



SOCIETÀ DELLA SALUTE
delle zone Amiata Grossetana,
Colline Metallifere e Grossetana

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2022

Approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8-2022 del 24/03/2022

INDICE

1. PREMESSA	3
1.1 FINALITA' DEL DOCUMENTO ED ELEMENTI DI INPUT.....	3
1.2 STRUTTURA DEL DOCUMENTO	4
1.3 IMPOSTAZIONE GENERALE DEL CICLO DELLE PERFORMANCE PRESSO COESO	4
1.4 CRITERI GENERALI DEL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLE PERFORMANCE	5
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO	7
2.1 NATURA GIURIDICA, MISSION E MODELLO DI INTERVENTO DI COESO.....	7
2.2 ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE	8
2.2.1 ORGANI ISTITUZIONALI.....	8
2.2.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	9
3. IL SISTEMA	10
3.1 ATTORI COINVOLTI.....	10
3.2 FASI E RESPONSABILITÀ	11
3.2.1 DEFINIZIONE ED ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI ATTESI	11
3.2.2 MONITORAGGIO INTERMEDIO.....	12
3.2.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (A CONSUNTIVO).....	13
3.2.4 RENDICONTAZIONE AGLI STAKEHOLDER.....	14
4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
4.1 METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI.....	16
4.1.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
4.1.2 GLI ELEMENTI COSTITUENTI LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	17
4.2 LA PARTECIPAZIONE DI CITTADINI ED UTENTI ALLA PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (STAKEHOLDER ENGAGEMENT)	19
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	21
5.1 LE COMPONENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	21
5.2 REQUISITI E PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE	22
5.2.1 PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE	23
5.2.2 PERSONALE CON INCARICO DI FUNZIONE.....	23
5.2.3 PERSONALE NON RIENTRANTE NELLE CATEGORIE PRECEDENTI.....	23
5.3 MODALITÀ ED ITER DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE	24
5.3.1 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ATTESI.....	24
5.3.2 MONITORAGGIO INTERMEDIO.....	24
5.3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI	24
5.3.4 COMUNICAZIONE DELLE VALUTAZIONI E INDIVIDUAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO	25
5.3.5 LA PREMIALITÀ	25
5.4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	25
6. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	27
7. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	28
ALLEGATI	29

1. PREMESSA

1.1 FINALITA' DEL DOCUMENTO ED ELEMENTI DI INPUT

Il presente documento descrive il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche SMVP) di COeSO Società della salute delle zone Amiata Grossetana, Colline Metallifere e Grossetana (di seguito anche COeSO o SdS).

Il SMVP è il documento, previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, che – nell'ambito del ciclo di gestione delle performance - definisce il complesso di regole che sovrintende le attività di progettazione, programmazione, misurazione e valutazione della performance (intermedia e finale) e di rendicontazione.

Il Sistema è stato ora definito sulla base dei seguenti input:

- A. le **disposizioni normative in materia di ciclo delle performance**, ed in particolare il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" così come modificate dal D. Lgs. n. 74/2017, coordinate con
- le specifiche Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica:
 - n. 1/2017 "Piano della performance"
 - n. 2/2017 "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance"
 - n. 3/2019 "Relazione annuale sulla performance"
 - n. 4/2019 "valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche"
 - n. 5/2019 "misurazione e valutazione della performance individuale"
 - il documento "Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni pubbliche" (2019) e relativa circolare attuativa
 - e, per le attività/dimensioni non ancora regolamentate dal DFP, le Linee guida Civit/Anac, tra cui ad es., la Delibera 23/2013 "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)"

E' da specificare, in proposito, come molte disposizioni del d.lgs. 150/2009 e del decreto di modifica n. 74/2017, così come le Linee guida della Funzione Pubblica, si applicano direttamente alle amministrazioni centrali dello Stato. In una logica di accountability e standardizzazione, tali riferimenti costituiranno comunque i presupposti metodologici di funzionamento del Ciclo di gestione delle performance, ferma restando la possibilità di adottare logiche di flessibilità ed armonizzazione degli stessi rispetto ai criteri di funzionamento di un Ente del tipo della SdS.

In particolare, gli input derivanti dal contesto normativo generale sono stati contestualizzati in base delle caratteristiche organizzative di CoeSO e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dell'Ente (e più generali della Regione Toscana) e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle performance e al contenimento dei costi.

Infine, alla data di approvazione del presente documento non sono ancora noti gli impatti sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance derivanti dall'approvazione dell'art. 6 del DL 9 giugno 2021 n. 80, che ha introdotto l'obbligo di adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito anche PIAO), che potranno essere internalizzati nella prossima revisione del Sistema stesso. Per questo, quando nel prosieguo del documento si farà riferimento al Piano delle Performance, potrà intendersi anche la sezione specifica del PIAO di cui all'art. 6, co. 2, lett. a del citato DL.

- B. del più complessivo sistema di **programmazione e valutazione sociosanitaria regionale (governance multilivello: regionale, di Area Vasta e aziendale)** di cui alla LRT 40/2005 (Titolo III, più specificamente il capo III per la programmazione zonale) come attuate dalle seguenti delibere regionali:
- delibera 573/2017 "Nuove linee guida del piano integrato di salute e del piano di inclusione zonale", che definisce l'articolazione dei livelli di programmazione regionale e i relativi documenti che i diversi attori a livello zonale devono produrre;
 - delibera 269/2019 "Governance delle reti territoriali", che delinea le funzioni delle Società della Salute nel Sistema toscano
 - delibera 1339/2019 "Integrazione alla DGRT 573/2017 - Linee guida del piano integrato di salute (PIS) e del piano di inclusione zonale (PIZ), adeguamento al nuovo PSSIR 2018-2020", che costituisce l'aggiornamento delle linee guida a seguito del nuovo Piano Sanitario e Sociale Integrato Regionale (documento madre della programmazione regionale)

- delibera 1547/2019 "Programmazione multilivello: strumenti di governance e nuovo ciclo di programmazione a seguito del PSSIR 2018-2020", finalizzata a ribadire la governance multilivello e i tre livelli di programmazione
- delibera 925/2020 "Valutazione della programmazione: aspetti organizzativi, autovalutazione e set di indicatori sullo stato di salute e sull'accesso ai servizi"; nella recedente (luglio 2020) delibera sono descritti:
 - il set di indicatori utili ai territori per la programmazione dei PIS e dei PIZ (Profilo di salute), in parte già utilizzati nel ciclo della programmazione che ha portato all'approvazione del PIS 2020-22 della Zona Grossetana
 - il sistema di valutazione della programmazione, attualmente in fieri (essendo attualmente attivi in sede regionale alcuni tavoli di lavoro per la finalizzazione degli strumenti a supporto), comprendente lo strumento di auto-valutazione di alcune aree trasversali di interesse per l'osservazione, l'autodiagnosi e i processi di miglioramento degli Enti coinvolti

Le modalità di integrazione del ciclo della performance di COeSO con il più ampio ciclo della programmazione e valutazione socio-sanitaria sono meglio esplicitate all'interno del Piano delle Performance.

- C. dei **requisiti contrattuali di cui ai CCNL applicati** (dirigenza e comparto Sanità), e più in particolare:
- per l'attivazione degli strumenti di condivisione sindacale (informazione, confronto, contrattazione integrativa di cui agli artt. 4, 5 e 8 del CCNL comparto nonché artt. 4, 5 e 7 CCNL dirigenza)
 - per l'impostazione (art. 57 CCNL dirigenza) e le ricadute della valutazione sull'affidamento e revoca degli incarichi dirigenziali e di funzione (artt. 19 e 20 CCNL comparto e artt. 20, 58 e 60 CCNL dirigenza)
- D. dei seguenti **documenti organizzativi** della SdS vigenti alla data di approvazione del presente documento:
- Statuto
 - Regolamento di organizzazione, approvato con decisione della Giunta Esecutiva n. 8 del 03/12/2018
 - Regolamento per la disciplina del Nucleo di Valutazione (NDV), approvato con decisione della Giunta Esecutiva del 12/10/2018

1.2 STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il presente documento definisce:

- il **contesto di riferimento** per l'applicazione del SMVP in COeSO (cap. 2)
- fasi, attori e tempi di gestione del processo di programmazione, misurazione e valutazione (in itinere e finale) in coerenza con le attività di programmazione strategica ed economico-finanziaria: c.d. **schematizzazione logica del sistema** (cap. 3)
- metodologie e modelli (criteri) di misurazione e valutazione adottati, sia per la **performance organizzativa che individuale** (cap. 4 e 5), ed in particolare:
 - criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target;
 - ponderazione delle componenti «risultati» e «comportamenti» per quanto riguarda la valutazione della performance individuale e definizione dei fattori di valutazione - intesi come mix di conoscenze tecniche, capacità ed attitudini - dei comportamenti del personale ai vari livelli;
 - modalità di coinvolgimento e confronto tra valutatori e valutati;
 - periodicità e processo di rilevazione infrannuale (monitoraggio), follow up ed azioni correttive in itinere;
 - criteri e procedure di misurazione e valutazione finale a consuntivo (ad es., parametri per la valutazione del grado di raggiungimento degli indicatori, quali le «soglie critiche» e i «margini di tolleranza»)
 - le procedure di conciliazione
- il processo di **aggiornamento periodico** del SMVP
- i **sistemi informativi** implementati da COeSO a supporto del Ciclo delle Performance

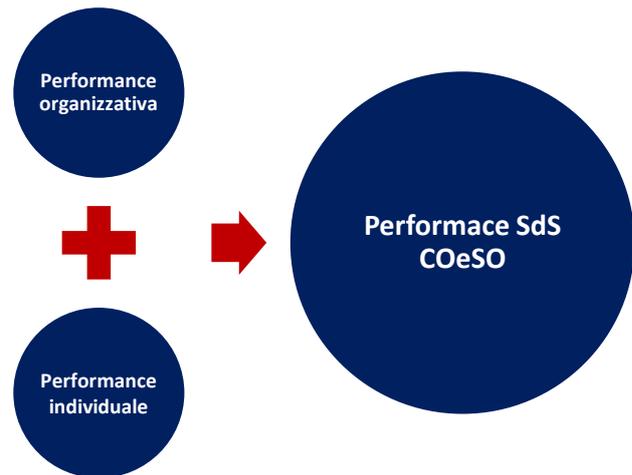
1.3 IMPOSTAZIONE GENERALE DEL CICLO DELLE PERFORMANCE PRESSO COESO

Il ciclo di gestione delle performance in COeSO avviene a più livelli: strategica (che riguarda la SdS nel suo complesso), organizzativa (a livello di Unità Funzionale o Area organizzativa), individuale (dirigenti, dipendenti con incarichi di funzione – di tipo gestionale e/o professionale - e dipendenti).

La finalità è quella di promuovere il miglioramento della qualità dei servizi offerti al cittadino, attraverso l'attivazione dei driver di natura organizzativo-gestionale che lo favoriscono nonché promuovendo la crescita professionale di tutti i dipendenti; a questi ultimi è riconosciuta la valorizzazione del loro apporto, secondo principi di pari opportunità e trasparenza.

Tale finalità è perseguita mediante l'implementazione di due dimensioni di programmazione, misurazione e valutazione, che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

- a) la **performance organizzativa** che esprime il risultato che la SdS consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Può riguardare l'ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale - per un periodo temporalmente contingentato - diverse articolazioni organizzative della SdS.
- b) la **performance individuale** che esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Dirigente, personale con incarichi di funzione o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.



Il Sistema quindi prevede che la misurazione e valutazione della *performance* individuale si misuri a partire dalle "componenti" della performance organizzativa riconducibili al soggetto valutato, riferibili quindi alla performance dell'ente nel suo complesso e a quella dell'Area Organizzativa cui il soggetto appartiene/sovrintende, oltre ad eventuali obiettivi individuali scelti in funzione delle responsabilità e degli incarichi attribuiti al soggetto da valutare. Insieme con l'area dei "Risultati", vengono valutati i "Comportamenti" agiti e le competenze dimostrate.

Per una analisi più puntuale delle due dimensioni considerate si rinvia ai capitoli 4 e 5 del presente documento.

Le fasi di misurazione e valutazione della *performance* sono tra loro distinte ma collegate; in particolare:

- ↳ per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (*Key Performance Indicators* - KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta monitoraggio
- ↳ per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, tenuto conto dei fattori di contesto (interno ed esterno) che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target), per determinare le eventuali azioni di miglioramento.

In COeSO, le attività inerenti alle fasi di misurazione e valutazione della *performance* si integrano:

- a monte, con:
 - ✓ i processi di programmazione strategica sociosanitaria (Piano Sanitario Sociale Integrato di Regione Toscana e Piano Integrato di Salute della SdS) di medio periodo, che stabiliscono i principali driver della programmazione di breve periodo in relazione alla mission dell'Ente
 - ✓ i processi di programmazione di breve periodo dell'Ente (Programma Operativo Annuale e ciclo di budget)
- a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder (Bilancio di Sostenibilità) e gli adempimenti in materia di trasparenza, consentendo, in ultima istanza, di esercitare il controllo sociale sulle *performance* della SdS, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative.

Le attività di misurazione e valutazione della *performance* investono naturalmente in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa, secondo le priorità e direttive definite dalla Giunta a livello strategico.

1.4 CRITERI GENERALI DEL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLE PERFORMANCE

Il Sistema costituisce la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti a vario titolo coinvolti nelle attività dell'ente; in particolare i sistemi premianti (correlati sia alla *performance* organizzativa che individuale) rispondono ai seguenti criteri generali:

- a) assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura (Ente ed Area organizzativa di riferimento) ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente, stimolando un continuo miglioramento delle prestazioni individuali
- b) rendere i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente; ciò si ottiene promuovendo un continuo riscontro "valutatore-

valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa, anche migliorando il livello generale di comunicazione interna

- c) costituire la base per i percorsi di sviluppo professionale ed economico che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza ed in particolare:
- evidenziando eventuali esigenze formative specifiche di supporto o d'integrazione della preparazione professionale, da capitalizzare come stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale
 - garantendo adeguate risposte e riconoscimenti economici a coloro che avranno raggiunto un positivo livello di prestazione/risultato attesi e predefiniti in sede di assegnazione di obiettivi, quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

I criteri generali del presente SMVP sono stati sottoposti con esito positivo alla procedura di confronto sindacale prevista dal CCNL relativo al personale del comparto Sanità (triennio 2016-2018, del 21/05/2018, art. 5, co. 3, lett. c) e dal CCNL area Sanità (triennio 2016-2018, del 19/12/2019, art. 5, co. 3, lett. c).

2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1 NATURA GIURIDICA, MISSION E MODELLO DI INTERVENTO DI COESO

Nata originariamente come Azienda consortile (artt. 31 e 114 del D.Lgs. 267/2000) per la gestione associata delle funzioni sociali di competenza comunale, la COeSO (e, più in generale, tutte le SdS) ha visto nel tempo “istituzionalizzato” il proprio ruolo, dapprima a livello di “sperimentazione gestionale” (Piano Sanitario Regionale 2002-2004, impostazione poi confermata dai successivi PSR) per essere infine pienamente riconosciuta a livello normativo dalla LRT 60/2008 di modifica ed integrazione della LRT 40/2005 e s.m.i.

