



*Sistema di misurazione e valutazione della  
performance  
dell'Asp dei Comuni della Bassa Romagna*

*approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 07 del 05/06/2023*

## Indice generale

Premessa.....	3
1. Valutazione della performance organizzativa ed individuale.....	4
1.1 Performance organizzativa.....	4
1.2 Performance individuale.....	4
2. Sistema di valutazione della performance del personale di comparto.....	6
2.1 Principi.....	6
2.2 Finalità.....	6
2.3 Procedure.....	7
2.4 Partecipazione dei dipendenti a specifici obiettivi.....	11
3. Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale incaricato di elevata qualificazione.....	13
3.1 Aree di valutazione.....	15
3.2 Soggetti della valutazione.....	23
3.3 Fasi e tempi della valutazione.....	24
3.4 Trasparenza delle valutazioni.....	24
4. Struttura e sistema per la valutazione della performance dirigenziale.....	25
4.1 Aree di valutazione.....	25
4.2 Soggetti della valutazione.....	28
4.3 Fasi e tempi della valutazione.....	29
4.4 Trasparenza delle valutazioni.....	29

## Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance.

L'attività di misurazione e valutazione della performance deve rispondere a due obiettivi:

- a) il miglioramento della qualità dei servizi;
- b) la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi perseguiti dai singoli in un quadro di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate.

Il Sistema di misurazione della performance introdotto dal Dlgs n.150/2009 così come modificato dal Dlgs n.74/2017 prevede che le amministrazioni valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale.

# 1. Valutazione della performance organizzativa ed individuale

## 1.1 Performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa dell'Asp riguarda i seguenti ambiti:

1. la capacità di attuazione di piani e progetti nel rispetto dei tempi previsti;
2. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
3. l'efficienza nell'impiego di risorse;
4. la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La performance organizzativa si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi di miglioramento dell'efficacia/efficienza dei servizi e/o di mantenimento dei risultati raggiunti, a carattere aziendale o destinati a singole unità organizzative o a gruppi di lavoro, anche di natura multidisciplinare.

Gli obiettivi annuali e triennali vengono riassunti nella sezione "Performance" del Piao e devono essere:

- rilevanti rispetto alle finalità strategiche dell'ente, ai bisogni degli utenti e alla missione istituzionale e prevista anche dalle norme;
- concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
- orientati al perfezionamento dei servizi e processi erogati dall'ente;
- riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
- confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

## 1.2 Performance individuale

La valutazione della performance individuale dei dipendenti è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

- alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Nel caso dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, è collegata:

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

Gli obiettivi operativi, declinati annualmente nella sezione "Performance" del Piao, devono indicare:

- a) il responsabile;
- b) le azioni concrete che si svolgeranno;
- c) la tempistica di riferimento;
- d) gli indicatori di risultato;
- e) il peso dell'obiettivo;
- f) le eventuali strutture coinvolte in collaborazione.

## 2. Sistema di valutazione della performance del personale di comparto

### 2.1 Principi

Le metodologie e i sistemi di valutazione devono permettere una seria ed equa valutazione delle prestazioni e dei risultati conseguiti dalle diverse strutture e dai singoli dipendenti, devono mettere in condizione il singolo dipendente di capire, confrontare, interloquire ed eventualmente ricorrere contro le decisioni dei valutatori.

Il sistema di valutazione permanente deve essere orientato a favorire la partecipazione degli operatori alla formazione e al conseguimento degli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dei servizi e non alla sola erogazione di benefici economici; per questo si applica anche ai lavoratori somministrati.

La valutazione significa osservazione del lavoro e delle sue trasformazioni, lettura delle professionalità e delle competenze presenti e in evoluzione, nell'ambito del modello organizzativo che si trasforma.

Il sistema di valutazione della prestazione dei dipendenti è su base annuale e deve valutare sia il lavoro di gruppo che individuale.

Il coinvolgimento dei dipendenti si realizza attraverso riunioni preventive, nelle quali il responsabile del servizio dovrà illustrare i programmi, gli interventi, i progetti da realizzare, gli indicatori di risultato, i parametri e il relativo peso su cui i dipendenti verranno valutati.

