



# Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Puglia e della Basilicata

Handwritten signatures and initials in black and blue ink, including names like 'Lili', 'a', 'F', 'M', 'P', 'G', 'A', 'M', and 'M'.

<b>Premessa</b> .....	2
<b>1. Caratteristiche distintive dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Puglia e della Basilicata e contesto di riferimento</b> .....	3
<b>2. Scopo del documento</b> .....	4
<b>3. Quadro normativo e documentale di riferimento</b> .....	6
<b>4. Principi del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</b> .....	9
<b>5. Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance</b> .....	9
<b>6. Ciclo di Gestione della Performance</b> .....	11
<b>7. Performance organizzativa di struttura e performance individuale</b> .....	14
<b>8. Misurazione e Valutazione</b> .....	15
<b>8.1 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale</b> .....	17
<b>8.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale</b> .....	18
<b>8.3 L'importanza della performance individuale</b> .....	19
<b>9. Schede di valutazione</b> .....	20
<b>10. Sintesi del ciclo della Performance</b> .....	24
<b>11. Definizione e assegnazione degli obiettivi al personale dirigente e non dirigente</b> .....	25
<b>12. Valutazione finale</b> .....	26
<b>14. Modalità e tempistica</b> .....	27
<b>15. Soggetti e responsabilità: chi fa e che cosa</b> .....	28
<b>16. Valutazione del Direttore Generale</b> .....	30
<b>17. Procedure di conciliazione</b> .....	30

## Premessa

Il D. Lgs.150/2009, attuativo dalla Legge n. 15 del 4 marzo 2009, così come modificato dal D. Lgs. 141/2011 e dal D. Lgs. 74/2017 definisce Il Sistema di Valutazione delle strutture e dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni. Ai sensi della suddetta normativa, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle strutture in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. La finalità del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la Valutazione della Performance Organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la Valutazione della Performance Individuale, entrambe strettamente connesse e collegate ai risultati. In tale contesto, l'aggiornamento dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance dell'IZSPB costituisce un importante tassello del processo di crescita e miglioramento avviato, finalizzato, da un lato, a dare concreta attuazione al principio della meritocrazia e della trasparenza e dall'altro a favorire processi di innalzamento quali-quantitativo dei livelli prestazionali da erogare. La misurazione della performance, così codificata, è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi erogati, poiché, se opportunamente adottato, può rendere l'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;

- informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppo e individuali;
- rafforzare le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il Nuovo Sistema tiene conto delle principali modifiche organizzative che hanno riguardato l'IZSPB con l'attivazione delle Strutture Complesse, di nuove Strutture Semplici e relativo affidamento degli incarichi.

### **1. Caratteristiche distintive dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Puglia e della Basilicata e contesto di riferimento**

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Puglia e della Basilicata è un Ente sanitario dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, di autonomia amministrativa, gestionale e tecnica, ai sensi del D. Lgs. 30/06/1993 n. 270 e del D.lgs. n. 106/2012 ed opera nel quadro delle attività di tutela della salute esercitate dal Servizio Sanitario Nazionale.

L'Istituto svolge attività di ricerca scientifica sperimentale veterinaria e di accertamento dello stato sanitario degli animali, della salubrità dei prodotti di origine animale e vegetale, concorre ad affermare la sicurezza alimentare quale diritto di tutti i cittadini, da ricercare in un quadro di sviluppo sostenibile sotto il profilo ambientale e sociale – economico.

L'Istituto è oggi, conformemente alle disposizioni di riordino delle due regioni di appartenenza, giusta L.R. 31/14 Puglia e L.R. 28/14 Basilicata strumento tecnico-scientifico dello Stato e delle Regioni Puglia e Basilicata e, nell'assolvimento dei compiti istituzionali.

L'Istituto ha la sede legale in Foggia ed è articolato sul territorio delle due Regioni in sezioni provinciali.



Figura 2. Sedi provinciali dell'IZS di Puglia e Basilicata

Sono organi dell'Istituto:

- il Consiglio di Amministrazione
- il Direttore Generale;
- il Collegio dei Revisori.

## 2. Scopo del documento

Il presente documento si prefigge lo scopo di disciplinare le attività e le modalità di monitoraggio, verifica dei risultati e valutazione del personale dell'IZSPB, nel rispetto dei vigenti CC.CC.NN.LL. e della normativa di riferimento. Nel presente documento si definiscono:

- il contesto normativo di riferimento;
- i principi ed i criteri sottostanti al sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le finalità e l'oggetto al sistema di misurazione e valutazione della performance;

- la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa;
- la misurazione e valutazione della Performance Individuale;
- l'aggiornamento, il monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio;
- il raccordo con il sistema premiante.

A questo documento sono allegate, quale parte integrante e sostanziale, le schede di valutazione relative al personale dipendente, opportunamente differenziate tra comparto e dirigenza distinte per ciascun livello di responsabilità organizzativa. Per garantire la massima efficacia dell'applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, il presente SMVP verrà pubblicato sul sito dell'Istituto, nella sezione Amministrazione Trasparente e data informazione a tutti i dipendenti.

Lo scopo del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è quello di fornire un supporto metodologico e di indirizzo per lo sviluppo di un Piano della Performance in linea con i dispositivi normativi vigenti.

Il Sistema è stato definito in modo tale da:

- Consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D.lgs. n. 150/2009, del livello di performance atteso (che l'Ente si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenza degli eventuali scostamenti;
- Favorire un'analisi approfondita delle cause legate ad eventuali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- Assicurare un'immediata e facile comprensione del ciclo della performance interna;
- Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;

- Esplicitare la responsabilità dei diversi attori, in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;

Nella logica del Sistema è insito il coinvolgimento del personale, delle strutture interne dell'Istituto ognuno con le proprie competenze.

Il Sistema alimenterà, attraverso l'affinamento costante delle metodologie adottate e degli strumenti di analisi a supporto forniti dall'Istituto, la sezione **2.2 Performance** (inserito nel PIAO), con informazioni quanto più aderenti alla realtà organizzativa e produttiva dell'Ente.

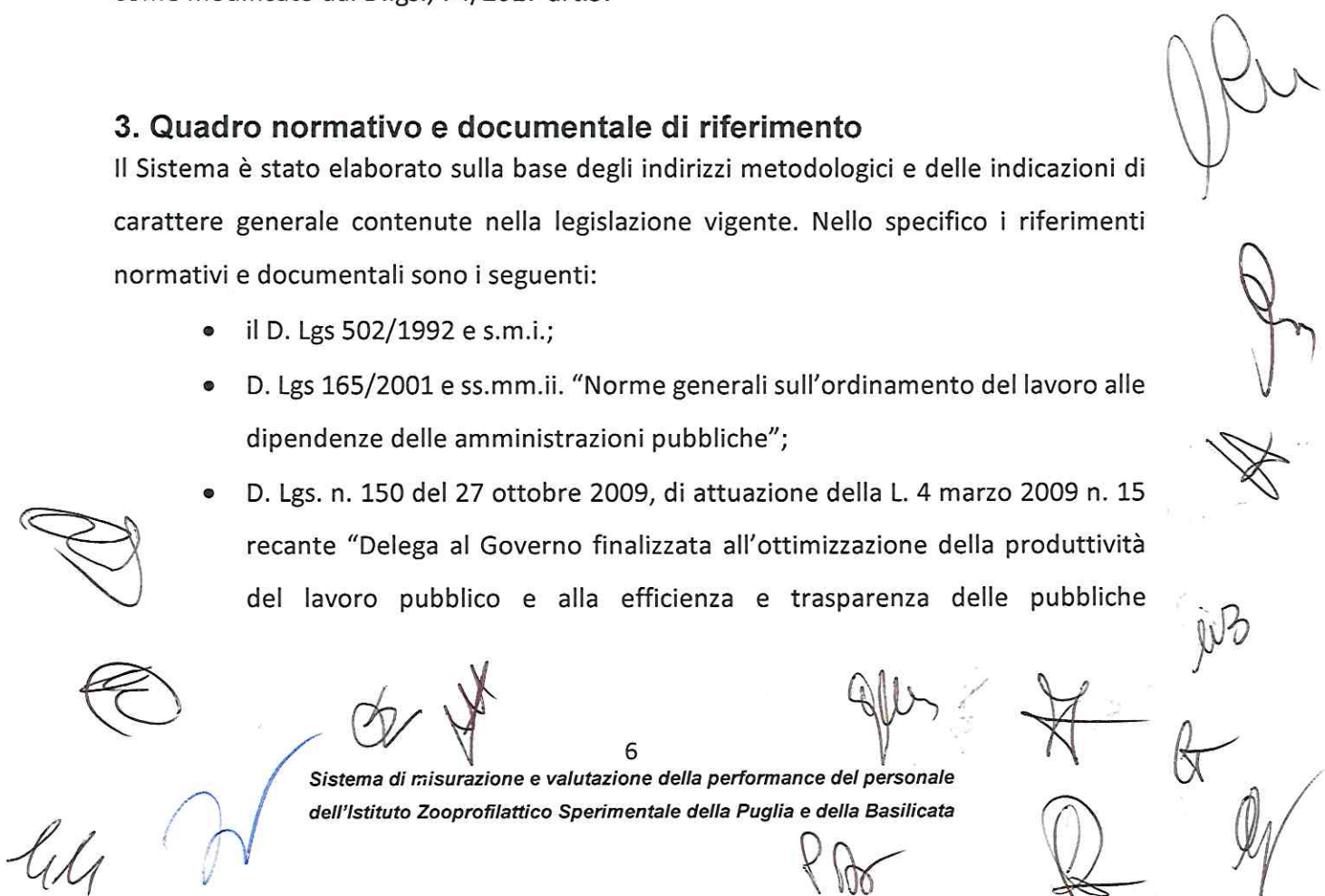
Gli esiti del processo di valutazione della performance costituiscono il principale riferimento per la gestione dei sistemi premianti.

Il miglioramento progressivo del Sistema è promosso dal Direttore Generale, con il coinvolgimento del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario (Direzione aziendale o strategica), dei Dirigenti responsabili di struttura, con il presidio tecnico metodologico ed il monitoraggio de N.D.V., ai sensi dell'art.7 co. 1 del D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs., 74/2017 art.5.

### 3. Quadro normativo e documentale di riferimento

Il Sistema è stato elaborato sulla base degli indirizzi metodologici e delle indicazioni di carattere generale contenute nella legislazione vigente. Nello specifico i riferimenti normativi e documentali sono i seguenti:

- il D. Lgs 502/1992 e s.m.i.;
- D. Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, di attuazione della L. 4 marzo 2009 n. 15 recante "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche



amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti”;

- D. Lgs. n. 141 del 01 agosto 2011 “Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell’articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15”;
- D. lgs n. 74 del 25 maggio 2017 recante “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”;
- Contratti collettivi dell’area sanitaria per la dirigenza ed il comparto per tempo vigenti.