Le SdS attualmente sono (art. 71bis della LRT 40/2005 e s.m.i.):

- *“Enti di diritto pubblico..., dotati di personalità giuridica e di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, gestionale e tecnica”*; sono infatti annoverate nell’elenco ISTAT delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato (S13), nel settore “amministrazioni locali” (S1313), nel novero dei “Consorti tra amministrazioni locali”
- Organizzazioni attraverso le quali *“la Regione attua le proprie strategie di intervento per l’esercizio delle attività territoriali sanitarie, socio-sanitarie e sociali integrate”*), pur rispondendo formalmente ai propri soci (ASL e Comuni aderenti)

Le SDS in Toscana rappresentano una struttura organizzativa che sviluppa l’integrazione del sistema sanitario con quello socio assistenziale proprio degli Enti locali.

In attuazione della riforma del welfare voluta a livello regionale, alle SDS è stato assegnato l’obiettivo di assicurare la salute delle comunità locali, dove al concetto di salute, a differenza di quello più circoscritto di sanità, si associa una condizione di benessere fisico, psichico e sociale che si può ottenere solo con una visione complessiva, da un lato, dei bisogni della collettività e, dall’altro, dei servizi rivolti al cittadino.

La **mission** è dunque quella di garantire una risposta unitaria ai bisogni sociosanitari e sociali integrati e diventare l’unico interlocutore e porta di accesso ai servizi (anche sanitari) territoriali erogati dalle stesse SdS ovvero dalla ASL e da altri soggetti istituzionali. Rispetto all’elencazione di funzioni prevista dall’art. 71bis co. 3 e ss. della LRT 40/2005, COeSO esercita direttamente funzioni di:

- ✓ analisi e valutazione del fabbisogno socio-sanitario e conseguente programmazione strategica dei servizi inerenti alle reti territoriali sanitarie, sociosanitarie e sociali integrate;
- ✓ programmazione operativa e attuativa annuale delle attività di cui al punto precedente;
- ✓ organizzazione ed erogazione diretta dei servizi territoriali relativi alle attività socio-sanitarie ad alta integrazione sanitaria, alle prestazioni sanitarie a rilevanza sociale di cui all’articolo 3 septies del D.Lgs. 502/1992 e s.m.i. e alle attività di assistenza sociale;
- ✓ controllo, monitoraggio e valutazione in rapporto agli obiettivi programmati.

Le SDS sono dunque chiamate a svolgere un ruolo che va oltre la gestione dei servizi e delle prestazioni socio-sanitarie e socio-assistenziali, per ricomprendere una più ampia capacità di intercettazione e presidio delle caratteristiche e delle dinamiche di contesto – demografiche, economiche, geografiche, sociali - che possono determinare, in positivo o in negativo, la condizione di benessere e lo stato di salute della comunità di riferimento. Ed è proprio in questa capacità di lettura dei fenomeni, di anticipazione dei bisogni e, di conseguenza, di programmazione, organizzazione e gestione dell’offerta integrata di servizi sociali e sanitari che si sostanzia la mission delle SdS, il loro ruolo sociale che sta anche alla base del processo di valutazione, rendicontazione e comunicazione.

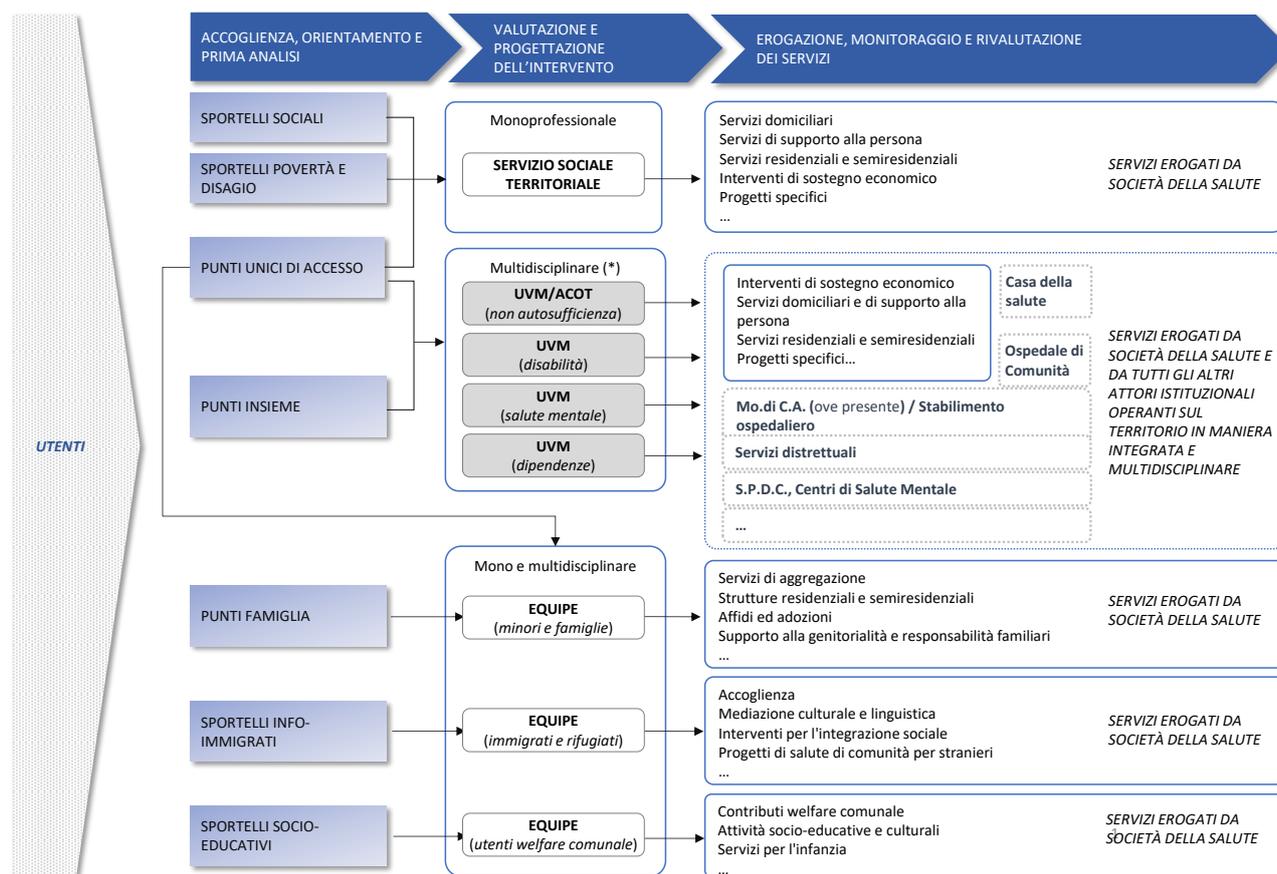
Oltre alle funzioni istituzionalmente previste dalla Legge, COeSO in particolare ha in essere ulteriori attività e servizi, derivanti:

- ✓ dall’avvenuto finanziamento di numerosi progetti specifici a valere di fondi nazionali (es., regionali o ministeriali) o comunitari;
- ✓ dalle convenzioni/contratti di servizio con i propri Soci che le hanno delegato la gestione di ulteriori servizi relativi al welfare comunale (servizi socio-educativi e culturali).

Il modello di intervento di COeSO si articola nelle macrofasi di seguito descritte che, a partire da una espressione di bisogno, arrivano fino alla sua potenziale gestione/soddisfazione:

- ❖ recepimento dell’esigenza (orientamento, accoglienza e prima analisi)
- ❖ istruttoria (valutazione, progettazione e programmazione dell’intervento)
- ❖ erogazione (attuazione, erogazione, monitoraggio e rivalutazione).

come esplicitato dalla seguente figura:



(*) organismi a gestione congiunta SdS/Asl per la gestione di complessità socio-sanitarie e socio-assistenziali

Tale modello promuove l'integrazione a tutti i livelli, perseguita:

- dal punto di vista organizzativo, al fine di garantire punti unitari di accesso al sistema dei servizi evitando ai cittadini di dover seguire percorsi confusivi;
- sul piano professionale, garantendo valutazioni multiprofessionali e multidimensionali ove necessario;
- infine producendo servizi che, dopo essere stati concepiti unitariamente, siano erogati unitariamente a prescindere da quale soggetto pubblico vi contribuisca.

2.2 ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE

2.2.1 ORGANI ISTITUZIONALI

Ai sensi della L.R. 40/2005 e dello Statuto di COeSO, gli Organi sociali ed istituzionali di COeSO sono i seguenti:

- ❖ **Assemblea dei soci**, organo collegiale deliberativo che determina gli indirizzi generali della SdS e detta gli indirizzi programmatici e le direttive nei confronti della Giunta esecutiva. L'Assemblea è composta dai rappresentanti degli enti aderenti (20 rappresentanti degli enti locali e uno dell'Azienda Sanitaria) che intervengono ognuno con le proprie quote di partecipazione. Le deliberazioni, a norma di Statuto, vengono assunte con la doppia maggioranza che prevede almeno il 51% delle quote e il 51% dei soci. E' presieduta dal Presidente della SDS
- ❖ **Giunta esecutiva**, è l'organo di amministrazione che adotta, nell'ambito degli indirizzi programmatici e delle direttive dell'Assemblea dei soci, gli atti e i provvedimenti necessari alla gestione della SdS che non siano riservati dalla legge o dalla Statuo alla competenza di altri organi consortili. E' nominata dall'Assemblea dei soci e costituita dai rappresentati degli enti associati

I rappresentanti dei Comuni che fanno parte dell'Assemblea e della Giunta restano in carica per il tempo del loro mandato svolto presso l'ente di provenienza e decadono automaticamente alla conclusione di questo. Ad essi non spetta alcun compenso per lo svolgimento delle proprie funzioni, ai sensi della LRT 40/2005 (art. 14 comma C D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33).

- ❖ il **Presidente della Società della Salute**, che esercita la rappresentanza generale del Consorzio e assicura il collegamento tra l'Assemblea dei Soci e la Giunta esecutiva, coordinando l'attività di indirizzo, programmazione e governo

- ❖ il **Direttore**, nominato dal Presidente della Società della Salute su proposta della Giunta esecutiva e previa intesa con il Presidente della Giunta regionale. Predisporre gli atti di programmazione e ne cura l'attuazione, assicura la gestione operativa e la direzione delle Strutture ed esercita la direzione amministrativa e finanziaria della Società della salute; ricopre anche il ruolo di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.
- ❖ il **Collegio sindacale**, nominato dall'Assemblea dei soci, con funzioni di controllo sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione del Consorzio
- ❖ il **Nucleo di valutazione (NDV)**, che svolge anche le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009

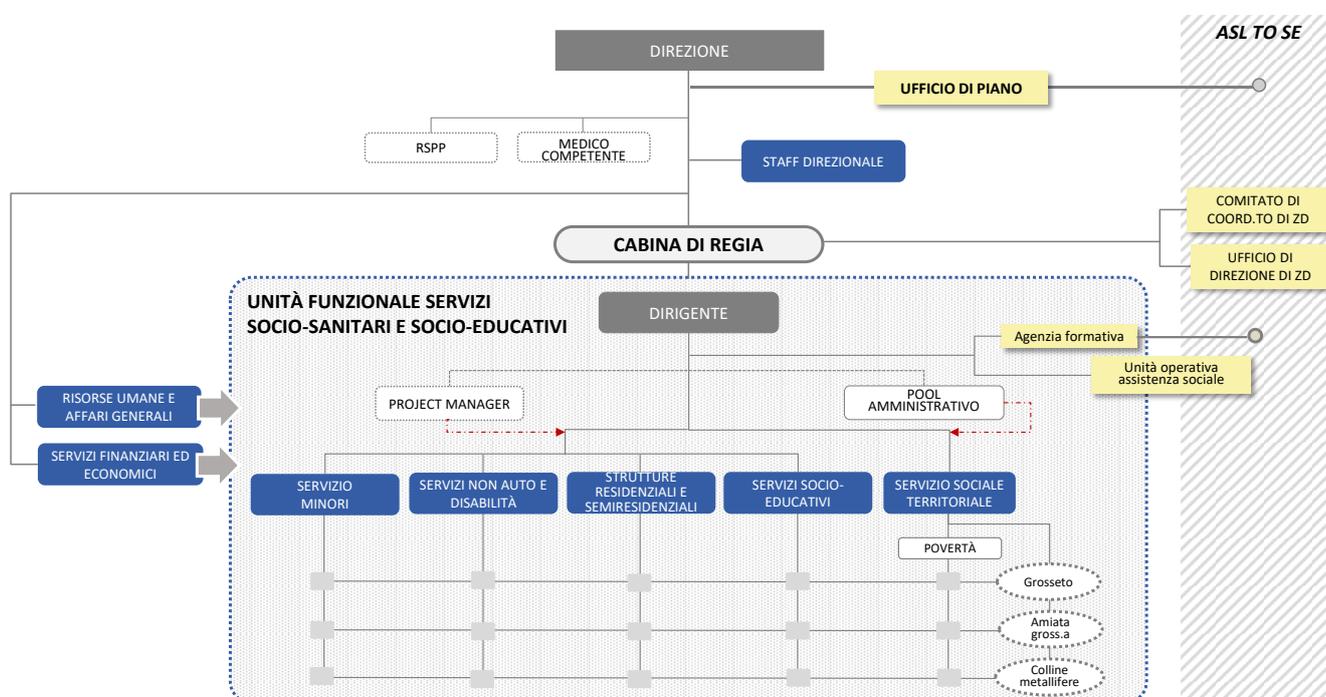
L'assetto appena descritto concretizza un **modello di governance** che prevede:

- le funzioni di programmazione, monitoraggio e controllo strategico gestite direttamente dall'Assemblea (art. 71 sexies LRT 40/2005 e art. 8 dello Statuto) mentre la programmazione esecutiva è di competenza della Giunta (art. 71 septies LRT 40/2005 e art. 10)
- la gestione operativa coordinata dal Direttore (art. 71 septies LRT 40/2005 art. 14 dello Statuto)
- quali Organi di controllo "strutturati", il Collegio sindacale (art. 71 decies LRT 40/2005 e art. 15 dello Statuto) ed il Nucleo di Valutazione (art. 26 dello Statuto), cui si aggiungono quelli previsti da discipline specialistiche quali il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di cui alla Legge 190/2012 e s.m.i. ed il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) di cui al Regolamento (UE) 2016/679.