### 2.2 Finalità

La valutazione è una procedura finalizzata alla crescita delle "competenze" del personale, attraverso la consapevolezza delle proprie conoscenze, capacità e comportamenti in ambito lavorativo.

Misura ciò che una persona dimostra di saper fare in relazione ad un compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale, valutando non solo ciò che si fa, ma anche come lo si fa. Occorre cioè tener conto non solo dell'aspetto quantitativo ma anche di quello qualitativo del lavoro, rispetto agli items individuati, ritenuti più significativi per raggiungere e/o mantenere livelli elevati di qualità del servizio. Complessivamente consente di:

- rilevare il contributo di ognuno all'unità organizzativa di appartenenza e/o alla qualità ed efficacia del servizio;
- individuare il fabbisogno formativo del personale, al fine valorizzare le professionalità individuali.

## 2.3 Procedure

Per ogni servizio devono essere individuati e formalizzati gli strumenti della valutazione ed il valutatore

Lo strumento principale è la scheda di valutazione

La valutazione individuale viene formalizzata attraverso una scheda composta da una serie di items valutabili, di norma suddivisi tra competenza tecnica e trasversale. La valutazione viene espressa su ogni singolo items, con un punteggio che va da insufficiente ad ottimo (ad ognuno è attribuito un valore numerico crescente). Il valore ufficiale della valutazione, quando il massimo ottenibile è diverso da 100, viene rapportato su base 100.

Si definisce una scheda specifica per ogni professionalità, non escludendo la possibilità di schede differenziate a seconda della tipologia di servizio in cui si è inseriti (CRA, Centro Diurno, Comunità Alloggio. Ecc.).

Le schede di valutazione sono naturalmente oggetto di periodica revisione sulla base dell'evoluzione organizzativa o su proposta condivisa dei valutatori e valutati e sono approvate con atto del dirigente di area.

Dovranno comunque essere articolate in modo tale da consentire l'utilizzo del punteggio massimo disponibile in modo coerente alla formazione di una

graduatoria unica, a prescindere dal profilo professionale di appartenenza. Saranno previsti momenti di confronto e di approfondimento congiunto fra i valutatori al fine di condividere sia i contenuti delle schede, sia le modalità per la valutazione.

Ai fini dell'individuazione del soggetto valutatore, vige il principio che la valutazione spetti al responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Pertanto, è buona norma che il soggetto individuato dal sistema quale organo valutatore, o organo proponente, in caso di trasferimento ad altra struttura organizzativa o ad altro incarico, provveda a rilasciare, al responsabile succeduto nella struttura organizzativa o nelle funzioni di proponente, le opportune indicazioni da utilizzarsi ai fini della valutazione, di cui lo stesso è competente, o per l'emanazione della relativa proposta.

In caso di dimissioni o di assenza prolungata del valutatore, il direttore di area effettuerà la valutazione, con il supporto dei responsabili dei servizi.

Tenendo conto che la valutazione per essere efficace e riconosciuta deve essere effettuata da personale quotidianamente a contatto con gli operatori, la scheda di valutazione è proposta dal responsabile del servizio al responsabile di struttura, che ha il ruolo di valutatore. Infine per garantire omogeneità di applicazione dei criteri concordati, il Direttore di area sovrintende al processo di valutazione inerente tutti i servizi della propria area.

I valutatori e proponenti la valutazione sono così individuati per i diversi profili:

<b>Servizio e/o profili</b>	<b>Valutatore</b>	<b>Responsabile del servizio che propongono la valutazione</b>
ADB, OSS	Coordinatore responsabile della struttura	Responsabile di nucleo delle attività assistenziali
Educatore	Coordinatore responsabile	

	della struttura	
Animatori o addetti alle attività di animazione	Coordinatore responsabile della struttura	
Responsabile di nucleo delle attività assistenziali	Coordinatore responsabile della struttura	
Operatore cuoco con incarico di coordinamento cucina	Coordinatore responsabile della struttura	
Operatore cuoco	Coordinatore responsabile della struttura	Capocuoco
Infermieri	Responsabile attività sanitarie	
Responsabile attività sanitarie (non incaricato EQ)	Coordinatore responsabile della struttura	
Istruttori amministrativi – area amministrativa	Direttore Area Amm.tiva	
Istruttore amministrativo appartenenti alla unità Staff direzione	Direttore Generale	
Coordinatore – Unità di supporto prevenzione e protezione	Direttore Generale	
Istruttore amministrativo addetti al servizio appalti e contratti	Direttore Generale	Responsabile servizio appalti e contratti incaricato EQ