Nello specifico secondo quanto stabilito dal D.lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.lgs. n. 74/2017, le Pubbliche Amministrazioni aggiornano il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e ne descrivono il funzionamento, riportando ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti.

L’obiettivo del D. Lgs. n. 150/2009 e del successivo D.lgs. n. 74/2017, è l’attribuzione dei benefici economici e di carriera, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, affermando la cultura della valutazione, che può definirsi, secondo le indicazioni delle scienze aziendali e amministrative, come l’attitudine a predisporre in modo organico e sistematico procedure idonee ad individuare periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti.

L’obiettivo ultimo della disciplina, di cui al D. Lgs. n. 150/2009 e smi, è il raggiungimento di *standard* qualitativi ed economici elevati nelle attività che la P.A. svolge e nei servizi che rende al suo esterno.

L'articolo 7 del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance". L'art. 5 del D.lgs. n. 74/2017 modifica, in parte, l'art. 7 del D.lgs. n.150/2009 prevedendo, oltre l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anche l'aggiornamento, previo parere vincolante del NDV o analogo Organo di valutazione. Il presente documento tiene conto delle linee guida del Dicembre 2019 redatte ai sensi del d.lgs. 150/2009 e dell'articolo 3, comma 1, del DPR n.105 del 2016 che attribuiscono al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (CTP) di cui all'articolo 4 del citato DPR. In particolare sono considerate con maggior dettaglio la misurazione e valutazione della performance individuale rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento e, in particolare, nelle linee guida n. 2/2017 e, s.m.i.

\*\*\*\*\*

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, modificato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del medesimo Decreto, collega il trattamento economico alla performance organizzativa con riferimento "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

Pertanto, i tre livelli della valutazione della performance sono (art. 3 del Decreto):

- Amministrazione nel suo complesso;
- Unità organizzativa;
- Singoli dipendenti.

#### 4. Principi del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

I principi fondamentali del sistema di misurazione e valutazione della performance, in materia di valutazione, sono i seguenti:

- le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- il rispetto delle suddette disposizioni normative, è condizione necessaria per l'erogazione dei premi legati al merito e alla performance.

La declinazione di questi principi prevede, una corretta applicazione degli istituti contrattuali e delle relative risorse economiche, erogate in coerenza rispetto al raggiungimento degli obiettivi del S.S.N., S.S.R. ed aziendali, escludendo logiche di automatismo e distribuzione generalizzata. imparzialità;

Il sistema di valutazione della performance dell'IZSPB è improntato sui seguenti principi:

- celerità;
- puntualità;
- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato/a da parte del soggetto proponente (valutatore);
- verifica e valutazione della performance;
- adeguata informazione e partecipazione del valutato.

#### 5. Finalità ed oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Istituto, individua le fasi operative in cui si sviluppa il ciclo della performance dell'IZSPB, partendo

dai documenti di programmazione sino all'erogazione dei premi e si sviluppa in 2 distinte fasi operative mediante la misurazione e valutazione della:

- Performance complessive dell'Ente rilevabile attraverso il documento "Relazione sulla Performance", strettamente collegato alle strategie aziendali;
- Performance relativa alle unità organizzative dell'Istituto ivi incluse le sedi territoriali in cui è articolato.

Le performance individuale è declinata secondo tre dimensioni:

- Contributo individuale relativo ai risultati della gestione da esplicitare e misurare attraverso obiettivi individuali o obiettivi di gruppo;
- Comportamenti, conoscenze e abilità attuate attraverso percorsi formativi e/o di sviluppo professionale;
- Competenze tecnico - professionali, che caratterizzano ciascuna dipendente, da mantenere e sviluppare.

Per i Dirigenti Responsabili di struttura complessa o semplice è prevista anche la valutazione delle capacità di governo in funzione degli obiettivi da perseguire. La misurazione e valutazione della performance, è attuata dai seguenti organismi o soggetti:

- a) Nucleo di Valutazione cui compete la validazione del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto nel suo complesso;
- b) Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo cui compete la valutazione dei Direttori di Struttura Complessa e Struttura Semplice per le aree di rispettiva competenza e delle articolazioni organizzative che afferiscono alle predette Direzioni;
- c) Direttori di Struttura complessa cui compete la valutazione dei Responsabili di Struttura Semplice che afferiscono alla struttura;

- d) Responsabili di Struttura Semplice cui compete la valutazione dei dirigenti e del personale di comparto che afferiscono alla propria struttura.

## 6. Ciclo di Gestione della Performance

Le fasi del processo previsto dal presente sistema si articolano, nel Ciclo di gestione della performance, come segue:

1. Definizione indirizzi strategici, che devono essere coerenti con gli obiettivi di mandato della Direzione Generale e redazione del PIAO e della relativa Sezione 2.2 dedicata alla Performance. Il Consiglio di Amministrazione procede alla individuazione delle priorità e degli obiettivi strategici sui quali fondare le proprie scelte programmatiche, le aree di intervento, con i corrispondenti indicatori e target, li **negozia** con il Direttore Generale. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è adottato con deliberazione dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno, con il supporto del Nucleo di Valutazione.
2. Il Direttore Generale per tramite del Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario, **negozia** e assegna gli obiettivi di Performance con i Direttori di Struttura Complessa e con i Responsabili di Struttura Semplice quando queste non afferiscono a Strutture Complesse attivate, entro il **28 Febbraio** dell'anno in corso (allegato Scheda A; allegato Scheda B).
3. I Direttori di Struttura Complessa illustrano e **negozano** e assegnano gli obiettivi ai propri dirigenti di Struttura Semplice e al personale di comparto che afferisce alla propria struttura entro il **15 Marzo** dell'anno in corso.
4. I Responsabili di Struttura Semplice illustrano e **negozano** e assegnano gli obiettivi ai propri dirigenti e al personale di comparto che afferisce alla propria struttura entro il **15 Marzo** dell'anno in corso.
5. Dopo tre mesi dall'assegnazione degli obiettivi è previsto un monitoraggio dei risultati intermedi, durante il quale si prende atto di eventuali scostamenti e delle loro cause rispetto agli obiettivi assegnati. È possibile

quindi la riprogrammazione dei propri obiettivi allo scopo orientare il valutatore verso una corretta calibrazione in relazione agli eventi che si succedono nel corso dell'anno.

6. I Dirigenti di Struttura Complessa e/o Semplice redigono la relazione sui risultati e sul grado di raggiungimento e la trasmettono alla Direzione Generale e alla Struttura Tecnica Permanente entro il 31 Gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.
7. Alla fine del ciclo della performance, i risultati e il loro grado di raggiungimento sono riportati schematicamente sulla relazione finale della Performance deliberata dalla medesima Direzione entro il **30 Aprile** dell'anno successivo a quello di riferimento.
8. La delibera, collegata alla relazione, viene trasmessa al Consiglio di Amministrazione (CdA) che la approva entro il 30 Maggio e sua volta la trasmette al Nucleo di Valutazione per la successiva validazione entro il 30 Giugno dell'anno successivo.
9. Le premialità verranno erogate entro i mesi di Luglio/Agosto dell'anno successivo.

Pertanto, i tre livelli della valutazione della performance sono:

- Amministrazione nel suo complesso
- Unità Organizzativa
- Singoli dipendenti

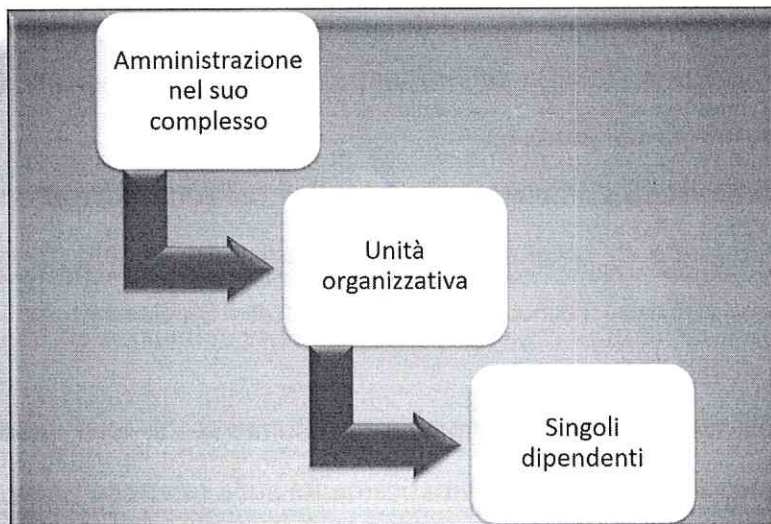


Figura 1. Livelli di valutazione delle performance

I soggetti coinvolti nel ciclo della performance dell'IZS di Puglia e Basilicata sono:

- Il Consiglio di Amministrazione, quale organo di suo indirizzo e verifica
- La Direzione Generale e strategica
- I Dirigenti responsabili di struttura;
- I Dirigenti non responsabili di struttura
- Titolari di incarichi di coordinamento o simili;
- Il Nucleo Indipendente di Valutazione, che offre costante supporto al processo e ai suoi attori
- La Struttura Tecnica Permanente

In particolare, alla luce della disciplina introdotta dal D.lgs. n. 74/2017, le funzioni attribuite ai N.D.V. sono:

- Il presidio tecnico metodologico del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che si esprime attraverso la formulazione del parere vincolante sul medesimo, la validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
- La validazione e il monitoraggio della performance organizzativa;

*[Handwritten signatures and marks are present in the bottom left and bottom right corners of the page.]*

## 7. Performance organizzativa di struttura e performance individuale

La **performance organizzativa di struttura** riguarda gli obiettivi che la Direzione Generale affida alle strutture tecniche e amministrative. Tali obiettivi vengono discussi e concordati con i Dirigenti responsabili di struttura e, pertanto, la loro valutazione si basa prevalentemente ma non esclusivamente sul grado di raggiungimento di tali obiettivi.

Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire.

La **performance individuale** è quella che il Dirigente Responsabile di struttura affida al personale afferente alla propria struttura. Pertanto la valutazione di tale personale si basa sul grado di contribuzione al raggiungimento dell’obiettivo considerato a livello individuale, per il raggiungimento della performance delle strutture.

Gli obiettivi individuali, quindi, sono assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l’unico soggetto chiamato a risponderne: essi sono collegati agli obiettivi della struttura, ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente, non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).

Le due performance presentano punti di contatto. In particolare, per i dirigenti responsabili di una struttura complessa o semplice con autonomia e responsabilità, lo stesso legislatore, all’art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell’ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Le linee guida n. 2/2017, come previsto dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009, includono tra le dimensioni della performance individuale i comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. Al fine di garantire una piena attuazione di tali previsioni normative e di creare uno strumento finalizzato allo sviluppo professionale di dipendenti e dirigenti pubblici, si evidenzia la necessità di declinare i comportamenti a livello individuale, distinguendo gli oggetti di valutazione sulla base dei compiti e del ruolo ricoperto dal singolo all'interno dell'organizzazione (posizione di lavoro).