2.2.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La **Struttura organizzativa** di COeSO presenta attualmente

- ❖ una Unità Funzionale, Area dirigenziale cui fanno capo le Aree organizzative di produzione (centri di costo e di responsabilità)
- ❖ due Aree organizzative di supporto tecnico-amministrativo, in afferenza al Direttore COeSO per la gestione dei processi e delle attività di supporto interno
- ❖ un'Area di Staff al Direttore

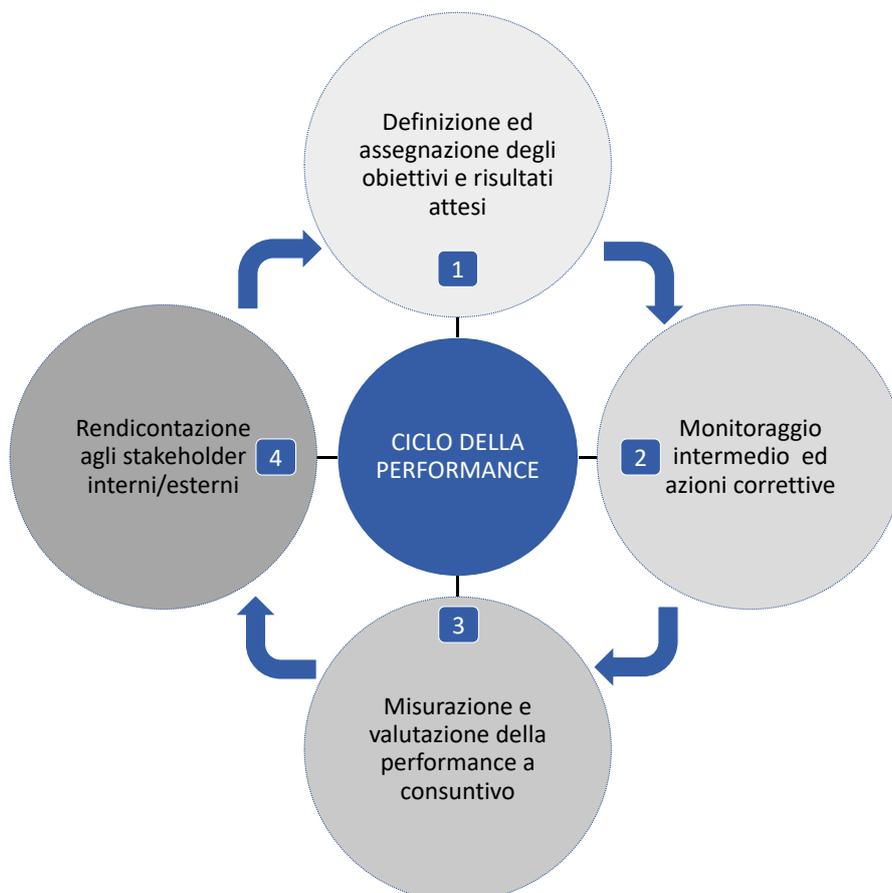


Ai fini di quanto riportato ai capitoli 4 e 5, si specifica che:

- l'Unità Funzionale e la Direzione sono considerate strutture dirigenziali
- i dipendenti in staff alla Direzione (non inquadrati nelle due Strutture tecnico-amministrative di supporto) ed al Dirigente della UF (non inquadrati in un'Area organizzativa di produzione) sono considerati Area organizzativa a diretto riporto dei due apicali (cfr. figura al par. 4.1.1)

3. IL SISTEMA

Il SMVP definisce il complesso delle regole con cui l'ente dà attuazione al Ciclo della Performance, che si articola nelle seguenti fasi iterative:



Di seguito, nel presente capitolo, vengono riportati gli attori coinvolti e i soggetti/organi responsabili relativamente a ciascuna fase del Ciclo di gestione della performance all'interno della SdS COeSO.

3.1 ATTORI COINVOLTI

Gli attori coinvolti nel Ciclo della Performance possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- ✎ gli **organi di indirizzo** (Assemblea dei soci e Giunta esecutiva) i quali forniscono l'innesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Essi hanno interesse, da un lato, che la programmazione recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti;
- ✎ la **tecnostuttura** (Direttore, Dirigenti, personale con incarichi di funzione, singoli dipendenti), intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati;
- ✎ le **strutture di supporto** (NDV e la Struttura Tecnica Permanente di supporto, di cui all'art. 4, co. 9 del D.Lgs. 150/2009), ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità. In particolare:
 - la **Struttura Tecnica Permanente** (di seguito anche STP) si occupa dell'aggiornamento del SMVP e della redazione dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano delle performance e Relazione sulle performance), anche attraverso le seguenti attività propedeutiche:
 1. avvio e puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione (definizione di obiettivi, indicatori e target)
 2. nella fase d'esercizio, attivazione dell'iter di reperimento e collazione dei dati elementari (forniti dagli uffici) ed alimentazione degli indicatori, ai fini della validazione dei vari responsabili
 3. in sede di valutazione intermedia e finale, confronto con i vari responsabili delle performance (performance espresse da obiettivi e indicatori) e collaborazione con l'OIV nell'analisi della valutazione strategica ed operativa

La Struttura Tecnica Permanente è stata identificata nell'Area Servizi Finanziari ed Economici.

- il **NDV** che volge funzioni “analoghe” a quelle degli OIV garantendo la supervisione metodologica e la corretta evoluzione del ciclo delle performance, ed in particolare:
 1. nella fase di monitoraggio, segnala eventuali disfunzioni e/o l'opportunità di interventi correttivi
 2. nella fase di misurazione e valutazione finale, valida la Relazione sulla performance, propone alla Giunta la valutazione del Direttore e supporta quest'ultimo nella valutazione dei Dirigenti
 3. esprime, in apposita relazione annuale, una valutazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni

Assumono un ruolo comunque fondamentale ulteriori attori solo formalmente esterni, quali le **Organizzazioni Sindacali**, chiamate in fase di progettazione a validare:

- ✓ i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance ed
- ✓ i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance

3.2 FASI E RESPONSABILITÀ

Il Piano delle performance, cui fanno capo le attività di cui ai paragrafi successivi, è un atto di programmazione con orizzonte temporale di medio periodo (triennale), a scorrimento annuale.

Ciò consente di impostare un percorso su base triennale, nella logica della progressiva implementazione e miglioramento delle performance, con verifiche e tarature da apportare annualmente. Ciò però comporta che, negli anni successivi al primo che è esclusivamente di programmazione, l'Ente si trova a svolgere in parallelo attività relative a cicli della performance di anni diversi (ad es., programmazione per l'anno N e misurazione e valutazione delle performance dell'anno N-1). Tutti i cicli successivi devono però essere connessi l'uno all'altro: i risultati, anche se preliminari, riferiti ad un anno influenzano la pianificazione relativa a quelli successivi.

Il disegno dei tempi, delle responsabilità, delle funzioni e dei ruoli dei diversi soggetti nell'ambito del SMVP di COeSO è riportato ai seguenti paragrafi.

3.2.1 DEFINIZIONE ED ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI ATTESI

Nella fase di pianificazione l'Ente definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. Questa prima fase serve ad orientare le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e quest'ultima in funzione degli obiettivi strategici perseguiti. Contemporaneamente alla definizione degli obiettivi, in questa prima fase vengono definiti anche gli indicatori di misurazione di ciascun obiettivo e i relativi target.

All'Assemblea dei soci spetta la determinazione degli indirizzi generali della Società della salute e degli indirizzi programmatici e delle direttive nei confronti della Giunta esecutiva. In particolare, approva a maggioranza ordinaria gli atti di programmazione sociosanitaria (**Piano Sanitario Sociale Integrato di Regione Toscana e Piano Integrato di Salute della SdS**) nonché i bilanci di previsione economici pluriennali e annuali.

Sulla base della programmazione sociosanitaria ed economica, la Giunta definisce in un **documento di carattere strategico-organizzativo gli ambiti strategici di intervento dell'Ente** articolati su un orizzonte triennale, considerando:

- a) la mission (ovvero la ragion d'essere, lo scopo per cui la SDS è istituita), i valori e la visione (ovvero cosa vuole essere o diventare) dell'Ente
- b) i fattori interni ed esterni di contesto
- c) le priorità di intervento anche alla luce del portato dei vari stakeholder interni ed esterni

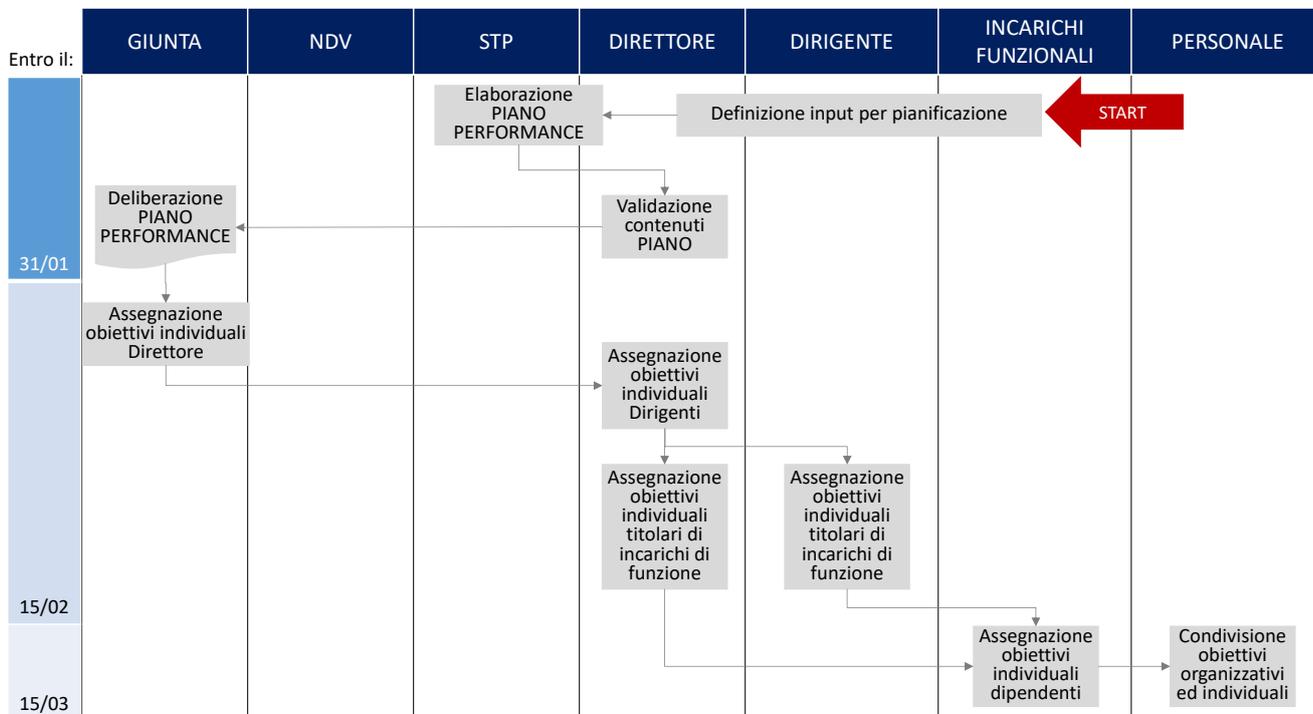
e provvedendo quindi a definire, quale input strategico del ciclo della performance:

- d) le principali “aree di impatto” o “assi prioritari di intervento” per l'azione della SDS
- e) le azioni e le iniziative da implementare in funzione dei gap o delle potenziali aree di miglioramento, prioritizzandole nei tre anni in ottica di importanza o di miglioramento continuo

Il documento di cui sopra costituisce l'input dell'Albero delle Performance, che viene formalizzato nel **Piano delle Performance** sottoposto in approvazione alla Giunta entro il 31 gennaio ma costruito operativamente secondo la seguente schematizzazione logica:

- ✓ il Direttore, previa una fase di negoziazione con i Dirigenti e i Titolari di incarichi di funzione, s'incarica di proporre alla Giunta la traduzione a livello operativo degli ambiti strategici (obiettivi strategici, operativi di Area o trasversali all'Organizzazione e relativi target) nonché i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili (performance organizzativa)
- ✓ a livello di performance individuale:

- per effetto dell'approvazione del Piano delle performance, sono attribuiti gli obiettivi al Direttore ed ai Dirigenti
- il Direttore procede quindi ad attribuire gli obiettivi ai titolari di incarichi di funzione/dipendenti a suo diretto riporto
- i Dirigenti, a loro volta, assegnano gli obiettivi ai dipendenti (eventualmente) a proprio diretto riporto ed ai titolari di Incarichi funzionali (responsabili di Area Organizzativa) di afferenza della propria Unità Funzionale
- questi ultimi provvedono quindi ad assegnare gli obiettivi individuali ai dipendenti della propria Area



Il processo di assegnazione è veicolato mediante la predisposizione e condivisione (individuale o di gruppo) di specifiche schede individuali dei dipendenti ai vari livelli; tale strumento consente:

- l'identificazione chiara degli obiettivi
- la condivisione della metodologia che sarà poi utilizzata per la valutazione

Gli obiettivi assegnati diventano, insieme ai comportamenti richiesti di cui al cap. 5, l'oggetto della valutazione della performance individuale.

3.2.2 MONITORAGGIO INTERMEDIO

Ciascuna struttura, in corso di esercizio, monitora l'andamento delle attività in funzione degli obiettivi prefissati. La previsione di un monitoraggio intermedio è di fondamentale importanza in quanto consente di verificare se e in che modo l'Ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

Con cadenza almeno semestrale, anche su input della STP, ciascun dipendente referente delle singole misure provvede a rilevare i dati elementari che costituiscono gli indicatori di competenza.

STP provvede:

- ✓ a valorizzare gli indicatori (e quindi lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura) ed a sottoporli ai titolari di Incarico funzionale o Dirigente di riferimento per la loro asseverazione
- ✓ a consolidarli a livello di Area Organizzativa e di Ente, mediante specifica reportistica finalizzata ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi

Al termine della fase di monitoraggio, i report prodotti sono condivisi con il NDV di COeSO cui compete, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 150/2009, di "segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione".