Gli incaricati della valutazione tengono abitualmente annotati tutti gli elementi significativi che possono incidere sulla valutazione individuale al fine di poterla meglio motivare nell'ambito dei colloqui, citando occasioni ed eventi specifiche anziché generici.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo si svolgeranno la riunione di consuntivo e il colloquio finale, con possibilità di contraddittorio, partendo

dall'autovalutazione del valutato. A conclusione del percorso di valutazione viene consegnata la scheda di valutazione, completa del punteggio. Dal termine della consegna delle schede decorreranno 10 giorni durante i quali i dipendenti potranno chiedere chiarimenti ed esporre eventuali contro deduzioni al Direttore di Area che sarà chiamato ad emettere la valutazione definitiva.

La scheda così articolata misura la performance del dipendente in termini di competenze e comportamenti professionali, quale contributo individuale assicurato sia alla performance della struttura, sia agli obiettivi di miglioramento dell'efficacia/efficienza dei servizi, da realizzarsi anche attraverso progetti innovativi.

#### Periodi valutabili per i dipendenti a tempo indeterminato

Al fine di garantire una reale possibilità di misurazione della performance individuale, **la valutazione annuale** per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, viene effettuata se si verificano congiuntamente le seguenti condizioni:

- a) sono trascorsi almeno 6 mesi dall'assunzione, con riferimento al 31/12 dell'anno di valutazione o alla data di cessazione del rapporto di lavoro nel corso dell'anno stesso;
- b) il periodo effettivo di servizio nell'anno è di almeno gg. 90.

Ai fini del conteggio del periodo effettivo di servizio, sono da escludere non solo i periodi di sospensione, ma anche le assenze a qualsiasi titolo. Si precisa che **non sono considerate assenze** le ferie e i riposi collegati all'articolazione oraria.

In applicazione art. 9 comma 3 D.lgs 150/2009, nella valutazione di performance individuale, non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale. Pertanto, nel caso di:

- congedo per tutto l'anno, non essendoci elementi di valutazione, non si valuta;
- congedo per gran parte dell'anno, si valuta per il periodo effettivo di servizio del valutato, se lo stesso è di almeno 90 gg (sulla base di quanto previsto al precedente punto b)).

Per i dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato, **in continuità** con un precedente contratto di lavoro a tempo determinato o con contratto di lavoro somministrato, con il medesimo profilo professionale, ai fini del conteggio dei 6 mesi di cui al precedente punto a) e del limite dei 90 gg di cui al precedente punto b), si tiene conto anche dei contratti precedenti.

In caso di part-time verticale il periodo lavorativo e le relative assenze verranno proporzionati sulla base dei giorni di lavoro previsto.

#### Periodi valutabili per i dipendenti a tempo determinato

Per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo determinato (compreso il lavoro somministrato) la valutazione annuale per i dipendenti viene effettuata se si verificano le seguenti condizioni:

- a) per il rapporto di lavoro, in continuità con l'anno precedente, nell'anno della valutazione, devono essere trascorsi almeno 6 mesi continuativi dall'assunzione;
- b) in alternativa al punto a), i rapporti di lavoro in essere nell'anno della valutazione (da gennaio a dicembre), devono avere una durata complessiva di almeno 6 mesi (anche non continuativi), con il medesimo profilo professionale;
- c) in entrambi i casi il periodo effettivo di servizio nell'anno (come definito in precedenza), deve essere di almeno gg. 90.

## 2.4 Partecipazione dei dipendenti a specifici obiettivi

Un'ulteriore area di valutazione per il personale riguarda il raggiungimento di specifici obiettivi, di gruppo o dell'unità organizzativa di appartenenza, assegnati in sede di attribuzione dei piani delle attività in conformità dell'attuazione degli indirizzi strategici o dei documenti programmatici dell'ente.