A tal fine, costituiscono attività preliminari la mappatura dei profili professionali presenti all'interno dell'organizzazione e la definizione delle attività/responsabilità che ciascun dipendente è chiamato a svolgere/assumere, in base alla specifica professione e al ruolo ricoperto (job description). Tali strumenti consentono all'amministrazione di sapere chi fa cosa all'interno dell'organizzazione e rappresentano il presupposto per identificare le competenze ed i comportamenti richiesti al singolo nella sua specifica posizione (job profile).

## 8. Misurazione e Valutazione

Un aspetto sul quale è giusto porre la massima attenzione è la necessaria e chiara distinzione tra la fase di misurazione e quella di valutazione del raggiungimento di un obiettivo.

La **misurazione** provvede a quantificare, nel modo più oggettivo possibile il valore effettivamente raggiunto/conseguito per ciascun indicatore utilizzato e a confrontarlo con il target precedentemente fissato, andando poi a calcolare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

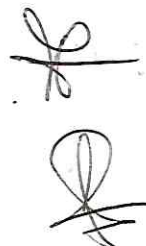
La **valutazione** è il significato che il valutatore dà alla misurazione soprattutto in caso di un eventuale mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo, con particolare riferimento ad ogni possibile fattore gestionale che abbia potuto incidere su quest'ultimo, sia fuori che dentro gli ambiti del controllo del valutatore. Questo significa, ad esempio, che a fronte di una misurazione che evidenzia un raggiungimento non completo di un obiettivo, il valutatore potrebbe successivamente stabilire, sulla base della suddetta analisi, che la valutazione sia comunque pienamente positiva in quanto lo scostamento risulta imputabile a fattori non controllabili dal valutato.

Nella misurazione e valutazione della **performance organizzativa**, rilevano:

- Le unità di analisi di riferimento, indicate nel SMVP, individuandone le attività come elemento comune e significativo;
- Gli indicatori, elemento cardine del SMVP, sono riconducibili allo stato attuale delle risorse, umane, finanziarie e strumentali, all'efficienza ed efficacia, all'impatto sui cittadini e gli utenti finali, il set di indicatori associato agli obiettivi di un'amministrazione deve essere caratterizzato da precisione, completezza, tempestività e misurabilità. Inoltre, le recenti modifiche normative hanno affidato un ruolo sempre più importante alla partecipazione degli utenti esterni, dei cittadini, al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, attraverso l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione, quali le indagini di *customer satisfaction*.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale ed è applicato a:

- Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice;
- Dirigenti con altra tipologia di incarico;
- Personale non dirigente.



## 8.1 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

La misurazione e valutazione della performance richiede la definizione delle unità di analisi di riferimento, le relative attività e gli indicatori.

Il percorso a cascata è il seguente:

- a. La Direzione Strategica trasmette ai Dirigenti Responsabili di struttura gli obiettivi generali del piano delle attività dell'anno di riferimento (performance organizzativa) (Allegato Scheda Obiettivo)
- b. I Dirigenti Responsabili di struttura negoziano con la Direzione Strategica gli obiettivi della propria struttura di competenza e del proprio Centro di Responsabilità.
- c. I Dirigenti Responsabili di struttura negoziano con il personale dirigente e il personale di comparto gli obiettivi tenendo conto delle attività e dei profili professionali (performance individuale).
- d. Nel corso dell'anno, la Direzione Strategica, il Controllo di Gestione e il Nucleo di Valutazione (NDV) verificano l'andamento degli obiettivi e delle attività (anche su richiesta dei Dirigenti Responsabili di struttura), al fine di porre in essere eventuali azioni correttive che possono configurarsi in modifiche degli stessi obiettivi (monitoraggio).
- e. I Direttori di struttura complessa e i Responsabili di struttura semplice possono convocare nel corso dell'anno i Dirigenti con altra tipologia di incarico e il personale del comparto afferente alla propria struttura per verificare l'andamento degli obiettivi e delle attività. Tra l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale è data facoltà a ciascun valutato di richiedere un ulteriore momento di confronto formale e riprogrammazione dei propri obiettivi allo scopo orientare il valutatore verso una corretta calibrazione in relazione agli eventi che si succedono nel corso dell'anno. In effetti il sistema prevede la disciplina del "monitoraggio" in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi, come previsto dall'art. 4, comma 2, lett. C) del D.Lgs n. 150 del 2009 ove viene fatto riferimento al

monitoraggio dei risultati intermedi e a eventuali scostamenti (e loro cause) rispetto agli obiettivi assegnati e che ne determinerebbero eventuali modifiche.

- f. Nel corso del primo semestre dell'anno successivo a quello oggetto della negoziazione, previa raccolta dei dati di sintesi e attraverso la relazione a consuntivo, predisposta da ogni dirigente responsabile della struttura coinvolta, viene eseguita la verifica per la valutazione complessiva della performance organizzativa.

## 8.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

A garanzia di quanto previsto dalla normativa nazionale di riferimento, ossia la determinazione di un premio di risultato correlato alle performance, i relativi fondi contrattuali sono distribuiti ai dipendenti in base alle verifiche connesse ai due aspetti:

- per il Dirigenti Responsabili di struttura si valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alla struttura diretta (performance organizzativa). È la Direzione Strategica, con supporto dell'NDV, che al termine del periodo in esame verifica il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture di afferenza dei dirigenti, e ne determina il grado di raggiungimento.
- per il personale non responsabile di struttura si valuta il contributo apportato dal singolo al raggiungimento dei suddetti obiettivi, e più in generale all'efficiente ed efficace funzionamento della propria struttura, anche con la valutazione dei comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni (performance individuale). È il Dirigente Responsabile di struttura che misura e valuta la performance individuale, ai sensi del D.lgs. 150/2009 e smi, che di fatto è l'insieme del valore dei risultati raggiunti e dei comportamenti attuati dal dipendente nell'ambito della struttura a cui afferisce.

La STP supporta la Direzione nelle le attività di raccolta e gestione delle informazioni e della documentazione necessaria alle valutazioni.

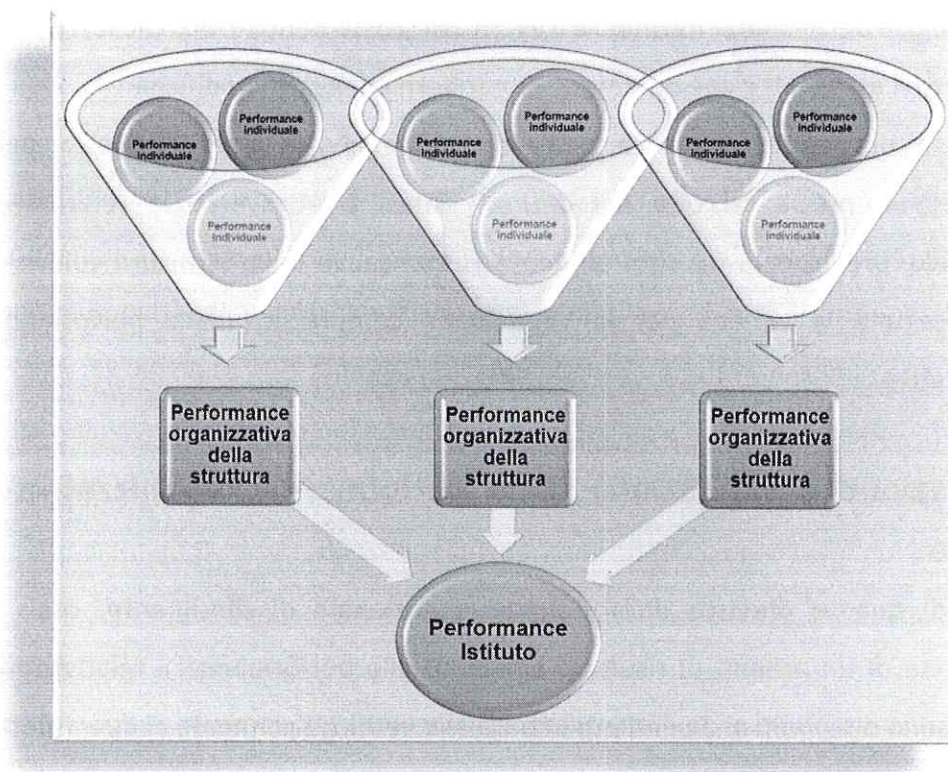


Figura 4. Sinergia tra performance individuale e performance organizzativa

### 8.3 L'importanza della performance individuale

In ottemperanza alle linee guida del Dicembre 2019, il SMVP dell'IZS di Puglia e Basilicata pone molta attenzione al processo di valutazione individuale, proprio perché considera la corretta gestione e lo sviluppo del capitale umano più funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi. Infatti la gestione più efficace del processo di valutazione individuale genera un duplice effetto positivo:

- sul piano individuale, consente la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale;
- sul piano organizzativo, in quanto il miglioramento della performance dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati;

A tal proposito, i dirigenti responsabili di struttura attivano momenti di informazione e confronto con i rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nella condivisione e nel successivo conseguimento degli obiettivi di struttura, procedendo all'analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

## 9. Schede di valutazione

L'Istituto, ai fini di garantire un'omogenea applicazione della metodologia di valutazione, adotta schede individuali di valutazione, distinte per personale dirigente e personale di comparto.

Le schede individuali di valutazione sono le seguenti:

### Dirigenti Responsabili di struttura complessa: (All.1 a)

#### Costituita da:

- una sezione denominata "Dati Generali";
- n. 1 sezione:
  - "Sezione A": **Capacità Manageriali e organizzative**

La **performance comportamentale** viene valutata utilizzando la scheda di comportamento **Manageriale** cui all'allegato 2 a del SMVP nella misura del 20%;

**Superiore gerarchico.** Secondo la direttiva Zangrillo è la valutazione che il personale conferisce al proprio Responsabile di Struttura e viene valutata nella misura del 5%

#### "Sezione B": **Obiettivi Individuali e/o di struttura**

Valutazione della **performance organizzativa** contenente i risultati legati agli obiettivi di performance annuali assegnati alla struttura di diretta responsabilità, viene valutata nella misura del 75%;

**Dirigenti Responsabili di struttura semplice: (All.1b)**

Costituita da:

- una sezione denominata "Dati Generali";
- n. 1 sezione:
  - "Sezione A": **Performance comportamentale e organizzativa**

La **performance comportamentale** viene valutata utilizzando la scheda di comportamento cui all'allegato 2 b del SMVP nella misura del 10%;

**Superiore gerarchico.** Secondo la direttiva Zangrillo è la valutazione che il personale conferisce al proprio Responsabile di Struttura e viene valutata nella misura del 5%

La **performance organizzativa** contenente i risultati legati agli obiettivi annuali assegnati alla struttura di diretta responsabilità, viene valutata nella misura del 85%;

**Dirigenti non responsabili di struttura (All.3)**

Costituita da:

- una sezione denominata "Dati Generali";
- n. 2 sezioni:
  - "Sezione A": **performance comportamentale**