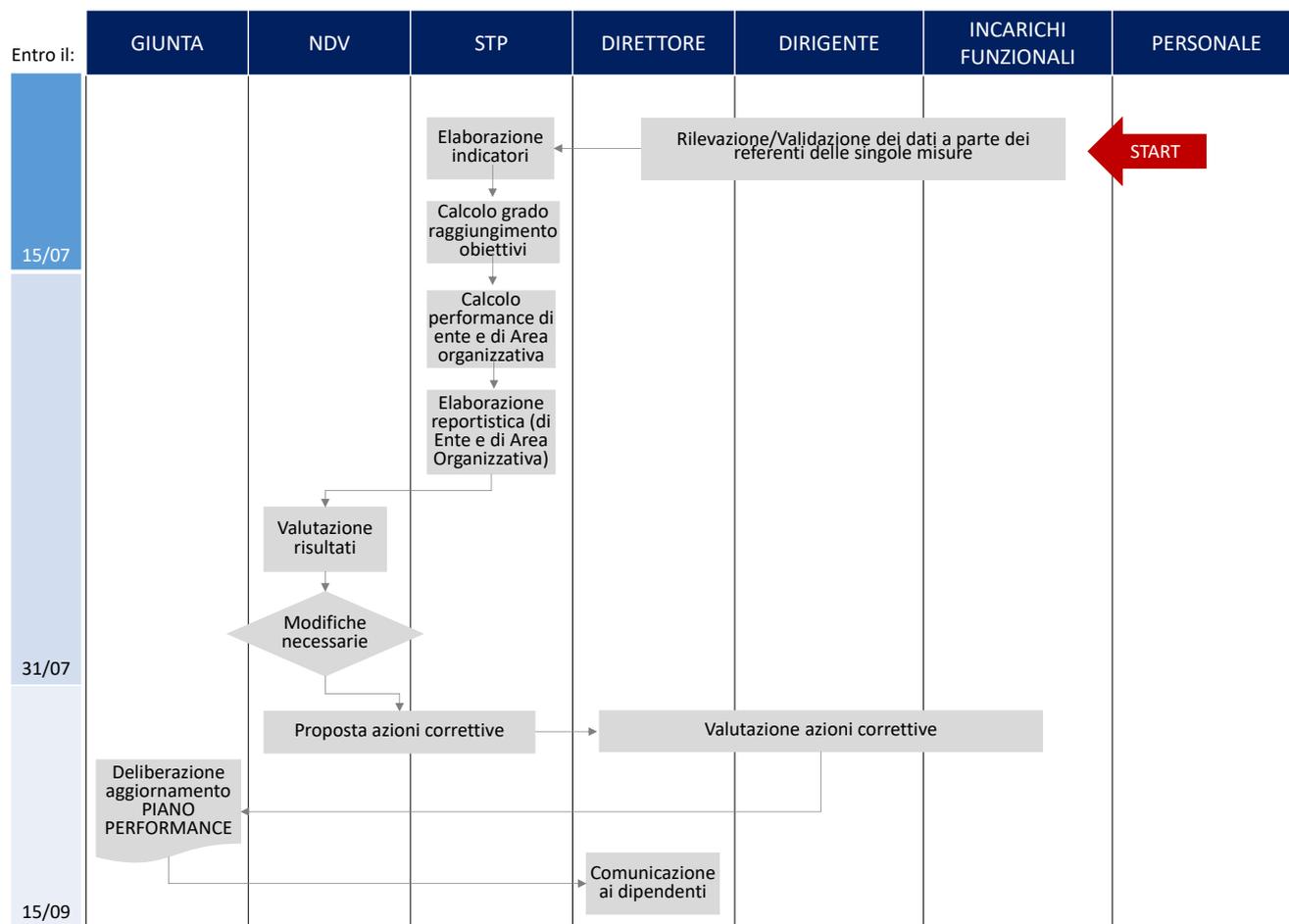
Il NDV ne esamina i contenuti e procede all'analisi e valutazione entro il 31 luglio, eventualmente richiedendo un feedback qualitativo ai singoli responsabili.

A completamento della fase di monitoraggio, l'NDV redige un verbale in cui evidenzia i risultati, gli eventuali scostamenti e quindi le criticità emerse unitamente ai necessari suggerimenti sulle possibili azioni correttive, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance.

Il verbale è trasmesso al Direttore che - congiuntamente ai Dirigenti e titolari di Incarichi di funzione - ne valuta il contenuto e, ove condivida gli interventi correttivi proposti o addirittura la modifica degli obiettivi esistenti, provvede alla predisposizione di un aggiornamento del Piano delle Performance da sottoporre il più presto possibile all'approvazione della Giunta (al fine di garantirne la tracciabilità).

Le modifiche al Piano sono comunicate a tutti i dipendenti al fine di condividerne il contenuto e di poter ritrarre le azioni organizzative di propria competenza.

Di tali variazioni si darà poi conto nella Relazione sulla Performance in modo da consentire al NDV una valutazione complessiva (follow up) sugli esiti dei miglioramenti apportati.



La periodicità del monitoraggio, che non può avere una cadenza minore del semestre, può essere modificata da COeSO in funzione delle esigenze emergenti (evidenziate dalla Giunta, dal Direttore e/o dal NDV) durante il ciclo d'esercizio.

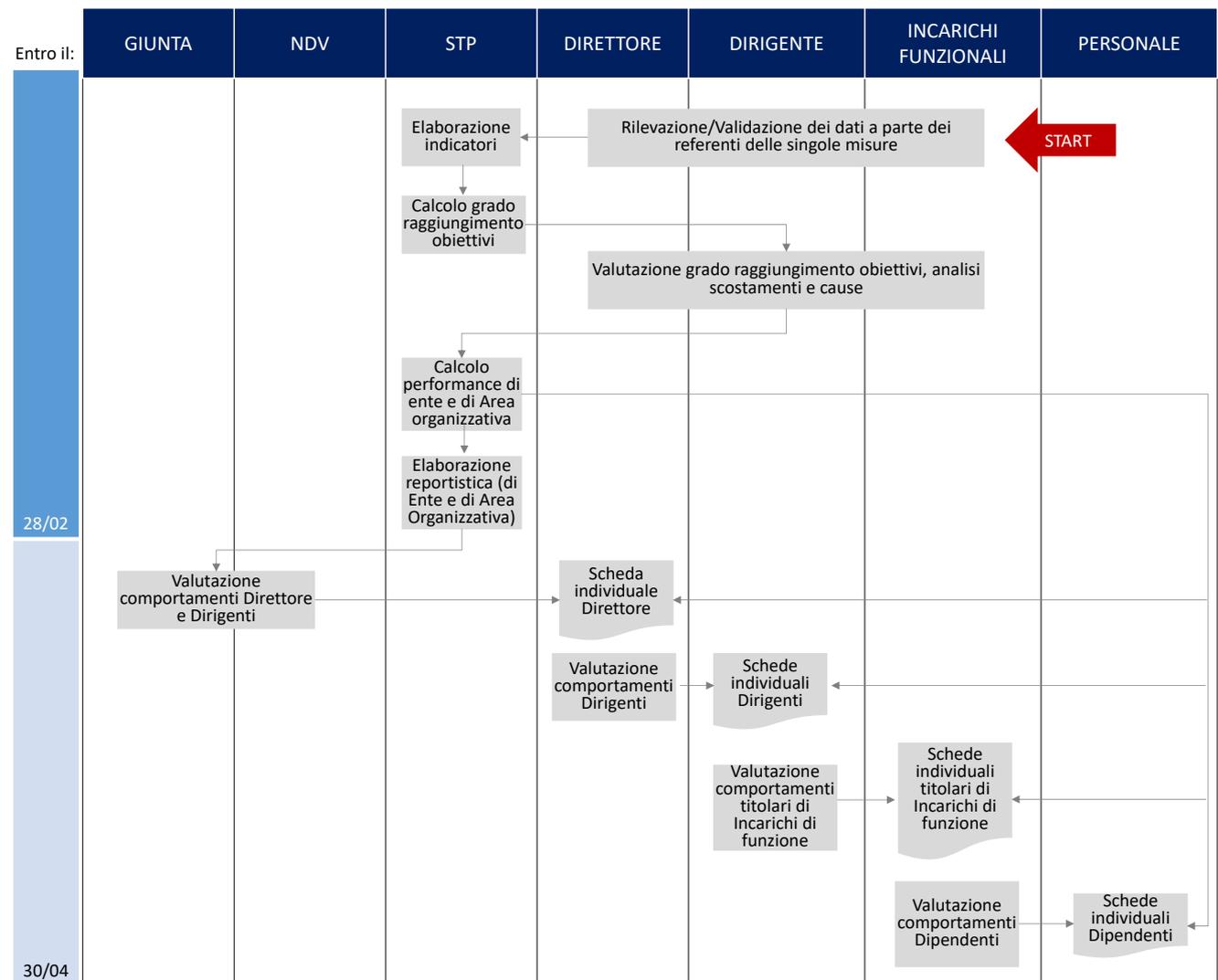
3.2.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (A CONSUNTIVO)

Dopo la conclusione dell'esercizio, prende avvio la fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale che, nelle modalità di rilevazione, è svolta con lo stesso metodo di lavoro del monitoraggio intermedio che quindi qui si richiama.

In questa fase, ancor più importante rispetto al monitoraggio è la fase di valutazione, che segue la misurazione; i titolari di Incarichi funzionali ed i Dirigenti provvedono ad esaminare il livello della performance organizzativa (ovvero dell'Area di propria competenza) espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di Area o di carattere trasversale; provvedono quindi, anche in contraddittorio con la STP e/o il NDV ad analizzare:

- a) gli eventuali scostamenti rispetto al target atteso di periodo, finalizzata alla individuazione degli elementi interni ed esterni che abbiano condizionato la performance rilevata;
- b) di eventuali azioni correttive effettivamente realizzabili

La fase si completa con la valorizzazione delle schede di valutazione individuali (performance di Ente e di Area Organizzativa) e con la valutazione dei comportamenti (come meglio descritta al cap. 5) che congiuntamente daranno luogo alla valutazione finale dei dipendenti ai vari livelli. Per maggiori dettagli in proposito, si veda il par. 5.3.



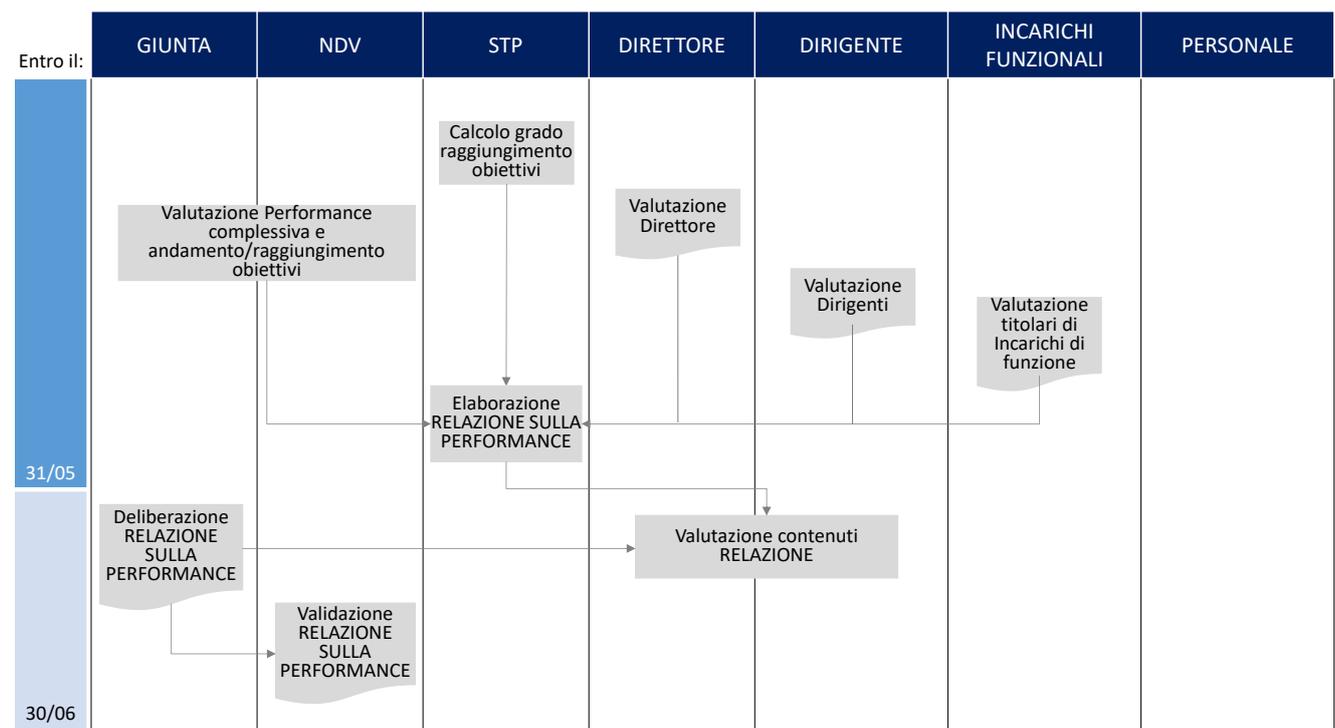
3.2.4 RENDICONTAZIONE AGLI STAKEHOLDER

La fase c.d. di “rendicontazione” ha sia una valenza interna che esterna.

A conclusione delle attività di “valutazione” delle performance organizzativa ed individuale, la STP provvede alla redazione della Relazione annuale sulla Performance, che costituisce il documento in cui rendicontare a consuntivo il livello di raggiungimento degli obiettivi (di Ente, di Area Organizzativa ed individuali) inseriti nel Piano della performance, in tempo utile per l’approvazione della Relazione da parte della Giunta (entro il 30 giugno) e la conseguente validazione del NDV, come previsto dall’art. 10 del D.Lgs. 150/2009.

La relazione annuale sulle performance costituisce:

- ❖ uno strumento di miglioramento gestionale grazie al quale la SDS può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell’anno precedente, migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance
- ❖ uno strumento di accountability attraverso il quale rendicontare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella redazione saranno privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità.



Tutte le risultanze del Ciclo della Performance sono pubblicate sul sito istituzionale di COeSO nell'apposita sottosezione della sezione "Amministrazione Trasparente".

A partire dall'esercizio 2020, inoltre, COeSO redige il proprio Bilancio di Sostenibilità il cui contenuto è in parte coincidente con quello del Piano delle performance.

Gli esiti della Relazione sulla Performance e del Bilancio di Sostenibilità sono veicolati mediante specifiche attività informative e di comunicazione istituzionale.

4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI

4.1.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è l'**elemento centrale** del ciclo delle performance; essendovi strettamente connessa è **direttamente proporzionale al raggiungimento degli obiettivi che ci si è posti a livello strategico**, avendo come punto di riferimento gli **impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico**, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

A livello metodologico, quindi, gli obiettivi sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici che la SdS intende garantire ai propri stakeholder.