Gli obiettivi specifici, di miglioramento, mantenimento e/o sviluppo, sono definiti all'interno della sezione "Performance" del Piao, tenuto conto delle eventuali proposte di dirigenti e responsabili dei servizi.

Essi devono essere improntati alle seguenti caratteristiche:

- privilegiare l'innovazione (proporre qualche cosa che attualmente non viene fatto o non è mai stato fatto);
- non essere recupero di arretrato e comunque non recupero di arretrato imputabile allo stesso ufficio;
- essere preferibilmente di natura inter-funzionale e/o particolarmente strategici.

In funzione della diversa complessità e/o strategicità degli obiettivi specifici potranno essere definiti pesi differenti, che contribuiscono ad una eventuale differente attribuzione delle risorse premiali messe a disposizione.

La valutazione della complessità e/o strategicità viene effettuata di volta in volta all'atto dell'approvazione della sezione "Performance" del Piao . I risultati degli obiettivi specifici assegnati alle strutture operative vengono misurati sulla base degli appositi indicatori previsti nell'anzidetta sezione e in base all'effettiva conclusione dell'attività programmata.

I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati. Nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico indicatore individuato. Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo criterio proporzionale. Tale compito di valutazione è riservato al dirigente di Area con la verifica da parte del Nucleo di Valutazione che renderà, il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati.

Il riconoscimento del risultato da parte del Nucleo di Valutazione comporta la possibilità di poter riconoscere al soggetto o al gruppo di lavoro la quota di premio relativa. I dirigenti ed il personale incaricato di Elevata qualificazione delegato

hanno la responsabilità di valutare il contributo fornito dal singolo dipendente che partecipa all'obiettivo stesso, proponendo una percentuale di riconoscimento del premio di risultato eventualmente previsto, possibilmente sulla base di criteri predefiniti. È possibile, in sede preventiva, definire grandezze di apporti differenti da parte dei dipendenti coinvolti nell'obiettivo. L'effettiva partecipazione al progetto e al raggiungimento del relativo obiettivo è attestata dal Dirigente competente, tenendo in considerazione anche l'eventuale impatto dei periodi di assenza.

### 3. Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale incaricato di elevata qualificazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale incaricato di elevata qualificazione ha le seguenti finalità:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- promuovere il miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- promuovere la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative;
- valutare le performance in base anche a criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi;
- garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, mediante l'utilizzo di idonei strumenti di comunicazione;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza.

La valutazione della performance del personale incaricato di elevata qualificazione riguarda sia l'area del "risultato ottenuto", sia l'area delle competenze professionali espresse, prendendo in esame i seguenti fattori:

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

Il percorso di valutazione avviene attraverso un iter che prevede:

- comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza o individuali;
- istruttoria necessaria ai fini valutativi;
- colloquio finale di restituzione della valutazione data.

Gli incaricati di elevata qualificazione redigono annualmente entro il 28/02 dell'anno successivo, una relazione sia in riferimento agli obiettivi assegnati che alle attività svolte nel periodo di riferimento, utile per la valutazione da parte del dirigente di area.

I risultati della valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda di valutazione, da consegnare ai titolari di elevata qualificazione al momento del colloquio finale.

**Il valore ufficiale della valutazione, quando il massimo ottenibile è diverso da 100, viene rapportato su base 100.**

### 3.1 Aree di valutazione

**AREA 1:** Valutazione del raggiungimento degli obiettivi specifici individuali e/o di performance organizzativa assegnati e pesati in sede di approvazione della sezione "Performance" del Piao.

Gli obiettivi assegnati possono essere di due tipologie:

1. obiettivi di performance di struttura: cioè riferibili al funzionamento della struttura governata dal incaricato di elevata qualificazione e monitorata con indicatori di performance;
2. obiettivi specifici individuali: programmati annualmente o su base pluriennale.

I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati, rendicontato e documentato nella Relazione sulla Performance con i valori minimi e massimi di risultato atteso.

Nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico indicatore individuato.

Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo criterio proporzionale.

Nella scheda la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-15-30-45-60): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi.