La performance comportamentale viene valutata utilizzando la scheda di comportamento cui all'allegato 4 del SMVP nella misura del 10%;

- "Sezione B": **obiettivi individuali**

Contiene i risultati legati agli obiettivi individuali attribuiti, valutati nella misura del 90%;

**Professionisti della salute e funzionari (categoria Ds e D) E PERSONALE DELLA RICERCA**

Costituita da:

- una sezione denominata “Dati Generali”;
- n. 2 sezioni:
  - “Sezione A”: **performance comportamentale**  
Contiene la valutazione del comportamento, adottato nell'espletamento delle proprie funzioni, nella misura massima del **45%** secondo lo schema di cui all'allegato 5;
  - “Sezione B”: **obiettivi individuali** contenente i risultati legati agli obiettivi individuali, nella misura del **55%**;

#### **Assistenti - Cat.C (All.6)**

##### Costituita da:

- una sezione denominata “Dati Generali”;
- n. 2 sezioni:
  - “Sezione A”: **performance comportamentale**  
Contiene la valutazione del comportamento, adottato nell'espletamento delle proprie funzioni, nella misura massima del **55%** secondo lo schema di cui all'allegato 6;
  - “Sezione B”: **obiettivi individuali**  
contenente i risultati legati agli obiettivi individuali, nella misura del **45%**;

#### • **Operatori e Personale di supporto - Cat. B/BS/A (All.7)**

##### Costituita da:

- una sezione denominata “Dati Generali”;
- n. 2 sezioni:
  - “Sezione A”: **performance comportamentale**  
Contiene la valutazione del comportamento, adottato nell'espletamento delle proprie funzioni, nella misura massima del **65%** secondo lo schema di cui all'allegato 7;

o "Sezione B": **obiettivi individuali**

contenente i risultati legati agli obiettivi individuali, nella misura del **35%**;

Le sezioni A, B delle schede individuali di valutazione hanno una ripartizione di peso diversa, attribuita alla performance individuale, in base alla categoria di appartenenza del personale, come risulta dalla tabella sottostante.

**Una delle voci riguardanti il comportamento si basa sulla presenza in servizio. Per i Dirigenti e per il personale di comparto si applica una franchigia di 36 giorni lavorativi e in caso di superamento della soglia si procederà alla decurtazione della quota base solo per i giorni che hanno superato la franchigia.**

PERSONALE	DI CUI
Direttori di struttura complessa	-75% legata al raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa  -20% legata al comportamento manageriale  -5% legata al Superiore Gerarchico
Dirigenti Responsabili di struttura semplice	-85% legata al raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa  -10% legata al comportamento  -5% legata al Superiore Gerarchico  -
Dirigenti non responsabili di struttura	- 90 % legata al raggiungimento degli obiettivi della performance individuale nell'ambito degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza  - 10 % legata al comportamento
Professionisti della salute e funzionari CAT. DS/D	- 55 % legata al raggiungimento degli obiettivi della performance individuale nell'ambito degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza  - 45 % legata al comportamento
Assistenti CAT.C	- 45 % legata al raggiungimento degli obiettivi della performance individuale nell'ambito degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza

	- 55 % legata al comportamento
Operatori e personale di supporto CAT.Bs/B/A	- 35 % legata al raggiungimento degli obiettivi della performance individuale nell'ambito degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza - 65 % legata al comportamento

Tabella 2. Come incidono la performance individuale, quella organizzativa e il comportamento sulla valutazione finale

## 10. Sintesi del ciclo della Performance

Il processo si basa su quattro fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggio e azioni correttive;
- valutazione finale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Gli strumenti del ciclo della performance sono i seguenti:

- Piano Integrato di Attività e Organizzazione
- Relazione sulla Performance
- Validazione della Relazione sulla Performance

Gli obiettivi strategici pluriennali dell'Istituto sono definiti dal CdA, sulla base degli indirizzi contenuti nella programmazione sanitaria delle Regioni Puglia e Basilicata e quindi in coerenza con gli obiettivi di mandato assegnati al Direttore Generale in sede di nomina.

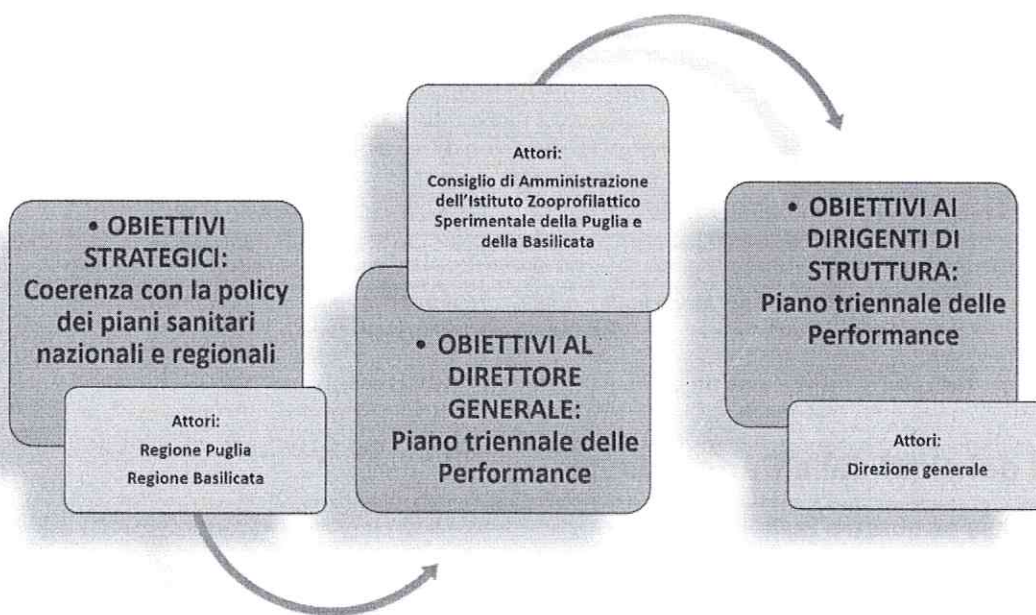


Figura 5. Dagli obiettivi strategici a quelli operativi

Gli obiettivi strategici sono declinati dal Direttore Generale in obiettivi operativi aventi stavolta valenza annuale, e che quindi vengono inseriti ed aggiornati annualmente nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione alla sezione 2.2 Performance, e che vengono poi tradotti in singole azioni richieste alle strutture in cui l'Ente si articola.

A consuntivo il Direttore Generale redige la relazione finale sulla Performance che descrive il livello del raggiungimento degli obiettivi operativi che sarà oggetto di validazione da parte del N.D.V. entro il 30 Giugno. Il processo si conclude entro il 30 Maggio con l'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del CdA, per essere successivamente validata la Nucleo di Valutazione nei termini sopra riportati (30 Giugno).

### 11. Definizione e assegnazione degli obiettivi al personale dirigente e non dirigente.

All'inizio di ciascun anno, ha luogo la negoziazione e sottoscrizione degli obiettivi con i Dirigenti delle strutture. Successivamente, il Dirigente di ciascuna struttura coinvolge il

*[Handwritten signatures and initials on the left margin]*

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

personale ad esso assegnato, definendo i livelli di contribuzione di ciascun dipendente agli obiettivi di struttura. Tutti gli obiettivi individuali concorrono comunque al raggiungimento della performance organizzativa di quella struttura.

## 12. Valutazione finale

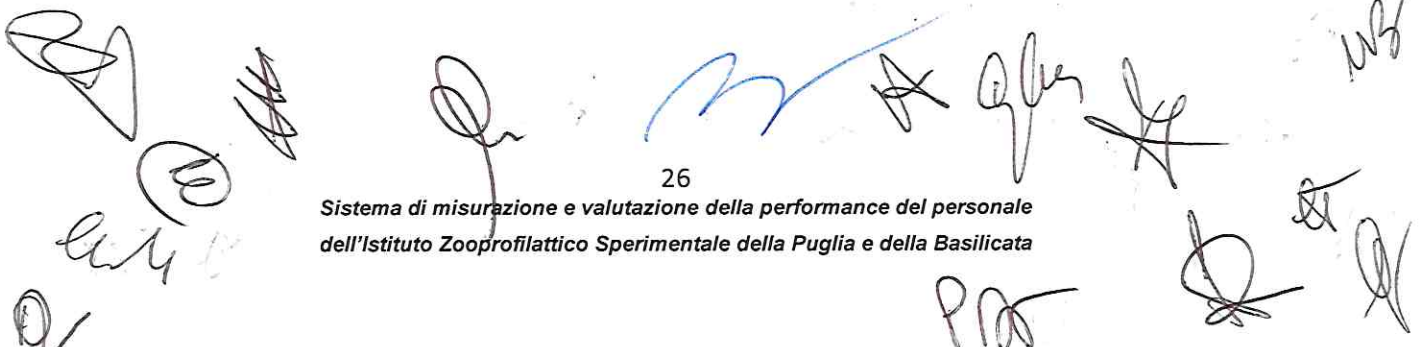
L'iter relativo alla valutazione finale della performance si conclude entro il **30 Giugno** dell'anno successivo, con la validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'NDV. La Relazione sulla Performance contiene gli elementi di sintesi per la valutazione del perseguimento degli obiettivi operativi dell'Ente.

La valutazione dei dirigenti di ciascuna struttura avviene secondo i seguenti step:

1. Il Dirigente Responsabile di struttura redige e presenta al Direttore Sanitario/Amministrativo una relazione finale contenente l'evidenza del livello di perseguimento degli obiettivi;
2. La Direzione Sanitaria/Amministrativa in base ai risultati presentati dal Dirigente di struttura compila una scheda nella quale valuta l'operato di ciascun Dirigente medesimo, e la presenta a quest'ultimo;
3. Il Direttore Sanitario e il Direttore Amministrativo coadiuvano il Direttore Generale nella stesura della relazione finale sulla performance in cui espongono i risultati degli obiettivi assegnati ai responsabili delle strutture dell'Ente, e da cui si evince il grado di raggiungimento dei medesimi;
4. Il Direttore Generale delibera la Relazione finale sulla performance dell'IZSPB e la trasmette al Consiglio di Amministrazione che lo trasmette al NDV per la validazione.

## 13. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito

Al termine della valutazione finale, scaturisce un punteggio finalizzato a valorizzare e differenziare il merito. La liquidazione delle connesse premialità, indicata nell'articolo



20 e seguenti del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal Dlgs n.74/2017, ha luogo dopo la validazione della Relazione sulla Performance, da parte del NDV.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance distingue le seguenti fasce di performance e le conseguenti, proporzionali attribuzioni di premialità:

<b>Punteggio</b>	<b>Fasce di performance</b>	<b>Attribuzione del premio</b>
Da 90 a 100	Ottima	100% della quota teorica
Da 80 a 89	Buona	90% della quota teorica
Da 70 a 79	Media	80% della quota teorica
Da 60 a 69	Sufficiente	70% della quota teorica
Inferiore a 60	Insufficiente	Nessuna premialità

Tabella 3. Punteggi, fasce di performance e premialità

Si sottolinea che la valutazione di un dirigente può non incidere sulla premialità dei dipendenti che afferiscono alla struttura e/o al dirigente medesimo.