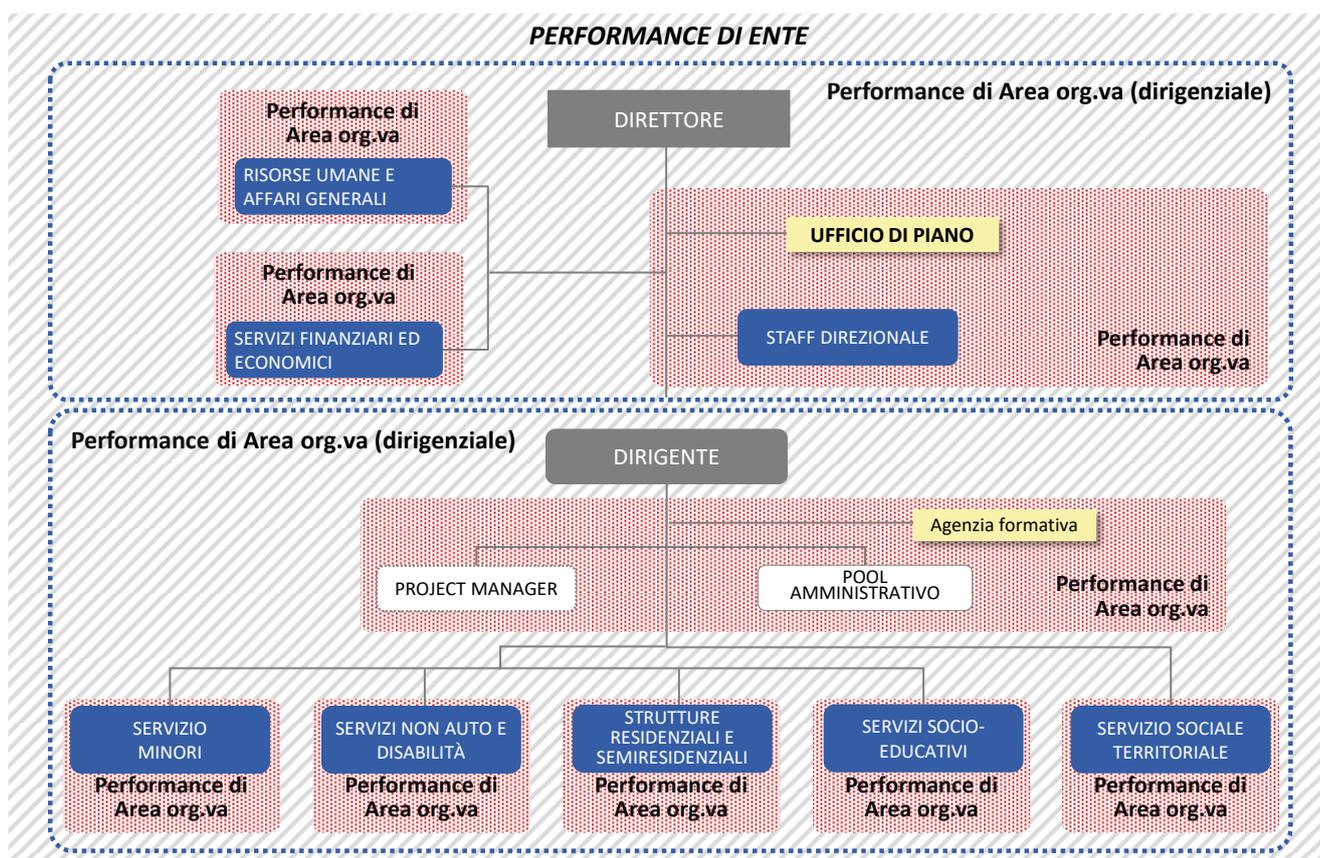
Riguarda:

- ❖ **l'ente nel suo complesso** (performance di Ente), legata agli obiettivi strategici
- ❖ le singole **unità organizzative** (performance di Area: dirigenziale o organizzativa), declinata in obiettivi operativi
- ❖ ovvero – ove ritenuto necessario od opportuno - anche **progetti strategici** che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative dell'Ente

Le tre unità di analisi non sono alternative, in quanto consentono di cogliere insieme diversi livelli di responsabilità, tra loro nidificati. Così, gli obiettivi definiti ai vari livelli possono essere tra loro interrelati, andando a costruire la c.d. logica del *cascading*, per cui un obiettivo strategico è scomponibile – per la sua realizzazione – in obiettivi operativi (di Area o di progetto).

- In relazione a quanto esplicitato al par. 5.1, si specifica che:
- la performance di Ente è calcolata sul grado di conseguimento degli obiettivi strategici nel loro complesso
 - la performance di Area organizzativa è invece calcolata verificando il grado di conseguimento degli obiettivi operativi associati a ciascuna Area organizzativa (per intero ovvero pro-quota, in caso di obiettivi trasversali come possono essere i progetti strategici)
 - per le Aree dirigenziali, la performance organizzativa sarà equivalente alla performance di tutte le Aree organizzative afferenti

Di seguito, in relazione all'organigramma di cui al par. 2.2.2, una esemplificazione grafica di quanto appena rappresentato:



La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

Il sistema di misurazione e valutazione impostato, per quanto possibile e nella logica del miglioramento progressivo, mutua le varie dimensioni previste dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009, ovvero:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
- 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
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

Gli obiettivi definiti – in prospettiva “verticale” - all'interno dell'Albero delle performance (a livello strategico/di Ente ed operativo/di Area) che sarà formalizzato nel Piano, fanno riferimento quindi ad uno o più degli ambiti precedentemente indicati. Costituiscono, in pratica, le priorità di sviluppo della SdS ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria *performance*.

4.1.2 GLI ELEMENTI COSTITUENTI LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come già anticipato, si distingue tra:

- ❖ **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale (tipicamente triennale) e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico di COeSO
- ❖ **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano a livello operativo gli obiettivi strategici, nella logica del *cascading* già anticipata; anche gli obiettivi operativi possono essere definiti nell'ambito di una pianificazione su più anni, ove necessario, fermo restando che il Piano effettua comunque la programmazione operativa dell'annualità da sottoporre a misurazione e valutazione delle performance

Sia gli obiettivi strategici che quelli operativi sono pesati per attribuire loro un valore che rispecchi la rilevanza degli stessi rispetto al conseguimento degli assi prioritari d'intervento; la pesatura viene effettuata in base ai seguenti criteri:

- complessità del procedimento amministrativo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati
- grado di utilità trasversale all'intera struttura degli obiettivi
- difficoltà gestionale ed operativa per il raggiungimento degli obiettivi
- grado di innovazione legata al raggiungimento degli obiettivi
- qualificazione di obiettivo strategico effettuato formalmente dagli organi politici
- rilevanza degli obiettivi per gli altri stakeholder di riferimento
- supporto metodologico del NDV

Da un punto di vista relazionale, ogni elemento è legato agli elementi ad esso immediatamente subordinati da una relazione uno a molti, che consente di associare uno o più “figli” ad uno stesso “padre”. Nello specifico, ad ogni ambito strategico (1° livello dell'albero della performance) sono associati uno o più obiettivi strategici (2° livello), ai quali sono associati uno o più obiettivi operativi (3° livello).

Un esempio di relazione di cascading tra obiettivi strategici ed operativi è riportato nell'Al. 2.

Analoghe relazioni (uno-a-molti) sono previste nel legame “orizzontale” tra obiettivi e relativi indicatori: ad ogni obiettivo possono essere associati uno o più KPI, in ragione delle grandezze da monitorare e del livello organizzativo da misurare.

In questo modo, partendo dai risultati aggregati per ogni obiettivo di livello superiore, è reso possibile un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (con una progressione cioè dal generale al particolare e viceversa), così

come un'aggregazione ed una rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi (SDS nel suo insieme, Area organizzativa, obiettivi individuali) e per i diversi ambiti di valutazione identificati.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato attraverso la *performance* raggiunta ed espressa dagli indicatori associati agli obiettivi operativi sottostanti.

Gli **INDICATORI** sono parametri, di carattere fondamentale quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi (a ciascun obiettivo deve corrispondere – almeno - un indicatore) e vanno considerati in relazione a questi ultimi.

Gli indicatori selezionati devono rispondere a criteri di:

- **comprensibilità** (deve essere chiaro il motivo per cui sono utilizzati)
- **specificità** (devono essere in grado di rilevare qualcosa di preciso e definito)
- **rilevanza** (devono misurare una dinamica in grado di influenzare effettivamente l'obiettivo da raggiungere)
- **fattibilità/sostenibilità** (devono essere compatibili con le risorse a disposizione)
- **miglioramento continuo** (devo essere sfidanti)
- **affidabilità** (le singole misure che lo compongono devono essere «oggettive» e non contestabili)

In relazione alla specifica dimensione delle performance da misurare, di regola corrispondono set di indicatori più appropriati. Così, ad es.:

- A. ai livelli strategici (aree e obiettivi strategici) dovrebbero essere utilizzati indicatori:
- ❖ di **outcome** (ovvero che identificano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare una situazione di fatto)
 - ❖ di tipo **proxy** (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente), in grado di analizzare «indirettamente» il possibile impatto prodotto dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati
 - ❖ di **risultato** (specifici per ciascuno dei 3 anni di pianificazione), con lo scopo di individuare possibili aree di riprogrammazione o miglioramento, laddove si verificano scostamenti significativi rispetto alle attese soprattutto in relazione al periodo di riferimento
- B. a livello operativo, il livello di attività e di servizi effettivamente realizzati dovrebbe essere misurato attraverso gli indicatori:
- ❖ di **volume**: che forniscono un'indicazione sui volumi di servizio effettivamente erogati
 - ❖ di **efficienza/efficacia**: che consentono di verificare la destinazione/utilizzo delle risorse e di rilevare la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati
 - ❖ di **qualità**: che esprimono la capacità di un servizio di soddisfare un dato bisogno sia in termini di qualità erogata (effettiva) sia in termini di qualità percepita (attraverso campagne di customer satisfaction)

Per alcuni indicatori complessi è definita una scheda anagrafica con alcuni elementi utili alla loro comprensione. La scheda anagrafica è riportata nell'All. 3.

Le **MISURE** sono le componenti elementari (di carattere quali-quantitativo) che, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

I **TARGET** sono livelli attesi di performance che si è valutato a priori contribuiscano al raggiungimento di un obiettivo. Il «valore» espresso dal calcolo dell'indicatore (in fase di monitoraggio o a consuntivo) viene confrontato con il target, ovvero il «valore» indicato come auspicabile all'inizio della programmazione.

I target possono essere lineari (ovvero se finalizzati al mantenimento di un determinato livello di qualità, efficacia, efficienza...) ovvero incrementali (se devono spingere al miglioramento). L'importanza della identificazione corretta dei target è di tutta evidenza:

- la determinazione di un target troppo alto/sfidante (quindi di impossibile conseguimento) rischia di creare demotivazione nel personale
- la fissazione di un target troppo basso o poco sfidante (quindi facilmente raggiungibile) depotenzia la spinta al miglioramento

La sfida da porsi è quella di identificare target possibili ma non scontati ad es.:

- ✓ facendo riferimento a baseline di riferimento (es., target conseguito nell'ultimo anno), meglio se composite (es., media ultimi anni), che contribuiscono a identificare risultati sicuramente raggiungibili a parità di condizioni
- ✓ facendo ricorso al benchmarking (risultato sicuramente raggiunto da altri a parità di condizioni) ove disponibili

I risultati attesi (target) stabiliti in fase di pianificazione strategica (e programmazione operativa) sono monitorati in corso d'anno e definitivamente valutati al termine di ogni anno solare mediante il processo di rilevazione delle misure e validazione dei KPI ed il conseguente calcolo della performance di ogni indicatore, individuata come variazione percentuale tra risultato conseguito (C=consuntivo) e risultato atteso (T=target).

Anche per evitare tali "distorsioni", si è ritenuto opportuno identificare dei **MARGINI DI TOLLERANZA** entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target).

Il margine di tolleranza individuato è pari al $\pm 10\%$.

Il margine è definito per comprendere una "tolleranza" sia in diminuzione rispetto al target definito come anche in aumento: infatti, una *performance* che superi positivamente il target atteso ed il relativo margine di tolleranza costituirà un punto di attenzione nella identificazione del target negli anni successivi; sarà inoltre oggetto di opportuna valutazione, in sede di monitoraggio intermedio, e l'eventuale effetto di *overshooting* - laddove risulti ricorrente ed indotto consapevolmente - potrà incidere sulla valutazione dei responsabili degli obiettivi interessati.

Con le stesse finalità, si ritiene opportuno identificare una **SOGLIA CRITICA**, che esprime il valore sotto il quale gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti.

Tale soglia è identificata nella misura del 60%.

Il combinato disposto di margini di tolleranza e soglie critiche consente di definire il seguente range di conseguimento degli obiettivi/indicatori:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	INDICATORE		OBIETTIVO
	$\leq 60\%$	Fuori target	 Non raggiunto
$> 60\%, < 90\%$	Critico	 Parzialmente raggiunto	
$\geq 90\%$	In linea	 Raggiunto	

E' chiaro che in sede di valutazione, oltre a considerare gli elementi composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle Strutture organizzative coinvolte in questa fase del processo. Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra *performance* programmata e *performance* rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo ove disponibili (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori interni (ad es., di natura organizzativa) e/o esogeni intervenuti nel contesto esterno, che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle *performance* rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento delle performance della SdS.

4.2 LA PARTECIPAZIONE DI CITTADINI ED UTENTI ALLA PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (STAKEHOLDER ENGAGEMENT)

Con la modifica del D. Lgs. n.150/2009, operata dal D. Lgs. n. 74/2017, il Legislatore ha dato maggiore concretezza al principio della partecipazione dei cittadini, già previsto nell'art. 118 della Costituzione, con riferimento al ciclo della performance, declinando all'art. 7, comma 2, lett. c), la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione su tre cardini fondamentali:

- sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi gli "utenti finali" dei servizi e tutti gli altri portatori di interesse (cd. stakeholder) in qualsiasi modo direttamente o indirettamente interessati all'operato dell'amministrazione;
- sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;
- sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è coerentemente ricondotta all'ambito specifico "della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis".

In particolare gli artt. 8 e 19 bis del D.Lgs. 150/2009 prevedono che la performance organizzativa consideri:

- ❖ 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; la partecipazione dei cittadini può avvenire anche "in forma associata"

- ❖ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive e la pubblicazione dei risultati della rilevazione con cadenza annuale
- ❖ lo specifico ruolo anche degli “utenti interni”, cioè dei dipendenti in relazione al benessere organizzativo complessivo e in particolare delle varie strutture amministrative che si avvalgono di servizi strumentali e di supporto dell’amministrazione valutata

La SDS garantisce il coinvolgimento degli stakeholder ai vari livelli, attraverso:

- ↘ la **composizione degli Organi sociali** (Assemblea e Giunta) in cui i sindaci (o loro delegati) dei Comuni dell’area rappresentano in forma diretta i cittadini, esprimendone esigenze e soddisfazione circa i servizi erogati dall’ente
- ↘ la presenza statutaria di organi quali la **Consulta del terzo settore** ed il **Comitato di partecipazione**. Il primo è composto dai rappresentanti delle organizzazioni di volontariato e del terzo settore che sono presenti in maniera rilevante nel territorio e operano in campo sanitario e sociale. Il secondo esprime pareri sulla qualità e quantità delle prestazioni erogate e sulla relativa rispondenza tra queste ed i bisogni dell’utenza, nonché sull’efficacia delle informazioni fornite agli utenti e su ogni altra tematica attinente al rispetto dei diritti dei cittadini ed alla loro dignità
- ↘ Il **coinvolgimento diretto degli utenti finali ad es.**, nell’ambito dell’iter di predisposizione del PIS, in particolare:
 - effettuando indagini sulla valutazione della qualità percepita dei servizi sociali (l’ultima, rilevante ai fini del ciclo delle performance 2021-23 è stata condotta da IPSOS attraverso 1.192 interviste telefoniche a ottobre 2019 su individui maggiorenni residenti nei comuni della SdS), quale elemento di input per la programmazione socio-sanitaria integrata
 - la realizzazione di percorsi partecipativi e di co-progettazione, finalizzati a costruire le scelte strategiche e gli obiettivi di salute in collaborazione con la comunità (cittadini singoli e in forma associata, stakeholder, terzo settore, operatori, amministratori); le risultanze del processo rilevante per il ciclo in programmazione sono riportate nell’all. 4 del PIS

Uno degli obiettivi di sviluppo da porsi per le future annualità è proprio la messa a sistema e potenziamento degli strumenti di ascolto dei vari portatori di interesse, definendo un modello con il quale integrare il punto di vista degli *stakeholders* ai sensi delle indicazioni formalizzate dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida sulla valutazione partecipativa di novembre 2019.