<b>Scala di valutazione</b>	<b>Valutazione corrispondente</b>	<b>Punteggio corrispondente</b>
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 91% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 60
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 81% e 90%	VALUTAZIONE B	PUNTI 45
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi	VALUTAZIONE C	PUNTI 30

è compreso tra 71% e 80%		
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 61% e 70%	VALUTAZIONE D	PUNTI 15
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 60%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

**AREA 2:** Valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale di tutto l'Asp - comportamenti organizzativi.

La seconda sezione della scheda riguarda il contributo individuale apportato alla performance aziendale; tale ambito rimanda al primo livello della valutazione organizzativa, quella appunto riferita all'Asp nel suo complesso.

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato avviene sulla base dei parametri indicati nella tabella seguente.

La proposta di attribuzione dei punteggi di valutazione dei parametri considerati viene formulata dal Dirigente titolare, responsabile del dipendente valutato.

Ad ogni competenza valutabile è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Parametri di valutazione del comportamento organizzativo:

Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso %	Punteggio attribuito	Valutazione
Capacità di programmazione e controllo delle attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di individuare gli obiettivi ed elaborare un programma di lavoro;</li> <li>- capacità di gestire le attività di competenza, anche attraverso periodiche azioni di monitoraggio e verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e dell'impiego delle risorse, proponendo l'adozione di interventi correttivi;</li> <li>- orientamento al miglioramento dei processi lavorativi e/o dei servizi;</li> <li>- orientamento alla semplificazione delle procedure;</li> </ul>	20		
Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comportamenti ed iniziative adottati per valorizzare i collaboratori ed accrescerne la motivazione;</li> <li>- analisi e segnalazione dei fabbisogni formativi e di addestramento/aggiornamento del personale assegnato;</li> <li>- qualità della Leadership espressa;</li> </ul>	30		

	- capacità di collaborare con i Dirigenti al fine di una valutazione differenziata e meritocratica dei collaboratori;			
Orientamento all'utente esterno/interno e/o al Servizio	- capacità di individuare e analizzare i bisogni dell'utenza interna ed esterna o del Servizio; - capacità di analizzare l'impatto delle azioni sull'utenza interna ed esterna o sul servizio; - contributo al miglioramento delle relazioni interne ed esterne all'ente; - utilizzo di sistemi informativi orientati all'utenza o al servizio;	20		
Responsabilità nella gestione degli impegni	- capacità di presidiare le attività assegnate alla struttura nei tempi e nei modi previsti e di intervenire tempestivamente per la soluzione di eventuali problematiche;	15		
Flessibilità organizzativa	- disponibilità alle eventuali modifiche organizzative proposte o alle innovazioni che comportano un cambiamento nel modo di lavorare; - proattività verso le novità ed i cambiamenti; - iniziative e proposte avanzate per: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la realizzazione degli obiettivi previsti negli strumenti di programmazione;</li> <li>• la razionalizzazione dell'organizzazione interna</li> </ul>	15		

Per ogni fattore è necessario moltiplicare il giudizio numerico, attribuito sulla base della tabella giudizio/punteggio che segue, per il peso percentuale predefinito ed ottenere così il punteggio parziale ponderato. La somma dei singoli punteggi parziali ponderati definisce il punteggio complessivo, che può variare da 0 a 30 punti.

Tabella giudizio/punteggio: definisce correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
È un punto di eccellenza	Il dipendente si è impegnato con eccellenti risultati fornendo contributi di miglioramento. Il comportamento, nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo, è caratterizzato da un livello ampiamente superiore agli standard o alle attese. (Questo giudizio dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata	30

	eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo)	
È un punto di forza	Il dipendente si è impegnato con risultati e contributi di ottimo livello. Il comportamento è superiore agli standard relativi al ruolo	25
Soddisfa i requisiti	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di adeguatezza ai requisiti di ruolo	15
Necessità di miglioramento	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo.	7
È un punto di debolezza	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0

### **AREA 3: Valutazione qualità del contributo individuale, competenze professionali e manageriali, dimostrati nel periodo considerato.**

La terza area della scheda per la valutazione degli incaricati di elevata qualificazione riguarda i fattori connessi alle competenze professionali e manageriali dimostrate. Per quanto concerne gli incaricati di elevata qualificazione i singoli fattori di valutazione **sono differenti in relazione all'area professionale di appartenenza.**

Ad ogni fattore singolo di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valutazione. In maniera analoga alle precedenti scale di giudizio, anche questa scala è articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 30 punti.