#### 14. Modalità e tempistica

L'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale ha luogo secondo le modalità esplicitate nella seguente tabella riepilogativa, e nei tempi indicativamente riportati con valenza ordinatoria:

<b>Processi</b>	<b>Strumenti</b>	<b>Tempi</b>
Definizione e assegnazione degli obiettivi	Il Direttore Generale negozia gli obiettivi con il CdA che delibera il PIAO e lo trasmette in Regione Puglia e Basilicata	Entro il 31 gennaio dell'anno in corso

Negoziare gli obiettivi con i Responsabili di Struttura	La Direzione strategica negozia gli obiettivi con i Dirigenti di Struttura e firma le schede relative alla definizione degli obiettivi e degli indicatori di risultato	Entro il 28 febbraio anno in corso
Illustrazione da parte dei dirigenti degli obiettivi al personale	Riunioni e comunicazioni con il personale	Entro il 31 Marzo anno in corso
Monitoraggio intermedio	Direzione Strategica/Controllo di Gestione/NDV/ Dirigenti	A partire dal 15 Giugno anno in corso
Trasmissione relazioni finali dei dirigenti alla Direzione Generale e STP	Relazioni finali dirigenti	Entro 31 Gennaio anno successivo
Valutazione finale da parte del superiore gerarchico	Compilazione scheda di valutazione	Entro il 30 Marzo anno successivo
Redazione del documento riepilogativo del ciclo della performance	Relazione sulla performance e approvazione da parte del CdA	Entro 30 Maggio anno successivo
Validazione relazione sulla Performance	Documento di validazione del NDV	Entro 30 Giugno anno successivo
Erogazione premialità	Pubblicazione Atto deliberativo dell'Ufficio relativo alla Retribuzione di risultato	Entro Luglio/Agosto anno successivo

Tabella 4. Schema riassuntivo delle modalità e della cronologia

## 15. Soggetti e responsabilità: chi fa e che cosa

Il processo di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale si articola in una serie di fasi fra loro strettamente collegate (definizione e aggiornamento del Sistema, Adozione del Sistema, Attuazione del Sistema, Monitoraggio ed audit del Sistema) e, per ognuna delle quali, sono identificabili soggetti responsabili individuati dalla normativa vigente.

### a. Consiglio di Amministrazione:

- Definizione e approvazione obiettivi strategici da affidare alla Direzione Generale;
- Approvazione del PIAO e trasmissione alle Regioni della sezione inerente al fabbisogno del personale;
- Approvazione della Relazione finale sulle performance e trasmissione al NDV.



**b. Direttore Generale:**

- Adozione degli atti e regolamenti connessi al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente, dirigente e non;
- Adozione del PIAO su base triennale;
- Negoziazione delle schede obiettivi con i dirigenti (coadiuvato dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo);
- Validazione delle relazioni finali e valutazione del personale dirigente di struttura (coadiuvato dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo);
- La Struttura Tecnica Permanente coadiuva la Direzione Generale nella elaborazione della Relazione sulla Performance e nella stesura della delibera;
- Trasmissione delibera al CdA per la validazione.

**c. NDV (articolo 14 comma 4 D.lgs. 150/2009 e smi):**

- Monitoraggio della corretta applicazione del sistema.
- Accertamento sulla coerenza dei contenuti programmati.
- Adempimento di legge in capo all'organismo, nell'ambito del ciclo delle performance;
- Validazione contenuti del Sistema, ed espressione del parere obbligatorio;
- Validazione della Relazione finale sulla Performance deliberata dal CdA su proposta del Direttore Generale

**d. Dirigenti Responsabili di struttura:**

- Analisi e negoziazione delle schede obiettivo;
- Partecipa al monitoraggio intermedio sul grado di conseguimento degli obiettivi e azioni correttive;
- Relazione annuale riferita alla performance conseguita dalla struttura e in rapporto agli obiettivi assegnati dalla Direzione;

## 16. Valutazione del Direttore Generale

Il Direttore Generale viene valutato dal Consiglio di Amministrazione con il supporto del Nucleo di Valutazione nell'ambito ed in coerenza con i superiori obiettivi di mandato attribuiti al Direttore Generale medesimo dalle due regioni. La premialità è data sulla base della percentuale di raggiungimento del risultato secondo le disposizioni di cui al comma 7 art. 12 della L.R. 31/14 regione Puglia e n.28/14 Regione Basilicata, nel limite del 20%. Il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario ricevono, come disposto dall'art. 2 del DPCM 502/95 una analoga premialità, che per legge è quella stabilita all'80% di quella conseguita dal Direttore Generale.

## 17. Procedure di conciliazione

Qualora il valutato non condivida l'attribuzione degli obiettivi e/o la valutazione del valutatore ha la possibilità di ricorrere, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda, ovvero dalla sua presa visione, anche in formato elettronico, alla Commissione di Garanzia.

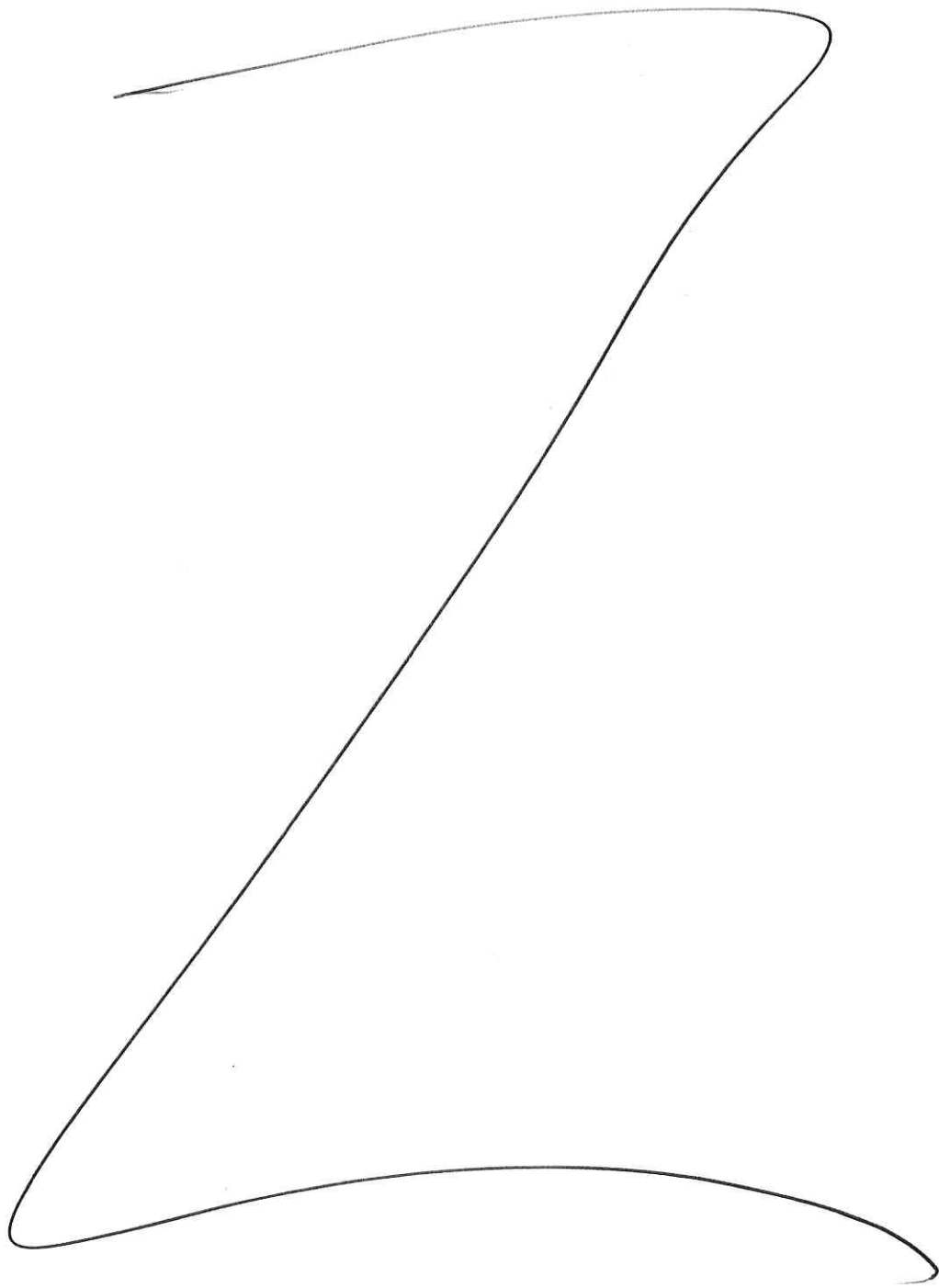
È prevista, quindi, idonea procedura di conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 c.p.c., così come inteso dall'art. 31, comma 1, della legge 4 novembre 2010 n. 183 (Collegato Lavoro) e dalle normative vigenti, al fine di risolvere eventuali conflitti sia in fase di attribuzione degli obiettivi che in fase di valutazione finale (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato), è costituita la Commissione di Garanzia nominata con atto del Direttore Generale.

La Commissione di Garanzia è composta da:

- Presidente del NDV o altro componente del NDV da lui delegato;
- Direttore Sanitario o Amministrativo e, in caso di incompatibilità, un Dirigente Responsabile di struttura;
- Persona di fiducia del valutato.

A garanzia del principio di imparzialità non può far parte della Commissione il valutatore.