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti dal dipendente in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della SdS.

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Direttore; in proposito, si specifica che le indennità di risultato collegate alla valutazione del Direttore sono quelle previste dal contratto di tipo privatistico stipulato con l'Ente;
- Dipendenti con incarichi dirigenziali;
- Dipendenti con incarichi di funzione;
- Dipendenti non dirigenti e non titolari di incarichi funzionali (non rientranti nelle precedenti casistiche);
- il personale in comando da altro Ente (es., Comuni soci)

Rispetto all'attuale dotazione organica di COeSO, non saranno oggetto di valutazione:

- il personale in somministrazione;
- ulteriori soggetti con incarichi professionali o di collaborazione.

Restano inoltre fermi i criteri definiti per le "assenze incidenti sul premio per la performance individuale", riportate in Allegato alla delibera di Giunta 17-2020 ed oggetto di contrattazione integrativa.

Per tutti i profili, la valutazione della *performance* individuale della SdS COeSO si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

attuati come di seguito indicato.

5.1 LE COMPONENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della *performance* individuale si articola in due componenti fondamentali:

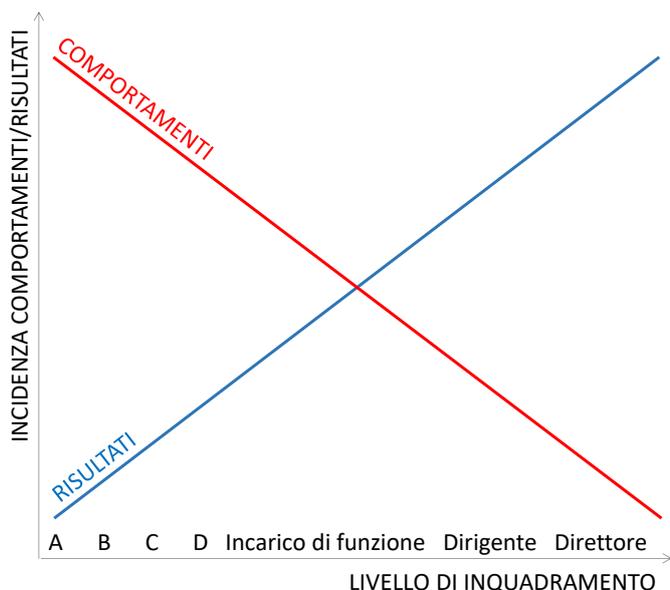
- ❖ **RISULTATI:** ossia la risultante della *performance* organizzativa relativa:
 - a) all'ente nella sua globalità,
 - b) all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (dirigenziale o organizzativo)
 - c) nonché al grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali assegnati tra quelli del Piano della *performance*

In merito alle componenti di cui ai punti a) e b), si veda il cap. precedente. In merito agli obiettivi individuali, questi:

- ✓ sono associati a soggetti con adeguato livello di responsabilità gestoria (Direttore, Dirigenti, titolari di incarichi di funzione) che ne rispondono direttamente; di regola al personale non dirigente e al quale non è affidato incarico funzionale non sarà destinatario di obiettivi individuali, salvo casi particolari in cui questi siano individuati nell'ambito della responsabilità di specifici progetti
- ✓ vengono monitorati e valutati esattamente come quelli organizzativi ed a questi possono essere "correlati" (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico e determinante richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità dell'apicale e non collegati a quelli della struttura (es. incarichi ad personam)

- ❖ **COMPORAMENTI:** ossia i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dal dipendente stesso nelle azioni poste in essere per conseguire i risultati prefissati. La valutazione dei comportamenti avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

L'incidenza delle due componenti è quindi diversificata in relazione all'inquadramento ed al ruolo e responsabilità gestite, come di seguito rappresentato.



L'incidenza della componente "Risultati" presenta una relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente: a dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati corrisponde un maggiore rilievo nella valutazione il grado di raggiungimento dei risultati; ciò in ragione del fatto che se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

Di converso, la componente "Comportamenti" assume un minor rilievo man mano che si va a valutare personale con un inquadramento più elevato. I Comportamenti rappresentano quindi la componente principale di valutazione per il personale non dirigente e non titolare di incarichi, in quanto espressione del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti

Di seguito si esplicitano le ponderazioni effettuate per definire l'incidenza delle valutazioni per le varie macrocategorie di inquadramento, meglio esplicitate nel par. successivo.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	TOTALE
	Performance di Ente	Performance di Area org.va	Obiettivi individuali		
DIRETTORE	30%	20%	30%	20%	100%
PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE	15%	45%	20%	20%	100%
PERSONALE CON INCARICHI DI FUNZIONE	10%	30%	20%	40%	100%
ALTRO PERSONALE DIPENDENTE	10%	30%	0%	60%	100%
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PERFORMANCE INDIVIDUALE		

L'utilizzo dei **pesi/ponderazioni** veicola naturalmente **messaggi specifici**. Ad esempio:

- ❖ prevedere un peso significativo per i risultati dell'organizzazione (performance di ente ed organizzativa) comunica che si intende sollecitare uno sforzo comune verso traguardi collettivi, incentivando la collaborazione e il lavoro di gruppo;
- ❖ assegnare invece un peso significativo a obiettivi individuali comunica che lo sforzo della persona deve essere innanzitutto diretto al contesto lavorativo di sua diretta responsabilità;
- ❖ dare un peso elevato ai comportamenti pone enfasi sul "come" vengono svolte le attività.

Il punteggio massimo conseguibile per ciascun ruolo valutato (somma della performance organizzativa e individuale) è comunque sempre pari a 100.

Si vedano in Allegato 5 i corrispondenti modelli di Schede di valutazione individuale.

5.2 REQUISITI E PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

I fattori specifici che vengono considerati nella valutazione del personale, si differenziano a seconda della macrocategoria di inquadramento considerata e vengono riportati separatamente nei paragrafi seguenti.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti, si è provveduto a definire per ciascun fattore di valutazione il set di comportamenti attesi (sub-fattori descrittivi) nonché l'indicazione, per ciascun sub-fattore, dei c.d. "descrittori di fascia", per "guidare" ed "oggettivizzare" per quanto possibile l'attribuzione dei diversi livelli della valutazione.

I fattori e sub-fattori identificati sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità "agile".

Tutti i fattori, sub-fattori e descrittori selezionati sono dettagliati nell'All. 1. In fase di pianificazione (cfr. par. 5.2.1) i fattori potranno essere utilizzati tutti oppure potrà esserne effettuata una selezione, in funzione delle scelte sui comportamenti attesi su cui "focalizzare" la valutazione.

5.2.1 PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

I fattori utilizzati per la valutazione del personale con qualifica dirigenziale (ivi compreso il Direttore della SDS) sono:

- ❖ i risultati, ossia la risultante della *performance* organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo (dirigenziale) di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della *performance*;
- ❖ i comportamenti agiti e le competenze manageriali dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, peraltro espressamente previsto dall'art. 9, co. 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009.

Potranno, inoltre, essere presi in considerazione i seguenti fattori:

1. **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, condividerli, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
2. **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
3. **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
4. **capacità relazionali e di networking**, intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionali;
5. **trasparenza e prevenzione della corruzione**, intesa come grado di coordinamento e/o partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente.

5.2.2 PERSONALE CON INCARICO DI FUNZIONE

Oggetto della valutazione del personale con incarichi di funzione sono:

- ❖ i risultati, ossia la risultante della *performance* organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della *performance*
- ❖ i comportamenti assunti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzabili per la valutazione dei comportamenti, oltre alla capacità di **valutazione dei propri collaboratori** (da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi) sono i seguenti:

1. **Rendimento quantitativo e qualitativo**
2. **Competenza professionale e capacità tecnica**
3. **Integrazione personale nell'organizzazione**
4. **Capacità organizzative e gestionali**

5.2.3 PERSONALE NON RIENTRANTE NELLE CATEGORIE PRECEDENTI

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche sono:

- ❖ i risultati, ossia il contributo individuale al conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (area organizzativa o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);
- ❖ i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati e le competenze dimostrate.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (riconducibili alla qualità del contributo apportato dal dipendente alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza) sono i seguenti:

1. **Rendimento quantitativo e qualitativo**
2. **Competenza professionale e capacità tecnica**
3. **Integrazione personale nell'organizzazione**
4. **Capacità organizzative e gestionali**

5.3 MODALITA' ED ITER DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Le principali fasi della valutazione della *performance* individuale sono le seguenti:

- a) assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- b) raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- c) valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- d) comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento.

5.3.1 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORAMENTI ATTESI

Per effetto dell'approvazione del Piano della performance con l'iter descritto al par. 3.2.1, la Giunta attribuisce gli obiettivi e comportamenti attesi del Direttore e dei Dirigenti.

A seguire:

1. possibilmente entro il 15 febbraio ovvero entro i successivi 15 giorni dall'approvazione del Piano, il Direttore ed il Dirigente assegnano obiettivi e comportamenti attesi ai titolari di Incarichi funzionali (responsabili di Area Organizzativa) di afferenza ed al personale alla loro diretta afferenza
2. possibilmente entro i 30 giorni successivi, i titolari di Incarichi di funzione assegnano obiettivi e comportamenti attesi ai dipendenti afferenti alla propria Area organizzativa

Questa prima fase si realizza anche attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi, che devono essere sottoscritte dall'apicale stesso e dal dipendente.

I termini temporali sopra indicati (ferma restando la previsione normativa di approvazione del Piano entro il 31 gennaio) sono da considerarsi meramente ordinatori; essi possono essere modificati, motivatamente, anche per le vie brevi, dal Direttore o dal Dirigente in ragione delle esigenze operative dell'ente. E' comunque chiaro che una condivisione effettuata per tempo è maggiormente idonea a guidare l'assunzione di comportamenti consapevolmente orientati alle performance da conseguire.

A completamento della fase di informazione, comunicazione e condivisione degli obiettivi, ove l'apicale che gestisce la fase riscontri problematiche o criticità relazionali, può elaborare un breve feedback. Tali feedback vengono poi raccolti e valutati dal Direttore di COeSO per l'eventuale attivazione di azioni correttive ad es., a livello informativo/formativo.

Il colloquio e la condivisione di obiettivi e comportamenti attesi, dovranno inoltre essere effettuati in corso di esercizio:

- a) in caso di ingresso di nuovo personale dipendente; questa casistica non presenta particolari problematiche se non a livello di quantificazione delle premialità collegate, da parametrare in base al tempo in servizio
- b) in caso di "spostamento" (full time o part time) del personale da un'Area organizzativa ad un'altra in corso d'anno di assegnazione in due Aree per quota parte, per la valutazione dei quali si rinvia al par. 5.3.3
- c) nella fase di monitoraggio, come meglio esplicitato al par. seguente

5.3.2 MONITORAGGIO INTERMEDIO

Durante il corso dell'anno, con l'iter e la tempistica prevista al par. 3.2.2, viene effettuata una o più verifiche intermedie sui risultati. Le evidenze acquisite sono valutate dall'apicale di riferimento e, ove comportino l'insorgere di criticità gestionali o comportamentali, sarà possibile:

- a) disporre una revisione degli obiettivi, indicatori e/o target, motivando le eventuali modifiche proposte alla Giunta che dovrà approvare un aggiornamento del Piano e rimettendo le relative schede individuali
- b) gestire – con le risorse coinvolte dalle modifiche - eventuali incontri collettivi o individuali di ridefinizione degli obiettivi ovvero, per le risorse che si discosteranno da una valutazione positiva, effettuare colloqui per ri-orientarli verso gli obiettivi ed i comportamenti attesi

5.3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORAMENTI

Al termine dell'esercizio, la STP provvede (secondo l'iter di cui al par. 3.2.3) a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, attingendo alle risultanze del monitoraggio della *performance* organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

Tali dati ed informazioni, previe le attività di valutazione di cui al citato paragrafo:

- costituiscono dato di input per la Relazione sulla performance, approvata dalla Giunta entro il 30 giugno e sottoposta a validazione da parte del NDV
- vanno ad alimentare la componente “Risultati” delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente “Comportamenti” è frutto di osservazioni dirette secondo lo schema di seguito riportato

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- a) nei confronti del Direttore e dei Dirigenti, da parte della Giunta su proposta del NDV, ai sensi degli artt. 7, co. 2, lett. a) e 14, co. 4, lett. e) del D.Lgs. 150/2009
- b) nei confronti dei titolari di incarichi funzionali, da parte del Direttore/Dirigente sovraordinato (con il supporto del NDV), ai sensi degli artt. 7, co. 2, lett. b) e 9 del D.Lgs. 150/2009
- c) nei confronti del restante personale, da parte dell’apicale dal quale dipendono (Titolare di incarico funzionale o – in assenza - Direttore/Dirigente)

In proposito si specifica che:

- i dipendenti assegnati per quota parte a più Aree organizzative sono valutati con riferimento all’Area organizzativa dove hanno prestato servizio nell’anno nella percentuale più alta; in caso di percentuali uguali, l’Area di appartenenza è individuata in quella in cui il dipendente è assegnato da più tempo
- nel caso in cui il dipendente durante l’anno sia stato trasferito da un’Area ad un’altra, l’Area di appartenenza sarà quella presso la quale presta servizio al 31 dicembre dell’anno di competenza (sentito, se del caso, per la compilazione della scheda di valutazione individuale, il dirigente e/o apicale dell’Area di provenienza)

5.3.4 COMUNICAZIONE DELLE VALUTAZIONI E INDIVIDUAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Al fine di garantire l’allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura, un rilievo particolare assumono i momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato. Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori anche tramite colloqui individuali, nell’ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

In vista di questi incontri, vengono consegnate e discusse le Schede di valutazione individuali. Qualora il punteggio complessivo raggiunto dal valutato non sia ottimale, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita verso i livelli attesi.

5.3.5 LA PREMIALITÀ

Le singole componenti della valutazione contribuiscono a determinare l’utilizzo del “Fondo premialità e fasce” previsto dall’art. 81 del CCNL relativo al personale del comparto sanità attualmente vigente e la “Retribuzione di risultato” di cui all’art. 93 del CCNL dirigenza.

Le risorse rese annualmente disponibili fanno riferimento:

- alla *performance* organizzativa, per ciò che riguarda la *performance* di Ente e dell’Area di competenza;
- alla *performance* individuale, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati e alla valutazione dei comportamenti.

Le valutazioni effettuate saranno infine utilizzate quale dato di input in occasione delle progressioni orizzontali economiche.

5.4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l’istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore è individuato di volta in volta dal Presidente COeSO.