#### Scala di valutazione

È un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 30
E' un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 25
Soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 15
Necessità di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 7
E' un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

Per ogni fattore è necessario moltiplicare il giudizio numerico, attribuito sulla base della tabella “scala di valutazione” precedente, per il peso percentuale predefinito ed ottenere così il punteggio parziale ponderato. La somma dei singoli punteggi parziali ponderati definisce il punteggio complessivo, che può variare da 0 a 30 punti.

## Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

### Coordinatore responsabile di struttura

<b>Elenco fattori</b>	<b>Peso % relativo dei fattori</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio parziale</b>
<i>Conoscenze</i>			
1. Area pianificazione: sistema dei servizi socio-sanitari territoriali	8,00%		-
2. Area organizzativa: conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e di gestione del personale	12,00%		-
3. Area tecnica: conoscenza di tecniche e metodi di intervento operativo in risposta ai bisogni socio-assistenziale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi permanenti di monitoraggio	12,00%		-
4. Area giuridico-normativa: legislazione nazionale, regionale e locale in materia socio-sanitaria e delle norme e delle regole entro cui svolgere le proprie attività	8,00%		-
<i>Capacità/abilità/comportamenti/atteggiamenti</i>			
1. impegno, ovvero disponibilità ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento e motivazione	6,00%		-
2. competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti, utilizzando strumenti digitali e informatici	9,00%		-

3. organizzazione efficace del lavoro e coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali ai risultati attesi	12,00%		-
4. affidabilità lavorativa: puntualità e precisione dimostrata nello svolgimento delle attività; riservatezza e serietà sul lavoro	3,00%		-
5. autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare, coordinare e monitorare i progetti connessi allo svolgimento di attività specifiche e di essere propositivi nella soluzione dei problemi	12,00%		-
6. flessibilità: adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali	6,00%		-
7. qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni	12,00%		-
	<b>100,00%</b>		-

## Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

### Responsabile servizio appalti e contratti

<b>Elenco fattori</b>	<b>Peso % relativo dei fattori</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio parziale</b>
<i>Conoscenze</i>			
1. Area tecnico giuridico: conoscenza in materia di appalti e contratti per la Pubblica Amministrazione	25,00%		
2. Area organizzativa: conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e di gestione del personale	06,00%		-
4. Area strumentale: elementi di informatica e tecniche di procedure automatizzate	09,00%		-
<i>Capacità/abilità/comportamenti/atteggiamenti</i>			

1. impegno, ovvero disponibilità ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento e motivazione	6,00%		-
2. competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti	9,00%		-
3. organizzazione efficace del lavoro e coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali ai risultati attesi	12,00%		-
4. affidabilità lavorativa: puntualità e precisione dimostrata nello svolgimento delle attività; riservatezza e serietà sul lavoro	3,00%		-
5. autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare, coordinare e monitorare i progetti connessi allo svolgimento di attività specifiche e di essere propositivi nella soluzione dei problemi	12,00%		-
6. flessibilità: adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali	6,00%		-
7. qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni	12,00%		-
	<b>100,00%</b>		-

## Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzati

### Responsabile attività sanitarie

<b>Elenco fattori</b>	<b>Peso % relativo dei fattori</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggi o parziale</b>
<i>Conoscenze</i>			
1. Area pianificazione: sistema dei servizi socio-sanitari territoriali	12,00%		-
2. Area organizzativa: conoscenza di elementi di organizzazione del lavoro e di	12,00%		-