La Commissione di Garanzia delibera, sentito il valutato ricorrente e il valutatore con decisione insindacabile e inappellabile.



ll

~~ll~~

~~ll~~

ll

ll

ll

ll

ll

ll

ll

ll

ll

ll



**SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI STRUTTURA COMPLESSA**

All. scheda A

Anno \_\_\_\_\_

Struttura Complessa: \_\_\_\_\_

Sezione A Anagrafica

Cognome \_\_\_\_\_

Nome \_\_\_\_\_

RUOLO \_\_\_\_\_

Decorrenza Incarico \_\_\_\_\_

**Obiettivi di performance (totale punti \_\_\_\_\_)**

Sezione B	Peso	Descrizione obiettivo	Indicatore	Valore obiettivo
N°				
1				
2				
3				
4				

Totale - Punti Performance (pesi)

**Firme (fase negoziale DG >Struttura Complessa)**

**Firme (fase negoziale Struttura )**

Il Direttore Generale \_\_\_\_\_

Firma del Direttore Struttura Semplice

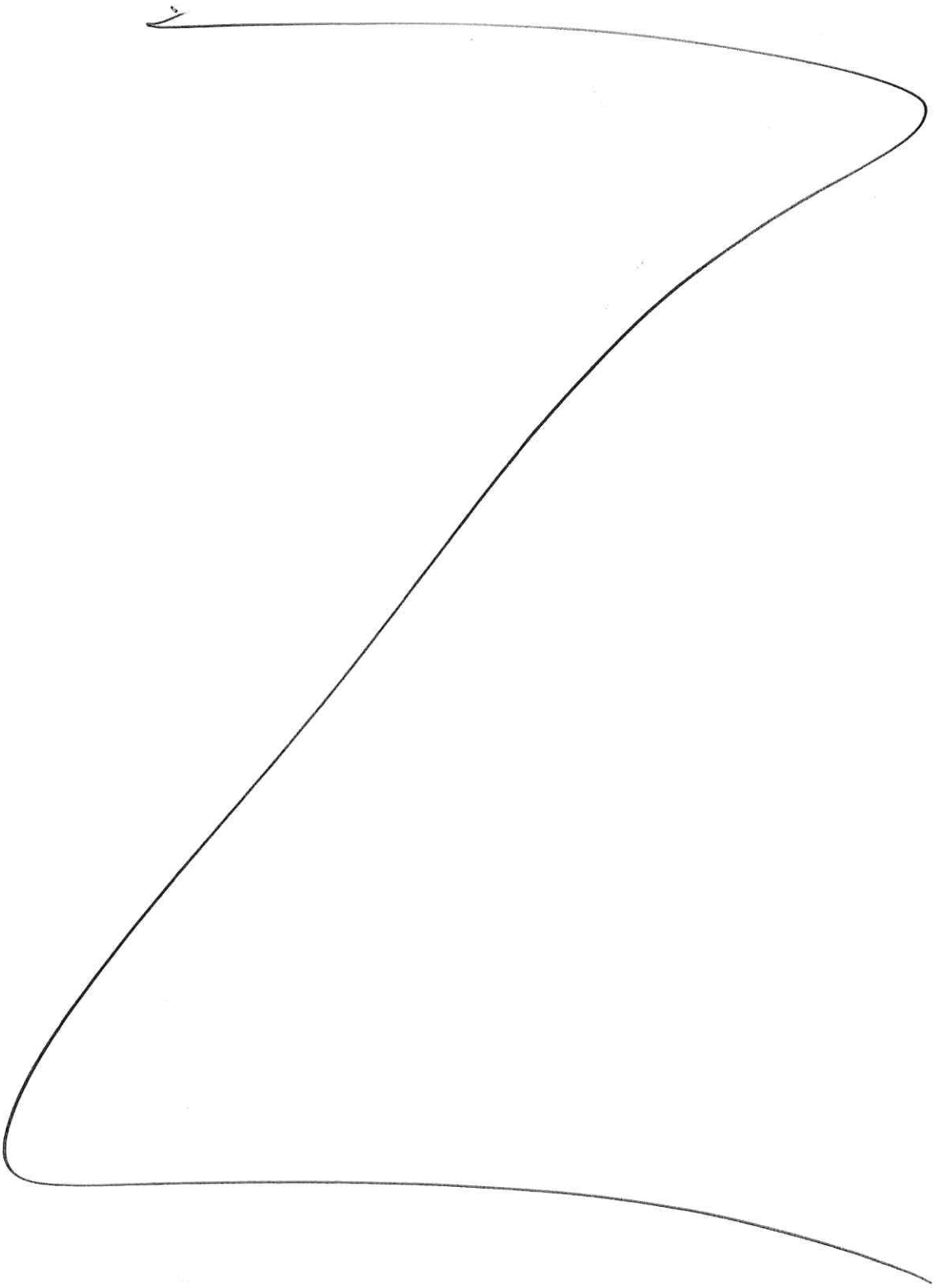
Firma del Direttore Struttura Complessa \_\_\_\_\_

Firma del Direttore/Responsabile (per accettazione) \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*[Handwritten signatures and initials in various colors: blue, black, red, green]*



SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI STRUTTURA COMPLESSA

All. scheda A



Anno \_\_\_\_\_  
 Sezione A Anagrafica  
 Struttura Complessa: \_\_\_\_\_  
 Nome \_\_\_\_\_  
 Decorrenza Incarico \_\_\_\_\_  
 COGNOME \_\_\_\_\_  
 RUOLO \_\_\_\_\_  
 Obiettivi di performance (totale punti \_\_\_\_\_)  

Sezione B	N°	Peso	Descrizione obiettivo	Indicatore	Valore obiettivo
	1				
	2				
	3				
	4				

 Totale - Punti Performance (pesi)  
 Sezione C  
 Firme (fase negoziale DG >Struttura Complessa)  
 Firme (fase negoziale Struttura)  
 Il Direttore Generale \_\_\_\_\_  
 Firma del Direttore Struttura \_\_\_\_\_  
 Firma del Direttore/Responsabile (per accettazione) \_\_\_\_\_  
 Data \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 Data \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

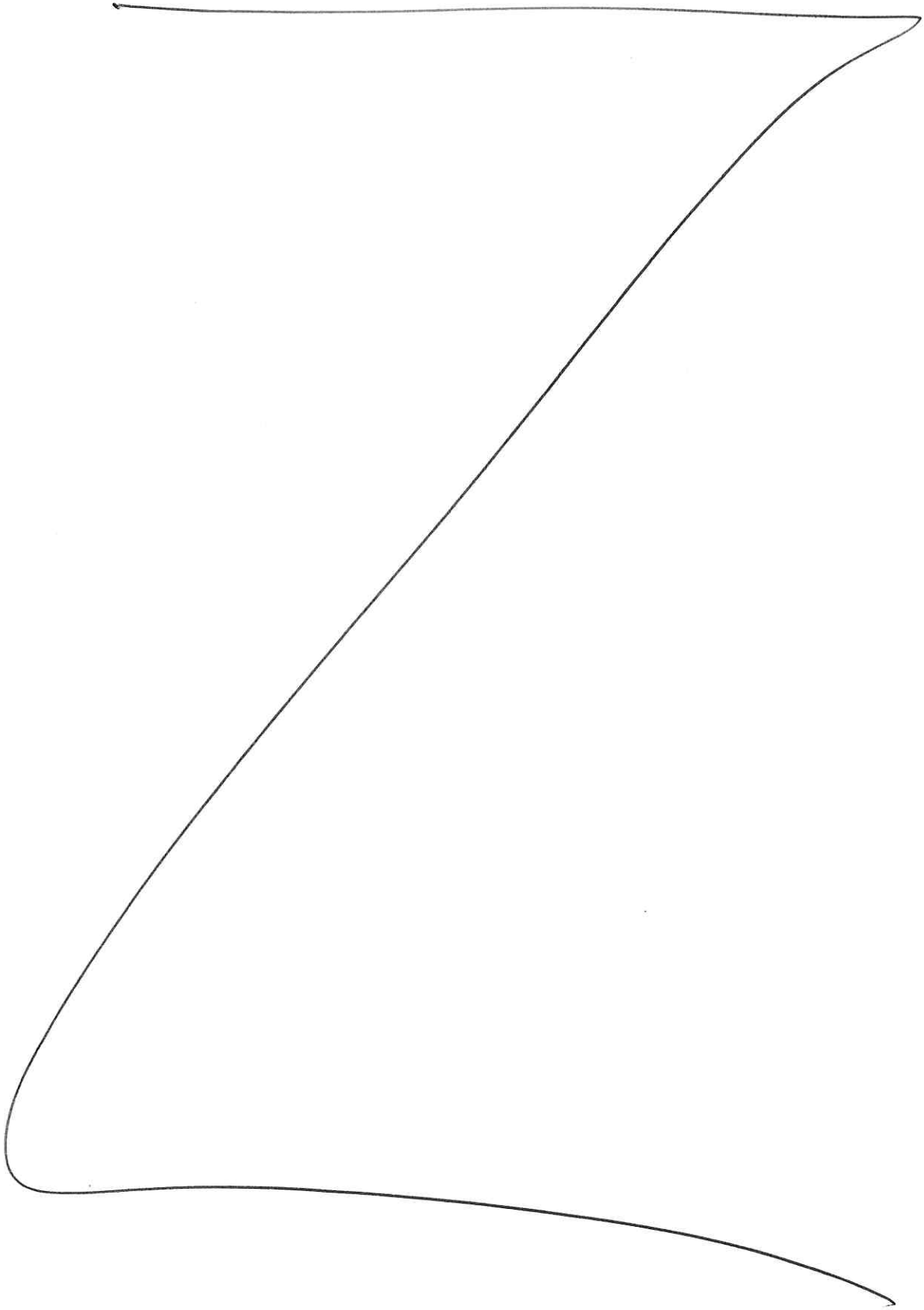
overly

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signatures and initials on the right side of the page





**SCHEDA RIASSUNTIVA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI SRUTTURA COMPLESSA**

**Ail. 1a**

ANNO DI VALUTAZIONE		VALUTATO	NOME		COGNOME		PUNTEGGIO FINALE /100	
STRUTTURA COMPLESSA		VALUTATORE	NOME		COGNOME			ESITO VALUTAZIONE: POSITIVO > 60 <input type="checkbox"/> NEGATIVO < 60 <input type="checkbox"/>
						PROFILO VALUTATO SERVIZIO/UFFICIO		
<b>SEZIONE "A": Capacità Manageriali e comportamenti organizzativi</b>								
DESCRIZIONE								
Comportamento (Allegato n. 1 smvp)	Risultanze della scheda di valutazione del Comportamento Manageriale						20%	
Superiore gerarchico (Allegato n.3 smvp)	Risultanze della scheda di valutazione del "Superiore gerarchico"						5%	
							25%	0
<b>SEZIONE "B": OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>								
VALUTAZIONE OBIETTIVI DI PERFORMANCE DERIVANTI DAL PIAO ( PIANO DELLE PERFORMANCE)								
OBIETTIVO N.1							PESO	PUNTEGGIO
OBIETTIVO N.2								
OBIETTIVO N.3								
OBIETTIVO N.4								
OBIETTIVO N.5								
	tot						75%	100
						100%		
PROPOSTE FORMATIVE								

Handwritten signatures and initials in blue and black ink at the bottom of the page.

Handwritten signature in black ink at the top right of the page.

FEEDBACK DEL VALUTATO	
NOTE DELL'UFFICIO	
COMMENTI VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATO	FIRMA DEL VALUTATORE

PM

Handwritten signatures and initials in black and blue ink, including a circled signature and several initials.

