				
		2				
		3				
		4				
		TOTALE EURO				
Data _____ FIRMA DEL RESPONSABILE _____						

 AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI OBIETTIVI STRATEGICI					
OBIETTIVO STRATEGICO NR.					
OBIETTIVO OPERATIVO NR.				Risultato al	
RESPONSABILE					
INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI				Risultato al	
azioni	indicatori	target	persone coinvolte	% di coinvolgimento	
percentuale di coinvolgimento nell'attività della persona nell'azione/indicatore					
Persone coinvolte		%tot nell'obiettivo strategico			
totale					
firma del Responsabile _____ firma del Direttore generale _____ firma dell'OIV _____					

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA DELLA CARNIA SAN LUIGI SCROSOPPI PERFORMANCE TRIENNIO_____					
AREA					
SERVIZIO					
RESPONSABILE					
ATTIVITA' DI GESTIONE					
INTERCONNESSIONE CON ALTRI OBIETTIVI					
anno	numero	obiettivi operativi	risorse stanziare	verifica al 30 giugno	verifica al 31 dicembre
	1				
	2				
	3				
	4				
		TOTALE EURO			
Data_____ FIRMA DEL RESPONSABILE_____					

24