gestione del personale			
3. Area tecnica: conoscenza di tecniche e metodi di intervento operativo in risposta ai bisogni sanitari e socio-assistenziali, anche attraverso l'utilizzo di sistemi permanenti di monitoraggio	12,00%		-
4. Area giuridico-normativa: legislazione nazionale, regionale e locale in materia socio sanitaria e delle norme e delle regole entro cui svolgere le proprie attività	4,00%		-
<i>Capacità/abilità/comportamenti/atteggiamenti</i>			
1. impegno, ovvero disponibilità ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento e motivazione	6,00%		-
2. competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti utilizzando strumenti digitali e informatici	9,00%		-
3. organizzazione efficace del lavoro e coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali ai risultati attesi	12,00%		-
4. affidabilità lavorativa: puntualità e precisione dimostrata nello svolgimento delle attività; riservatezza e serietà sul lavoro	3,00%		-
5. autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare, coordinare e monitorare i progetti connessi allo svolgimento di attività specifiche e di essere propositivi nella soluzione dei problemi	12,00%		-
6. flessibilità: adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali	6,00%		-
7. qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni	12,00%		-
	<b>100,00%</b>		-

**SCHEDA DI SINTESI DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE INCARICATO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

<b>Dimensioni di valutazione</b>	<b>Variazioni e punteggi</b>	<b>Punteggi parziali</b>
Valutazione del raggiungimento degli obiettivi specifici individuali e/o di performance organizzativa assegnati e pesati in sede di approvazione della sezione "Performance" del Piao.	da 0 a 60	
Valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale di tutto l'Asp - comportamenti organizzativi.	da 0 a 30	
Valutazione qualità del contributo individuale, competenze professionali e manageriali, dimostrati nel periodo considerato	da 0 a 30	
<b>Punteggio totale</b>		<b>-</b>

Il punteggio complessivo può variare da un minimo di 0 a un massimo di 120. ma come precisato in precedenza la valutazione ufficiale viene rapportata su base 100.

### 3.2 Soggetti della valutazione

La valutazione della performance individuale degli incaricati di elevata qualificazione spetta ai dirigenti responsabili di area.

Se nel corso dell'anno di riferimento di valutazione, un funzionario incaricato di elevata qualificazione cambia settore o dirigente responsabile, l'attuale responsabile deve acquisire il parere del precedente responsabile.

Il Dirigente monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione e della performance e quindi esercita una funzione di verifica sulla coerenza complessiva di tutte le singole valutazioni. Può, a tal fine, avvalersi di personale interno all'ente, come supporto al processo istruttorio.

Gli esiti della valutazione della performance individuale degli incaricati di elevata qualificazione vengono rilevati attraverso la scheda di valutazione condivisa con il valutato.

### 3.3 Fasi e tempi della valutazione

La valutazione della performance dei titolari di elevata qualificazione avviene di norma entro il mese di marzo successivo all'anno oggetto di valutazione, fatti salvi eventi straordinari o non prevedibili.

Al termine del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, la scheda di valutazione nella sua completezza deve essere consegnata dai dirigenti di settore ai soggetti valutati.

### 3.4 Trasparenza delle valutazioni

La scheda di valutazione degli incaricati di elevata qualificazione è articolata in due parti:

- a) la prima, precedentemente illustrata, costituisce la valutazione istruttoria.
- b) la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni area di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può quindi variare da 0 a 120 punti.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

## 4. Struttura e sistema per la valutazione della performance dirigenziale

La valutazione della performance del vertice amministrativo e di governo dell'ente (Direttore Generale e Dirigenti) prende in esame i seguenti fattori:

- a) il raggiungimento di specifici obiettivi annuali approvati nella sezione "Performance" del Piao: **peso 60%**;
- b) valutazione del grado di copertura del ruolo, ovvero dei comportamenti organizzativi espressi nel corso dell'anno: **peso 40%**.

Il percorso di valutazione avviene attraverso un iter che prevede:

- comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza o individuali;
- istruttoria necessaria ai fini valutativi;
- colloquio finale di restituzione della valutazione data.

I Dirigenti, ai fini dell'istruttoria necessaria alla valutazione, su richiesta del Direttore generale o dell'Amministratore Unico, redige una descrizione sommaria di fatti, azioni documentabili, eventi o documenti che possono essere portati ad evidenza delle competenze agite nel periodo considerato. I risultati della valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda da consegnare dirigenti al momento del colloquio finale.