NOME \_\_\_\_\_ COGNOME \_\_\_\_\_

**SCHEMA COMPORTAMENTO DIRIGENTE STRUTTURA COMPLESSA**

VALUTATORE: NOME \_\_\_\_\_ COGNOME \_\_\_\_\_

Legenda Valutazione

- 1= insoddisfacente
- 2= da migliorare
- 3= soddisfacente/adequata
- 4= buono
- 5= ottimo

**SCHEMA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO GESTIONALE/MANAGERIALE DI 1 ISTANZA**

**A- AREA DEL COMPORTAMENTO MANAGERIALE**

1) Capacità di guidare e decidere	
2) Capacità di delegare	
3) Capacità di mediare	
4) Capacità di differenziare le valutazioni dei collaboratori	

**B- AREA DELLA TECNOLOGIA E DELL'INNOVAZIONE**

1) Governo ed uso delle strumentazioni	
2) Governo ed uso delle novità normative	
3) Capacità di innovare nella propria organizzazione	
4) Grado di sistematicità nelle progettazioni	

**C- AREA RELAZIONALE E DELLA COMUNICAZIONE**

1) Grado di attenzione alla comunicazione di se'	
2) Grado di ascolto degli altri	
3) Capacità di promuovere dinamiche di squadra	
4) Grado di riservatezza	

**D- AREA DELL'EFFICIENZA E DELLA PRODUTTIVITA'**

1) Capacità di lavoro personale	
2) Capacità indurre la produttività degli altri	
3) Capacità di intervento sul posto di lavoro	
4) Grado di aggiornamento tecnico/scientifico	

**E- AREA DELLA PARTECIPAZIONE AI PROCESSI AZIENDALI**

1) Grado di appartenenza all'azienda	
2) Grado di partecipazione ai processi trasversali	
3) Grado di attenzione alla promozione della formazione propria e dei colleghi	
4) Contributo al miglioramento della qualità	

**Riepilogo valutazioni di 1 istanza**

AREE DI VALUTAZIONE	Max/Min	Punteggio
1-A- AREA DEL COMPORTAMENTO MANAGERIALE		
2-B- AREA DELLA TECNOLOGIA E DELL'INNOVAZIONE		
3-C- AREA RELAZIONALE E DELLA COMUNICAZIONE		
4-D- AREA DELL'EFFICIENZA E DELLA PRODUTTIVITA'		

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]*

5-E- AREA DELLA PARTECIPAZIONE AI PROCESSI AZIENDALI		
PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI TUTTE LE AREE DI VALUTAZIONE		
VALORE PERCENTUALE COMPLESSIVO		%

Giudizio sintetico ( a cura del valutatore)

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Indicare l'accettazione della Scheda

SI  NO

A collection of handwritten signatures in blue and black ink. At the top left is a large, stylized blue signature. Below it are several smaller black signatures, some appearing to be initials or names. On the right side, there is a vertical signature in black ink.



**SCHEDA RIASSUNTIVA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE**

**ALLEGATO 1 b**

ANNO DI VALUTAZIONE		VALUTATO	NOME	COGNOME	PUNTEGGIO FINALE /100	
		VALUTATORE	NOME	COGNOME	ESITO VALUTAZIONE: POSITIVO > 60 <input type="checkbox"/> NEGATIVO < 60 <input type="checkbox"/>	
		STRUTTURA				
		SEZIONE "A": Performance comportamentale e organizzativa				
		DESCRIZIONE			PESO	PUNTEGGIO
Comportamento (Allegato n. 2 b smvp)	Risultanze della scheda di valutazione del comportamento			10%		
Superiore gerarchico	Risultanze della scheda di valutazione del "Superiore gerarchico"			5%		
performance	performance organizzativa (come da dettaglio sotto riportato)			85%		
					TOT.	
		DESCRIZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI come performance organizzativa			PESO	PUNTEGGIO
OBIETTIVO N. 1						
OBIETTIVO N.2						

OBBIETTIVO N. 3		
OBBIETTIVO N. 4		
OBBIETTIVO N. ....		
	TOT. PESO OBBIETTIVI	85%

CA

PMO

PROPOSTE FORMATIVE

FEEDBACK DEL VALUTATO

NOTE DELL'UFFICIO

COMMENTI VALUTATORE

FIRMA DEL VALUTATO

FIRMA DEL VALUTATORE

*[Handwritten signatures and initials in the evaluation section]*

NOME _____ COGNOME _____	
<b>SCHEDA COMPORTAMENTO DIRIGENTE STRUTTURA SEMPLICE</b>	
VALUTATORE: NOME _____ COGNOME _____	
<p>Legenda Valutazione</p> <p>1= insoddisfacente</p> <p>2= da migliorare</p> <p>soddisfacente/adequata</p> <p>5= ottimo</p> <p style="text-align: right;">3=</p> <p style="text-align: right;">4= buono</p>	
<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE DI 1 ISTANZA</b>	
<b>A- AREA DELLA COLLABORAZIONE:GRADO DI PARTECIPAZIONE MULTIDISCIPLINARE</b>	
1) Grado di collaborazione con i colleghi	
2) Grado di collaborazione con gli altri collaboratori	
3) Grado di partecipazione all'attività della S.C di appartenenza	
4)Grado di integrazione multidisciplinare	
<b>B- AREA DELLA COMUNICAZIONE: CAPACITA'DI MOTIVARE, GUIDARE I COLLABORATORI</b>	
1) Capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori	
2) Capacità di motivare	
3) Capacità di coordinare	
4) Capacità di prendere decisioni chiare e precise	
<b>C- AREA DELLA QUALITA' EROGATA:QUALITA' DELL'APPORTO SPECIFICO</b>	
1)Accuratezza	
2) Rapidità	
3) Puntualità nell'esecuzione	
4) Contributo al miglioramento della qualità (certificazione)	
<b>D- AREA DELLA QUALITA' PERCEPITA:QUALITA' PROFESSIONALE E GRADO DI ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>	
1) Grado di appropriatezza degli interventi e delle prestazioni	
2) Livello di qualità professionale riconosciuta dall'utenza	
3) Apporto al miglioramento all'accoglienza	
4)Contributo al miglioramento della qualità	
<b>E- AREA DELL' EFFICIENZA: CAPACITA' DI PRODURRE</b>	
1) Grado di osservanza dell'orario e puntualità	
2) Rispetto degli obiettivi prestazionali assegnati	
3) Capacità di contribuire alla resa produttiva dell'equipe	
4) Capacità di assegnare ad altri opportuni carichi di lavoro	
<b>F- AREA DELLA TECNOLOGIA : CAPACITA' DI INNOVARE E GOVERNARE LE TECNOLOGIE</b>	
1) Grado di innovatività	
2) Grado di interscambiabilità operativa	

*Handwritten signature*

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

*Handwritten signatures and marks at the bottom of the page*

3) Grado di governo ed uso delle tecnologie in dotazione	
4) Capacità di rinnovare i processi e stabilire nuove procedure	
<b>G-AREA DELLA FORMAZIONE: CREDITI FORMATIVI E CAPACITA' DI FORMARE IL PERSONALE</b>	
1) Livello di interesse per la formazione permanente	
2) Livello di impegno nella formazione dei collaboratori	
3) Grado di partecipazione alla formazione obbligatoria	
4) Grado di partecipazione alla formazione facoltativa	

### Riepilogo valutazioni di 1 istanza

AREE DI VALUTAZIONE	Max/Min	Punteggio
1-A: AREA DELLA COLLABORAZIONE		
2-B: AREA DELLA COMUNICAZIONE		
3-C: AREA DELLA QUALITA' EROGATA		
4-D: AREA DELLA QUALITA' PERCEPITA		
5-E: AREA DELL' EFFICIENZA		
6-F: AREA DELLA TECNOLOGIA		
7-G: AREA DELLA FORMAZIONE		
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI TUTTE LE AREE DI VALUTAZIONE</b>		
<b>VALORE PERCENTUALE COMPLESSIVO</b>		%

Giudizio sintetico ( a cura del valutatore)

### FEEDBACK DEL VALUTATO

Indicare l'accettazione della Scheda

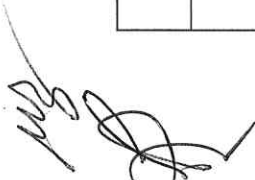
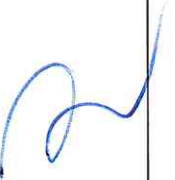
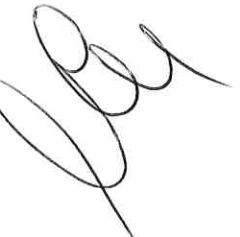
SI  NO

\* formula di ricalibrazione  
 (valore complessivo ottenuto \*100)/140

\* il valore ottenuto, applicando la formula di ricalibrazione, rappresenta il valore finale che sarà riportato nella sezione "risultanze della scheda di valutazione comportamento" sulla scheda di riepilogo



PROPOSTE FORMATIVE	
FEEDBACK DEL VALUTATO	
NOTE DELL'UFFICIO	
COMMENTI VALUTATORE	
FIRMA DEL VALUTATO	FIRMA DEL VALUTATORE