Il Conciliatore, sentito il valutatore e il valutato, comunica entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 10 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

6. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

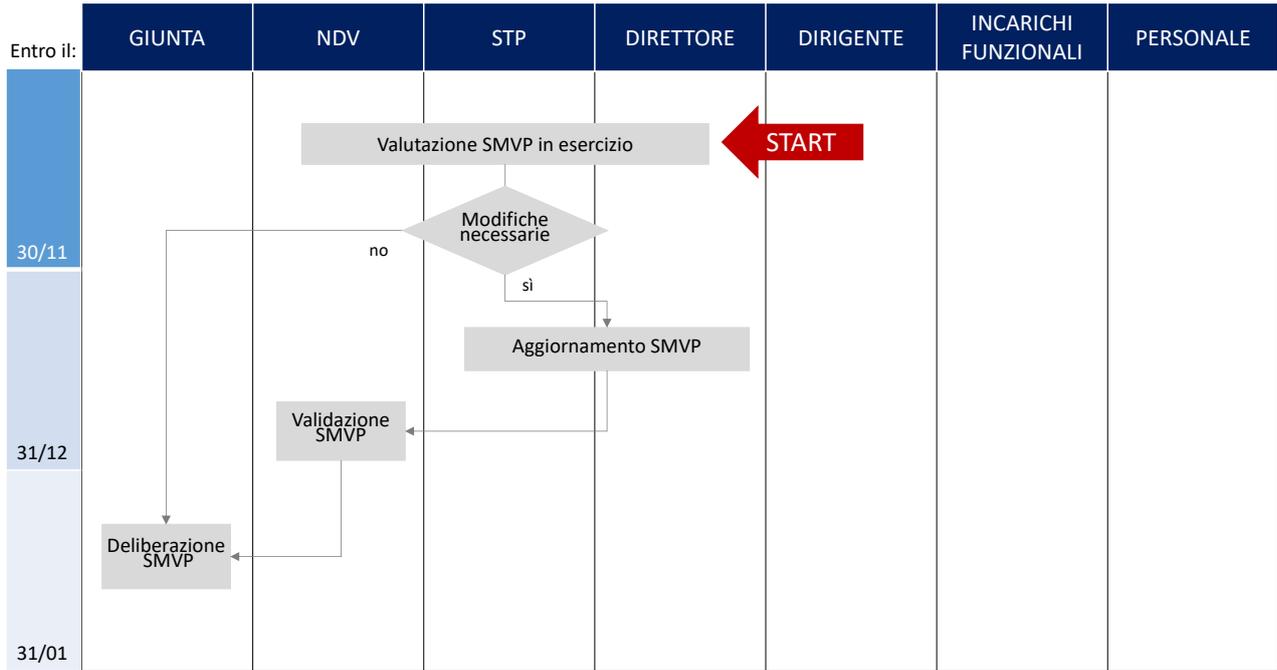
L'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche "adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio SMVP tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione (NDV) e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento. Occorre, quindi, dare conto dell'esito di tale valutazione annuale.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre dell'anno n-1), il Direttore in raccordo con il NDV di COeSO e con il supporto della STP provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno nonché delle risultanze delle valutazioni effettuate dal NDV stesso all'atto della validazione della Relazione sulla performance e/o nella relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di aggiornamento, l'Ente esplicita tale circostanza attraverso una Delibera di Giunta con la quale si conferma il Sistema vigente. In caso contrario, il nuovo SMVP sarà sottoposto a validazione del NDV (parere vincolante). Entrambi gli atti dovranno essere adottati entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della *performance* relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

Di seguito la schematizzazione logica del percorso di definizione/aggiornamento del SMVP:



7. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

COeSO non dispone attualmente di Sistemi informativi specificamente dedicati alla gestione del ciclo delle performance.

Di contro, COeCO dispone comunque di un applicativo autonomamente progettato e parametrato (Spartan DOC), che presenta le seguenti funzionalità:

- gestione atti amministrativi (delibere, determine, disposizioni di servizio, etc.)
- gestione protocollo a norma AgID
- gestione fatture attive e passive elettroniche, integrato con SDI (Sistema di Interscambio)
- contabilità generale ed analitica
- modulo «Cartella sociale»

Uno degli obiettivi di medio termine, dopo congruo periodo di sperimentazione del Sistema, è quello di acquisire uno specifico strumento informatico per la gestione del ciclo delle performance, possibilmente integrabile con i Sistemi informativi di produzione che possono fornire dati ed informazioni quali input per il ciclo.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – LE AREE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI: FATTORI E SUB-FATTORI, DESCRITTORI DI FASCIA

Di seguito si propone il complesso articolato dei comportamenti ed atteggiamenti che l'organizzazione si attende dal singolo dipendente, in relazione alla posizione occupata (e che quindi vanno incentivati e diffusi all'interno dell'organizzazione medesima). Tali comportamenti/atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list (fattori e relativi sub-fattori).

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai suoi scopi, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità del dipendente, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del medesimo all'interno dell'organizzazione e, quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che egli assume sia rispetto alla organizzazione che, quindi, rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti. In questa prospettiva, le dimensioni della valutazione costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale.

I denominatori comuni, di cui si è detto, valgono a classificare le dimensioni stesse (fattori); i sub-fattori costituiscono, a loro volta, gli elementi della loro identificazione: essi sono stati costruiti per dare evidenza dell'approccio articolato che si rende necessario garantire. Nell'attuale revisione del SMVP di COeSO per il 2022, dopo un anno di applicazione della precedente metodologia, si è provveduto a rivedere i criteri di valutazione per il personale non dirigente nella logica dell'omogeneizzazione dei criteri applicati; per questi dipendenti si è quindi provveduto a modificare il cluster dei fattori e sub-fattori applicato per renderlo maggiormente aderente alle esigenze della valutazione che ora riguarda non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività all'interno dell'organizzazione e, quindi, il ruolo attivo che ognuno assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Si specifica che i fattori e sub-fattori individuati sono applicabili a prescindere dalle modalità di organizzazione del lavoro, e quindi anche per la modalità "agile" o smart-working, sia essa in periodo emergenziale che a "regime" secondo il POLA predisposto dall'Ente.

A naturale completamento di siffatta impostazione, dal 2022 sono state introdotte per ciascun sub-fattore le scale di valutazione del grado di adeguatezza dei comportamenti presenti nella lista, al fine di meglio oggettivare le valutazioni richieste.

Ognuno dei fattori individuati è oggetto quindi di specifica valutazione rispetto ai relativi sub-fattori, descrittori dei comportamenti attesi. A ognuno dei sub-fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di fianco riportata.

LIVELLI DI VALUTAZIONE (SUB – FATTORI)	
Molto al di sotto	4
Al di sotto	5
In linea	6
Buono	7
Distinto	8
Ottimo	9
Eccellente	10

Per non appesantire il sistema, delle sette fasce di valutazione definite, come riportate in tabella, ne vengono descritte solo quattro, alternativamente. Le fasce prive di descrittori (vale a dire: Al di sotto, Buono, Ottimo) identificano livelli di valutazione intermedi che si collocano tra i descrittori della fascia precedente e quelli della successiva, liberamente utilizzabili dal valutatore per meglio declinare la valutazione stessa.

Per ogni fattore, è quindi calcolata la media dei punteggi attribuiti a ciascun sotto-fattore.

Il punteggio finale conseguito è il risultato della media dei punteggi raggiunti dai fattori considerati.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa integrazione del singolo negli obiettivi dell'organizzazione ed all'individuazione più efficace delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

A. PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

Per il personale con qualifica dirigenziale, i fattori di valutazione sono definiti direttamente dal SMVP (par. 5.2.1). Se ne indica qui di seguito una esplicitazione in termini di comportamenti attesi, su cui potrà basarsi la valutazione che sarà effettuata dalla Giunta su proposta del NDV, ai sensi degli artt. 7, co. 2, lett. a) e 14, co. 4, lett. e) del D.Lgs. 150/2009.

DIRETTORE	DIRIGENTI
Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi	Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi
Capacità direzionale	Capacità direzionale
Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere decisioni consapevoli	Dimostra positivo coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente anche in termini di flessibilità rispetto al proprio ruolo e rendendosi, pertanto, disponibile a svolgere attività collaterali o non richieste normalmente dalla posizione
Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni	Definisce e rimodula costantemente i processi ed i piani di lavoro in relazione alle risorse disponibili ed agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto
Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità	Ricerca ed utilizza margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione o confronto con altre persone o gruppi
Leadership	Leadership
Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di <i>empowerment</i>	Possiede capacità di coinvolgimento dei collaboratori e di motivazione degli stessi al fine di ottenere adeguate prestazioni sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo
Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento
Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire
Innovatività	Innovatività
E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)	E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)
Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerali ai fini del miglioramento continuo	Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerali ai fini del miglioramento continuo
Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi
Capacità relazionali e di networking	Capacità relazionali e di networking
Condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente	Imposta un sistema di relazioni improntate alla massima condivisione sia verticale che orizzontale delle informazioni, idee, esperienze, conoscenze e decisioni, per il raggiungimento di migliori risultati
Rappresenta in maniera consapevole ed adeguata l'Ente nelle sue relazioni con stakeholder interni ed esterni	E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione
Cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera	E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno
Contributo alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente	Contributo alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente
Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione	Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza
Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e compliance (NDV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistemica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione	Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa
Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise	Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise

B. PERSONALE DIPENDENTE TITOLARE DI INCARICHI DI FUNZIONE

Quadro riepilogativo fattori-sub-fattori:

FATTORI	SUB-FATTORI (COMPONENTI SPECIFICHE)
Rendimento quantitativo e qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di interpretazione ed implementazione dei mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia Qualità della prestazione
Competenza professionale e capacità tecnica	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenze professionali Capacità professionali e tecniche Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento prof.le
Integrazione personale nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio Contributo alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni
Capacità organizzative e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro Contributo al miglioramento delle risorse umane e strumentali

Scale di valutazione:

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA		
Rendimento quantitativo e qualitativo	Capacità di interpretazione ed implementazione dei mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	Eccellente	Ha dimostrato una elevata capacità di comprensione dei mutamenti organizzativi in atto, traguandone in modo ottimale l'implementazione sia nell'ambito dell'Area organizzativa di appartenenza che dell'intero ente; ha mostrato il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di organizzazione flessibile del lavoro, contribuendo fattivamente all'applicazione di tali principi nell'ambito delle funzioni e competenze proprie del ruolo.		
		Distinto	Ha dimostrato una discreta capacità di comprensione dei mutamenti organizzativi in atto, favorendone in modo attivo l'implementazione nell'ambito della propria Area organizzativa; ha mostrato un buon coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di organizzazione flessibile del lavoro, promuovendone in ogni contesto l'applicazione sulla base delle direttive dell'ente.		
		In linea	Ha dimostrato una capacità sufficiente di comprensione dei mutamenti organizzativi in atto, contribuendovi ove possibile; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		Molto al di sotto	Ha dimostrato una scarsa capacità di comprensione dei mutamenti organizzativi in atto, subendoli più che contribuendovi; ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
	Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia	Eccellente	Eccellente	Ha mostrato ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.	
			Distinto	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.	
		Distinto	Eccellente	Eccellente	Eccellente
			Distinto	Distinto	Distinto

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA	
		In linea	Sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali mediamente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; sufficiente propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.	
		Molto al di sotto	Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.	
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande tempestività, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.	
		Distinto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Le attività lavorative sono state svolte con un grado più che soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.	
		In linea	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.	
		Molto al di sotto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo e hanno richiesto molti interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado insoddisfacente di tempestività e di affidabilità.	
	Competenza professionale e capacità tecnica	Conoscenze professionali	Eccellente	Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Nel proprio campo di intervento ha costituito, per le sue conoscenze professionali specifiche, un punto di riferimento autorevole, mantenendo un costante aggiornamento e capacità di approfondimento e sistematizzazione.
			Distinto	Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.
			In linea	Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
			Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse conoscenze professionali generali e specialistiche, non adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un insufficiente livello di conoscenze professionali specifiche.
Capacità professionali e tecniche		Eccellente	Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici.	
		Distinto	Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.	
		In linea	Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.	

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA
	Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale		Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Eccellente	Ha dimostrato elevata tensione al miglioramento della professionalità, propria e del personale della propria Area organizzativa, grande attitudine a diversificare ed ampliare le esperienze e conoscenze teorico-professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.
		Distinto	Ha dimostrato buona tensione al miglioramento della professionalità, si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove.
		In linea	Ha dimostrato adeguata tensione al miglioramento della professionalità. Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove.
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento.
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Distinto	Ha assicurato, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato una sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi del l'unità di riferimento
	Contributo alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente	Eccellente	Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza. Ha partecipato ai percorsi formativi in materia con ottimo rendimento. Per quanto di propria competenza, si è dimostrato proattivo e collaborativo, contribuendo allo sviluppo e più completa applicazione delle regole definite in materia.
		Distinto	Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza, partecipando ai percorsi formativi e non ponendo in essere comportamenti contrari ai doveri imposti.
		In linea	Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza, partecipando ai percorsi formativi e non ponendo in essere comportamenti contrari ai doveri imposti.
		Molto al di sotto	Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento e le regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA
	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche.
		Distinto	Ha dimostrato attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha gestito momenti di tensione e conflitto con buoni risultati.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi interni ed esterni e gli altri interlocutori abituali.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori interni ed esterni e mancanza di disponibilità.
	Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo. Ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito della propria Area organizzativa e da questa verso l'ente. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una eccellente chiarezza espositiva.
		Distinto	Ha manifestato correttezza e disponibilità nei rapporti verso i colleghi, propensione al lavoro di gruppo. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito della propria Area organizzativa e da questa verso l'ente. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una buona chiarezza espositiva.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito della propria Area organizzativa. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazione delle informazioni.
Capacità organizzative e gestionali	Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro	Eccellente	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha dimostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un elevato livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Distinto	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato buone capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un buon livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo significativo alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		In linea	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato sufficienti capacità ed ha contribuito secondo le proprie competenze alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito sufficienti informazioni relative alle attività svolte. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Molto al di sotto	Ha svolto in modo insoddisfacente le attività di programmazione, non garantendo il rispetto dei tempi e delle scadenze. Non ha contribuito alla razionalizzazione delle procedure di lavoro, dimostrando forte resistenza al cambiamento.
	Contributo al miglioramento delle risorse umane e strumentali	Eccellente	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse umane e strumentali affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA
			Ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.
		Distinto	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse umane e strumentali affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in maniera significativa alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.
		In linea	Ha mostrato capacità adeguate ed ha offerto un contributo sufficiente organizzazione e gestione delle risorse umane e strumentali affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.
		Molto al di sotto	Ha gestito in modo non adeguato le risorse umane e strumentali affidate. Non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

C. ALTRO PERSONALE DIPENDENTE (NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI INCARICHI DI FUNZIONE)

Quadro riepilogativo fattori-sub-fattori:

FATTORI	SUB-FATTORI (COMPONENTI SPECIFICHE)
Rendimento quantitativo e qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni Qualità della prestazione Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità
Competenza professionale e capacità tecnica	<ul style="list-style-type: none"> Capacità e conoscenze professionali e tecniche Capacità di diversificare e sviluppare le competenze
Integrazione personale nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio Conformità alle regole generali e utilizzo dotazioni strumentali Adesione alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente Correttezza e qualità delle relazioni interne ed esterne
Capacità organizzative e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione del lavoro Contributo al raggiungimento degli obiettivi

Scale di valutazione:

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA
Rendimento quantitativo e qualitativo	Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni	Eccellente	Ha operato con elevata continuità di rendimento e sforzo realizzativo, distinguendosi per l'entità dell'apporto offerto e l'affidabilità nel rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		Distinto	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo, mostrando anche disponibilità a intensificare il rendimento in occasione di particolari punte di lavoro. Ha garantito una buona affidabilità e il rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		In linea	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'Area organizzativa di appartenenza e sufficientemente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.
		Molto al di sotto	Non ha garantito una sufficiente quantità di lavoro e ha dimostrato scarso rispetto delle scadenze e tempi previsti.