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 100 punti, come descritto nei paragrafi successivi.

### 4.1 Aree di valutazione

#### **Area 1**

**Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità con riferimento ai di specifici obiettivi annuali o pluriennali ratificati in sede di approvazione della sezione "Performance" del Piao**

Gli obiettivi specifici annuali o pluriennali possono essere graduati/pesati in relazione alla importanza, strategicità ovvero alla loro complessità.

La proposta di ponderazione del peso degli obiettivi viene effettuata dal dirigente interessato e validata dal Direttore Generale per i dirigenti e l'Amministratore Unico per il Direttore Generale.

I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati e documentato nella Relazione sulla Performance con i valori minimi e massimi di risultato atteso e, nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi sì/no), la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico indicatore individuato.

Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo un criterio proporzionale.

<b>Scala di valutazione</b>	<b>Valutazione corrispondente</b>	<b>Punteggio corrispondente</b>
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 91% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 60
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 81% e 90%	VALUTAZIONE B	PUNTI 45
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 71% e 80%	VALUTAZIONE C	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 61% e 70%	VALUTAZIONE D	PUNTI 15
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 60%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

<b>PUNTEGGIO AREA 1</b>	da 0 a 60	-
-------------------------	-----------	---

## **AREA 2**

### **Valutazione del grado di copertura del ruolo (punto c)**

La valutazione del grado di copertura del ruolo (di seguito riportati) in relazione a specifici comportamenti organizzativi, elencati nella seguente scheda.

<b>Elenco fattori</b>	<b>Valutazione assegnata</b>	<b>Punteggio parziale corrispondente</b>
Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale	15%	-
Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione	15%	-
Capacità di rispettare le scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente	10%	-
Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili della struttura	10%	-
Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione	5%	-
Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'unità organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo	12%	-
Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati	8%	-
Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna	7%	-
Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo	7%	-
Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno a essi, promuovendo il miglioramento della produttività	5%	-
Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori	6%	-
<b>MEDIA PUNTEGGI</b>		-

*Utilizzare per ciascun fattore la seguente scala di valutazione:*

E' un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
E' un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
Soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Necessità di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
E' un punto di debolezza	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

<b>PUNTEGGIO AREA 2</b>	(da 0 a 40)	-
-------------------------	-------------	---

## **SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE**

<b>Dimensioni di valutazione</b>	<b>Variation e punteggi</b>	<b>Punteggi parziali</b>
<b>Valutazione della performance della u.o. Di diretta responsabilità con riferimento al di specifici obiettivi</b>	da 0 a 60	-
<b>Valutazione del grado di copertura del ruolo</b>	da 0 a 40	-
<b>Punteggio totale</b>		-

**Il punteggio complessivo può variare da un minimo di 0 a un massimo di 100.**

### **4.2 Soggetti della valutazione**

La valutazione delle prestazioni e dei risultati conseguiti dal personale Dirigente compete al Direttore generale coadiuvato dall'organo di valutazione competente.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati conseguiti dal Direttore generale è competenza dell'Amministratore unico (art. 30 comma 5 dello Statuto) sulla base della proposta di valutazione formulata dall'organo di valutazione competente.

L'O.I.V., o quando lo stesso non sia stato nominato, il nucleo di valutazione:

- propone all'Amministratore unico la valutazione del Direttore generale;
- coadiuva il Direttore nel processo di valutazione dei dirigenti;
- ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere oralmente o per iscritto informazioni agli uffici e servizi dell'azienda.

### 4.3 Fasi e tempi della valutazione

La valutazione della performance dei dirigenti avviene di norma entro il primo semestre successivo all'anno oggetto di valutazione, fatti salvi eventi straordinari o non prevedibili.

Al termine del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, la scheda di valutazione nella sua completezza deve essere consegnata dai dirigenti di settore ai soggetti valutati.

### 4.4 Trasparenza delle valutazioni

La scheda di valutazione degli incaricati di elevata qualificazione è articolata in due parti:

- a) la prima, precedentemente illustrata, costituisce la valutazione istruttoria.
- b) la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni area di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può quindi variare da 0 a 120 punti.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.