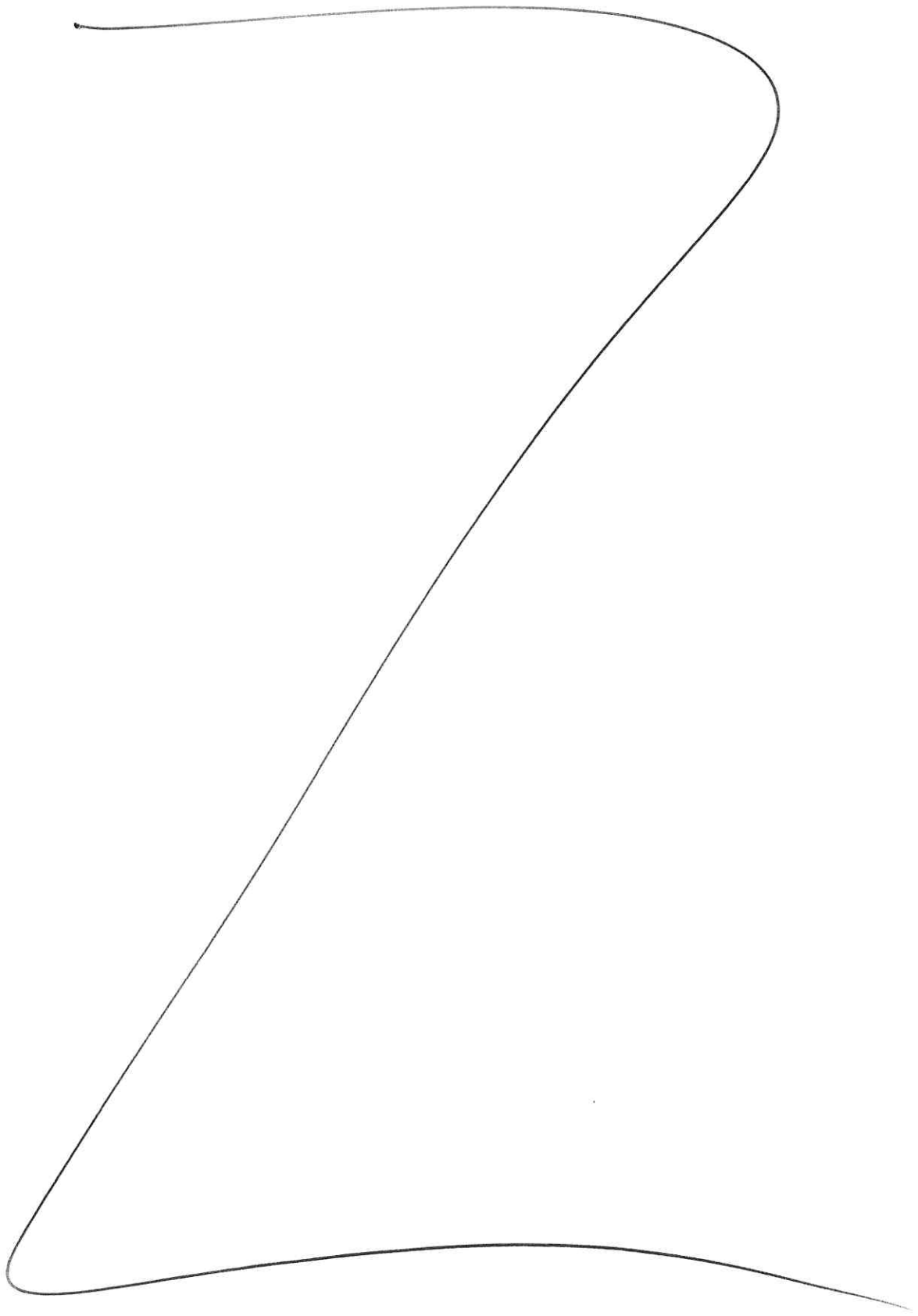


Scheda di valutazione comportamento Dirigenti NON RESPONSABILI DI STRUTTURA

PARTECIPAZIONE	SI VALUTA IL LIVELLO DI COINVOLGIMENTO SPONTANEO NELLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI			PARTECIPAZIONE E GESTIONE DEL LAVORO DI GRUPPO, CREANDO UN CLIMA PRODUTTIVO E RIDUCENDO I CONFLITTI E FAVORENDO LA PARTECIPAZIONE
	PARTECIPAZIONE PREVALENTEMENTE PASSIVA, RIGIDA E SCARSAMENTE APERTA AL CONFRONTO ED ALLA COLLABORAZIONE	DISPONIBILITA' AL LAVORO DI GRUPPO, MA SOLO DOPO SOLLECITAZIONE QUALCHE DIFFICOLTA' AD ACCETTARE IL PUNTO DI VISTA DEGLI ALTRI	COSTANTE E POSITIVA APERTURA AL CONFRONTO DI IDEE. ATTITUDINE A COINVOLGERE ED INCORAGGIARE L'ATTIVITA' DEI SINGOLI (SIA COLLEGHI CHE COLLABORATORI)	
	0,5	1,5	2	2,5
PROFESSIONALITA' E CAPACITA' ORGANIZZATIVA	SI VALUTA LA CAPACITA' DI UN CORRETTO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' CONNESSE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI			CAPACITA' DI GESTIRE SITUAZIONI COMPLESSE ED INATTESE ANCHE CON PREDISPOSIZIONE DI MODELLI ORGANIZZATIVI INNOVATIVI
	SVOLGIMENTO DEI COMPITI NELL'AMBITO DELLA STRETTA ROUTINE CON QUALCHE DIFFICOLTA' IN PRESENZA DI PROBLEMI INTERNI OD ESTERNI	ATTITUDINE A GESTIRE LE ECCEZIONI E LE DEVIANZE DELLA ROUTINE	CAPACITA' DI ADATTAMENTO E FLESSIBILITA' RISPETTO ALL'AMBIENTE OPERATIVO, CON ATTITUDINE A TROVARE SOLUZIONI DIVERSIFICATE	
	0,5	1,5	2	2,5
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ISTITUZIONALI	SI VALUTA LA CAPACITA' DI CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI ASSEGNATI NEI TEMPI PREFISSATI			VOLUME DI LAVORO ELEVATO CON PARTICOLARE TENDENZA AL MIGLIORAMENTO DEGLI STANDARD DI RIFERIMENTO QUALITATIVI E TEMPORALI
	VOLUME DI LAVORO APPENA SUFFICIENTE RISPETTO AGLI OBIETTIVI ED ALLE CONDIZIONI OPERATIVE, MINIMA RISPONDEZZA AGLI STANDARD TEMPORALI PREFISSATI	ADEGUATO VOLUME DI LAVORO RISPETTO AGLI OBIETTIVI E AGLI STANDARD QUALITATIVI, NON SEMPRE RISPETTATI I TEMPI PREFISSATI	VOLUME DI LAVORO SVOLTO CONFACENTE AGLI OBIETTIVI ED ALLE CONDIZIONI OPERATIVE CON BUON LIVELLO QUALITATIVO ASSOCIATO A TEMPESTIVITA' E AFFIDABILITA'	
	0,5	1,5	2	2,5
CAPACITA' DI INIZIATIVA	SI VALUTA IL GRADO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA NELLO SVOLGIMENTO DELL' ATTIVITA' CONNESSA ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI ANCHE NEL REPERIMENTO DI NUOVE RISORSE			CAPACITA' DI ANTICIPARE OPPORTUNITA' E PROBLEMI ANCHE NON EVIDENTI AGLI ALTRI; CAPACITA' DI INTRAPRENDERE AZIONI PREVENTIVE BASATE SU ANALISI CRITICHE ED OGGETTIVE, ATTE A EVITARE L'INSORGERE DI DIFFICOLTA' PRIVILEGIANDO ANCHE PERCORSI INNOVATIVI CON REPERIMENTO DI RISORSE ECONOMICHE
	NON SEMPRE SA COGLIERE LE OPPORTUNITA', FACENDOSI SPESSO COGLIERE IMPREPARATO E MOSTRANDO LA TENDENZA A RIMANERE PASSIVO	SI IMPEGNA NEI PROBLEMI PIU' URGENTI, MA TENDE A REAGIRE AGLI EVENTI PIUTTOSTO CHE AD ANTICIPARLI	CAPACITA' DI AGIRE RAPIDAMENTE IN SITUAZIONI PROBLEMATICHE, CERCANDO DI ANTICIPARE I PROBLEMI PROSPETTANDO LE SOLUZIONI	
	0,5	1,5	2	2,5
<b>PUNTEGGIO MAX 10</b>				





**DATI GENERALI**

ANNO DI VALUTAZIONE	VALUTATO	NOME	COGNOME	PUNTEGGIO FINALE
STRUTTURA	VALUTATORE	NOME	COGNOME	ESITO VALUTAZIONE: POSITIVO <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>
			PROFILO VALUTATO	
			SERVIZIO/UFFICIO	

**SEZIONE "A": Performance comportamentale**

RIF.TO	ITEM	PESO %	PUNTEGGIO
	Capacità nella gestione e risoluzioni dei problemi	5%	
	Grado di autonomia	5%	
	Capacità di interazione e supporto	10%	
	IMPEGNO LAVORATIVO	Realizzare gli obiettivi previsti dal piano di lavoro, riuscendo ad essere tempestivo ed efficiente anche nelle urgenze	10%
		Partecipazioni alle iniziative formative e di miglioramento della struttura e capacità di proporre iniziative formative di arricchimento professionale	5%
		Rispetto dei regolamenti e delle direttive	5%
		Grado di considerazione e disponibilità verso le esigenze di servizio	5%
<b>TOT.</b>		<b>45%</b>	

**SEZIONE "B": OBIETTIVI INDIVIDUALI**

OBIETTIVO N.	DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO %	PUNTEGGIO
		55%	

*[Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including names like 'MR', 'G', 'A', 'M', 'POT', 'R', 'A']*



**SCHEDA RIASSUNTIVA DI VALUTAZIONE PERSONALE DI COMPARTO AREA DEGLI ASSISTENTI EX CAT.C**

**ALLEGATO 6**

**DATI GENERALI**

ANNO DI VALUTAZIONE	VALUTATO	NOME	COGNOME	PUNTEGGIO FINALE
	VALUTATORE	NOME	COGNOME	
STRUTTURA	PROFILO VALUTATO		SERVIZIO/UFFICIO	ESITO VALUTAZIONE: POSITIVO <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>

**SEZIONE "A": Performance organizzativa e comportamentale**

RIF. TO	ITEM	PESO %	
			PUNTEGGIO
Personale Area degli Assistenti EX categoria C	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità	10%	
	E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi anche situazioni di emergenza o assenza di altri	10%	
	Impegno Lavorativo	5%	
	Rispetto orario di servizio e disponibilità alla flessibilità dell'orario di lavoro	5%	
	Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro, riuscendo ad essere tempestivo ed efficiente anche nelle urgenze	5%	
	Capacità ed abilità dimostrate nella gestione delle problematiche riscontrate nelle attività	5%	
	Grado di autonomia nella gestione dei compiti assegnati e nelle declinazioni delle direttive della struttura di appartenenza	10%	
	Capacità di interazione e supporto operativo con il proprio superiore gerarchico e con tutte le figure professionali e non, anche esterne	10%	
	<b>TOT.</b>	<b>55%</b>	

**SEZIONE "B": OBIETTIVI INDIVIDUALI**

DESCRIZIONE OBIETTIVI		PESO %	PUNTEGGIO
OBIETTIVO N.			
OBIETTIVO N.			
OBIETTIVO N.		45%	

*(Area for handwritten signatures and notes)*

OBIETTIVO N.	
OBIETTIVO N.	
	TOT.
COMMENTO DEL VALUTATORE	
PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE DEL VALUTATO	
FIRMA DEL VALUTATO	FIRMA DEL VALUTATORE


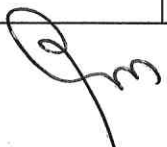













**DATI GENERALI**

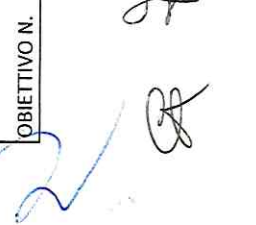
ANNO DI VALUTAZIONE	VALUTATO	NOME	COGNOME	PUNTEGGIO FINALE
	VALUTATORE	NOME	COGNOME	
STRUTTURA	PROFILO VALUTATO		SERVIZIO/UFFICIO	ESITO VALUTAZIONE: POSITIVO <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>

**SEZIONE "A": Performance comportamentale**

RIF.TO	ITEM	PESO %	PUNTEGGIO
Personale Area degli operatori ex categoria B e BS	Grado di considerazione e disponibilità verso le esigenze di servizio	10%	
	Rispetto dei regolamenti e delle direttive	10%	
	Grado di considerazione e disponibilità verso le esigenze di servizio	5%	
	Rispetto orario di servizio e disponibilità alla flessibilità dell'orario di lavoro	5%	
	Capacità di interazione e supporto	20%	
	Capacità relazionale	15%	
<b>TOT.</b>		<b>65%</b>	

**SEZIONE "B": OBIETTIVI INDIVIDUALI**

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO %	PUNTEGGIO

OBIETTIVO N. 

OBBIETTIVO N.			
OBBIETTIVO N.			
OBBIETTIVO N.			
COMMENTO DEL VALUTATORE			
PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE DEL VALUTATO			
FIRMA DEL VALUTATO			