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio. Ha mostrato il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. È intervenuto con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti o urgenze, dimostrando grande iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.
		Distinto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo efficace e preciso. Ha mostrato buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. Ha contribuito in modo significativo alla soluzione di problemi di lavoro e situazioni impreviste, dimostrando buona iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.
		In linea	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori. Ha mostrato sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. Ha mostrato sufficiente adattabilità anche a situazioni di incertezza o urgenza, dimostrando adeguata iniziativa e sufficiente capacità di risoluzione dei problemi.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo. E' incorso in significativi o frequenti errori durante lo svolgimento del ruolo. Ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
	Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	Eccellente	Ha dimostrato una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'Area organizzativa di appartenenza; ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		Distinto	Ha dimostrato una discreta capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'Area organizzativa di appartenenza; ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		In linea	Ha dimostrato una capacità sufficiente di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'Area organizzativa di appartenenza; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato una scarsa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi; ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.
Competenza professionale e capacità tecnica	Capacità e conoscenze professionali e tecniche	Eccellente	Ha evidenziato una completa e approfondita conoscenza delle tecniche e metodologie di competenza, fondata su buone cognizioni teoriche di base e sostenuta da aggiornamento, nonché una particolare perizia tecnica. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici.
		Distinto	Ha evidenziato un buon livello di conoscenze teorico- pratiche, fondate su adeguate cognizioni teoriche di base e da un valido impegno nell'aggiornamento. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Buone capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA
		In linea	Ha evidenziato un livello di conoscenze teorico – pratiche adeguate al proprio ruolo operativo. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze	Eccellente	Ha dimostrato grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico- professionali, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative. A seguito di eventuali percorsi di riqualificazione ha dimostrato un elevato arricchimento professionale.
		Distinto	Si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali, e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un buon arricchimento professionale.
		In linea	Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un sufficiente arricchimento professionale.
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione non ha dimostrato un significativo arricchimento professionale.
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni occasione collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre Aree organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Distinto	Ha assicurato collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre Aree organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre Aree organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro.
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi dell'Area organizzativa di riferimento. Ha dimostrato scarso orientamento al risultato finale, con personalizzazioni e protagonismo.
	Conformità alle regole generali e utilizzo dotazioni strumentali	Eccellente	Si è efficacemente impegnato nel promuovere e garantire costantemente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, in modo non burocratico o rigido ma attento alle finalità della norma e agli obiettivi dell'Area organizzativa di appartenenza, contribuendo con particolare attenzione a prevenire situazioni di rischio o disagio e promuovendo l'utilizzo ottimale delle dotazioni strumentali.
		Distinto	Ha promosso e garantito con adeguata continuità il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, evitando comportamenti rigidi e burocratici, nonché il corretto utilizzo delle dotazioni strumentali.
		In linea	Ha promosso con impegno sufficiente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio e il corretto uso delle dotazioni strumentali.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarso rispetto delle norme e disposizioni di servizio e non ha utilizzato correttamente le dotazioni strumentali.

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA	
	Adesione alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente	Eccellente	Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza. Ha partecipato ai percorsi formativi in materia con ottimo rendimento. Per quanto di propria competenza, si è dimostrato proattivo e collaborativo, contribuendo allo sviluppo e più completa applicazione delle regole definite in materia.	
		Distinto	Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza, partecipando ai percorsi formativi e non ponendo in essere comportamenti contrari ai doveri imposti.	
		In linea	Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza, partecipando ai percorsi formativi e non ponendo in essere comportamenti contrari ai doveri imposti.	
		Molto al di sotto	Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento e le regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.	
	Correttezza e qualità delle relazioni interne ed esterne	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori. Ha dimostrato elevata attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.	
		Distinto	Ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche. Ha dimostrato buone attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	
		In linea	Ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a significative carenze. Ha dimostrato adeguate attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e/o utenti. Ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione.	
	Capacità organizzative e gestionali	Organizzazione del lavoro	Eccellente	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo eccellente. Ha inoltre partecipato e contribuito attivamente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'Area organizzativa, garantendo un elevato livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Propone frequentemente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.
			Distinto	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo adeguato. Ha inoltre partecipato e contribuito a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'Area organizzativa, garantendo un buon livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Propone spesso soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.
In linea			Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo sufficiente. Ha inoltre partecipato a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'Area organizzativa.	

FATTORI	SUB-FATTORI	SCALA DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI DI FASCIA
			Propone saltuariamente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse capacità di organizzazione del lavoro, causando ritardi e rallentamenti dell'Area organizzativa. Ha inoltre partecipato marginalmente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'Area organizzativa.
	Contributo al raggiungimento degli obiettivi	Eccellente	Ha contribuito in modo determinante alla realizzazione degli obiettivi organizzativi della propria Area.
		Distinto	Ha contribuito in modo significativo alla realizzazione degli obiettivi organizzativi della propria Area.
		In linea	Ha partecipato alla realizzazione degli obiettivi organizzativi della propria Area.
		Molto al di sotto	Non ha contribuito alla realizzazione degli obiettivi organizzativi della propria Area, dimostrando forte resistenza al cambiamento.

ALLEGATO 2 - SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE

Di seguito viene esposto un esempio di declinazione del cascading (correlazione tra ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi) di cui al par. 4.1.2.

AMBITO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLA SDS					
Obiettivo strategico	Sviluppare azioni organizzative per l'ottimizzazione post-fusione				
Descrizione				
Risorse economiche	---,--- Euro				
Obiettivo operativo	Azione/Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1	Target anno n+2	Target anno n+3
Potenziare la dotazione di risorse umane e le competenze	Completamento piano assunzioni	Completamento Piano assunzioni (delibera di Giunta) entro la data	Entro il 30/05/XX	-	-
	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	N. di dipendenti che hanno completato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio	60%	70%	80%
Sviluppare il benessere organizzativo e la people satisfaction	Costituzione del CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni)	Adozione atto costituzione CUG entro la data	Entro il 31/12/XX	-	-
	Realizzazione di una indagine di clima interno per la definizione di azioni di miglioramento in tema di people satisfaction	Realizzazione di una indagine di clima interno entro la data	Entro il 31/12/XX	-	-
	Adozione del Piano Triennale di azioni positive di cui all'art. 48 del D.Lgs. 198/2006 (da allegare al Piano performance)	Approvazione atto entro la data	-	Entro il 31/01/xx	-

ALLEGATO 3 - SCHEDA ANAGRAFICA INDICATORI

TITOLO INDICATORE	Titolo sintetico
DESCRIZIONE INDICATORE	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
ALGORITMO DI CALCOLO INDICATORE	<ul style="list-style-type: none">- Misura- Misura 1-Misura 2-- Misura 1/Misura 2- (Misura 1*Misura 2)/Misura 3-
VALORE DI RIFERIMENTO (BASELINE)	Valori registrati nell'anno (triennio) precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
TARGET	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
NOTE A CORREDO	...

ALLEGATO 4 - SCHEDA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

AMBITO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLA SDS

Obiettivo strategico	Sviluppare azioni organizzative per l'ottimizzazione post-fusione					
Descrizione					
Obiettivo operativo	Peso	Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1	Consuntivo	Grado raggiungimento
....	...%	N. 20	N. 19	95% 
	...%
	...%
	...%
	...%

ALLEGATO 5 - SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

I valori restituiti in relazione alla *performance* di Ente / Area sono l'esito di meta-indicatori sintetici della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli dipendenti (Direttore, Dirigenti, Titolari di incarichi di funzione) sono generalmente prescelti tra gli obiettivi operativi dell'albero della *performance*. Laddove ce ne fossero ulteriori, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti.

Per quanto riguarda i comportamenti, selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori.

Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, che potranno essere usati per altre finalità di tipo premiale, sono annualmente "spuntati" quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa»).

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRETTORE

RISULTATI	Performance di Ente	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente	
	Performance di Ente	0%		0,0	0,0 / 30,0	
	Performance di Area dirigenziale (organizzativa)	0%		0,0	0,0 / 20,0	
	Obiettivi individuali		Peso	Grado raggiungimento	Punteggio	Punteggio componente
	Obiettivo 1		33%	0%	0,0	
	Obiettivo 2		33%	0%	0,0	
	Obiettivo 2		33%	0%	0,0	
			100%			0,0 / 30,0

COMPORIMENTI	Peso	Sub-Fattore di valutazione	Valutazione (5-10)	Media fattore	Punteggio componente "Comportamenti"
		Capacità di valutazione dei collaboratori		0	0,00
		Capacità direzionale	Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere decisioni consapevoli	0	
			Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni	0	0,00
			Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità	0	
		Leadership	Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di empowerment	0	
			Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo	0	0,00
			Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	0	
		Innovatività	E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)	0	
			Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerati ai fini del miglioramento continuo	0	0,00
			Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	0	
		Capacità relazionali e networking	Condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente	0	
			Rappresenta in maniera consapevole ed adeguata l'Ente nelle sue relazioni con stakeholder interni ed esterni	0	0,00
			Cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera	0	
		Trasparenza e prevenzione della corruzione	Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione	0	
			Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e compliance (NDV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistemica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione	0	0,00
			Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise	0	
	0%		MEDIA FINALE	0,00	0,0 / 20,0
					Punteggio complessivo
					0,0 / 100,0

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (COMPORIMENTI)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI

RISULTATI	Performance di Ente	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente	
		0%	0,0			
	Performance di Ente					0,0 / 15,0
	Performance Area organizzativa	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente	
0%		0,0				
Performance di Area dirigenziale (organizzativa)					0,0 / 45,0	
Obiettivi individuali	Obiettivo 1	Peso	Grado raggiungimento	Punteggio	Punteggio componente	
		33%	0%	0,0		
	Obiettivo 2	33%	0%	0,0		
		33%	0%	0,0		
				100%	0,0 / 20,0	

COMPORTEMENTI	Peso	Sub-Fattore di valutazione	Valutazione (5 - 10)	Media fattore	Punteggio componente "Comportamenti"	
		Capacità di valutazione dei collaboratori		0		0,00
		Capacità direzionale	Dimostra positivo coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente anche in termini di flessibilità rispetto al proprio ruolo e rendendosi, pertanto, disponibile a svolgere attività collaterali o non richieste normalmente dalla posizione Definisce e rimodula costantemente i processi ed i piani di lavoro in relazione alle risorse disponibili ed agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto Ricerca ed utilizza margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione o confronto con altre persone o gruppi	0 0 0		0,00
		Leadership	Possiede capacità di coinvolgimento dei collaboratori e di motivazione degli stessi al fine di ottenere adeguate prestazioni sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	0 0 0		0,00
		Innovatività	E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...) Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerali ai fini del miglioramento continuo Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	0 0 0		0,00
		Capacità relazionali e networking	Imposta un sistema di relazioni improntate alla massima condivisione sia verticale che orizzontale delle informazioni, idee, esperienze, conoscenze e decisioni, per il raggiungimento di migliori risultati E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno	0 0 0		0,00
		Trasparenza e prevenzione della corruzione	Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise	0 0 0		0,00
0%			MEDIA FINALE	0,00	0,0 / 20,0	
					Punteggio complessivo	
					0,0 / 100,0	

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (COMPORTEMENTI)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI TITOLARI DI INCARICHI DI FUNZIONE

RISULTATI	Performance di Ente	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente	
		0%	0,0			
	Performance di Ente					0,0 / 10,0
	Performance Area organizzativa	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente	
0%		0,0				
Performance di Area dirigenziale (organizzativa)					0,0 / 30,0	
Obiettivi individuali	Peso	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente	
		33%	0%			0,0
	33%	0%	0,0			
	33%	0%	0,0			
100%					0,0 / 20,0	

COMPORIMENTI	Peso	Sub-Fattore di valutazione	Valutazione (5 - 10)	Media fattore	Punteggio complessivo
Rendimento quantitativo e qualitativo		Capacità di interpretazione ed implementazione dei mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	0		0,0 / 40,0
		Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia	0	0,00	
		Qualità della prestazione	0		
Competenza professionale e capacità tecnica		Conoscenze professionali	0		0,0 / 100,0
		Capacità professionali e tecniche	0	0,00	
		Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale	0		
Integrazione personale nell'organizzazione		Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	0		0,0 / 100,0
		Contributo alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente	0	0,00	
		Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	0		
		Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni	0		
Capacità organizzative e gestionali		Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro	0	0,00	0,0 / 100,0
		Contributo al miglioramento delle risorse umane e strumentali	0		
0%			MEDIA FINALE	0,0	0,0 / 100,0

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (COMPORIMENTI)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI

RISULTATI	Performance di Ente	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente
		0%	0,0		
	Performance di Ente	0%	0,0	0,0 / 10,0	
	Performance Area organizzativa	Grado raggiungimento		Punteggio	Punteggio componente
Performance di Area dirigenziale (organizzativa)	0%	0,0	0,0 / 30,0		
Obiettivi individuali	Obiettivo 1	Peso	Grado raggiungimento	Punteggio	Punteggio componente
		33%	0%	0,0	
	Obiettivo 2	33%	0%	0,0	
		33%	0%	0,0	
		100%		0,0 / 0,0	

COMPORAMENTI	Peso	Sub-Fattore di valutazione	Valutazione (5 - 10)	Media fattore	Punteggio complessivo	
	Rendimento quantitativo e qualitativo		Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni	0		0,00
			Qualità della prestazione	0		
			Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	0		
	Competenza professionale e capacità tecnica		Capacità e conoscenze professionali e tecniche	0		0,00
			Capacità di diversificare e sviluppare le competenze	0		
	Integrazione personale nell'organizzazione		Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	0		0,00
			Conformità alle regole generali e utilizzo dotazioni strumentali	0		
			Adesione alle strategie e politiche anticorruzione dell'Ente	0		
	Capacità organizzative e gestionali		Correttezza e qualità delle relazioni interne ed esterne	0		0,00
		Organizzazione del lavoro	0			
		Contributo al raggiungimento degli obiettivi	0			
0%			MEDIA FINALE	0,00	0,0 / 60,0	
					0,0 / 100,0	

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (COMPORAMENTI)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data

Il valutatore

Il valutato