



**Consorzio
Desio
Brianza**



**Azienda speciale
Consorzio Desio-Brianza**

**Sistema di misurazione e valutazione della
performance**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5 giugno 2013 punto 8

Sommario

CAPO I - FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 1

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	1
ART. 2 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE.....	1
ART. 3 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE	1
ART. 4 - OBIETTIVI	2
ART. 5 - I SERVIZI	3
ART. 6 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	4
ART. 7 - INDICATORI.....	4
ART. 8 - CICLO DELLA PERFORMANCE.....	5

CAPO II - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA 5

ART. 9 - (DRIVER) AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL' AZIENDA.....	5
ART. 10 - PIANO PROGRAMMA E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ATTESA DELL' AZIENDA	6
ART. 11 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL' AZIENDA SULLA BASE DELLA RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO PROGRAMMA	6

CAPO III - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE 6

ART. 12 - DRIVER (AMBITI) DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	6
ART. 13 - INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	7
ART. 14 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	7
ART. 15 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	8
ART. 16 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA).....	8
ART. 17 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO PROGRAMMA.....	9
ART. 18 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRETTORE	9
ART. 19 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL DIRETTORE	10

CAPO IV - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA 10

ART. 20 - DRIVER (AMBITI) DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	10
ART. 21 - INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	11
ART. 22 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	11
ART. 23 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	12
ART. 24 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA).....	13
ART. 25 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO PROGRAMMA.....	13
ART. 26 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	13
ART. 27 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	14

CAPO V - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI 14

ART. 28 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	14
ART. 29 - INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	15
ART. 30 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	15
ART. 31 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	15
ART. 32 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	16
ART. 33 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA).....	16
ART. 34 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO PROGRAMMA.....	17
ART. 35 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	17
ART. 36 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DEI LIVELLI	17

Allegato A- SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL DIRETTORE GENERALE 18

Allegato B- FASI E ATTORI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE 18

Allegato C- SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE 19

Allegato D- FASI E ATTORI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE 20

Allegato E - SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE DEI LIVELLI 22

Allegato F- FASI E ATTORI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI 23

CAPO I - FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a misurare ed a valutare:

- la performance organizzativa dell'Azienda;
- la performance individuale del Direttore generale;
- la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa;
- la performance individuale dei dipendenti dei livelli.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

ART. 2 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE

La **performance** è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La **performance organizzativa** è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La **performance individuale** è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

ART. 3 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

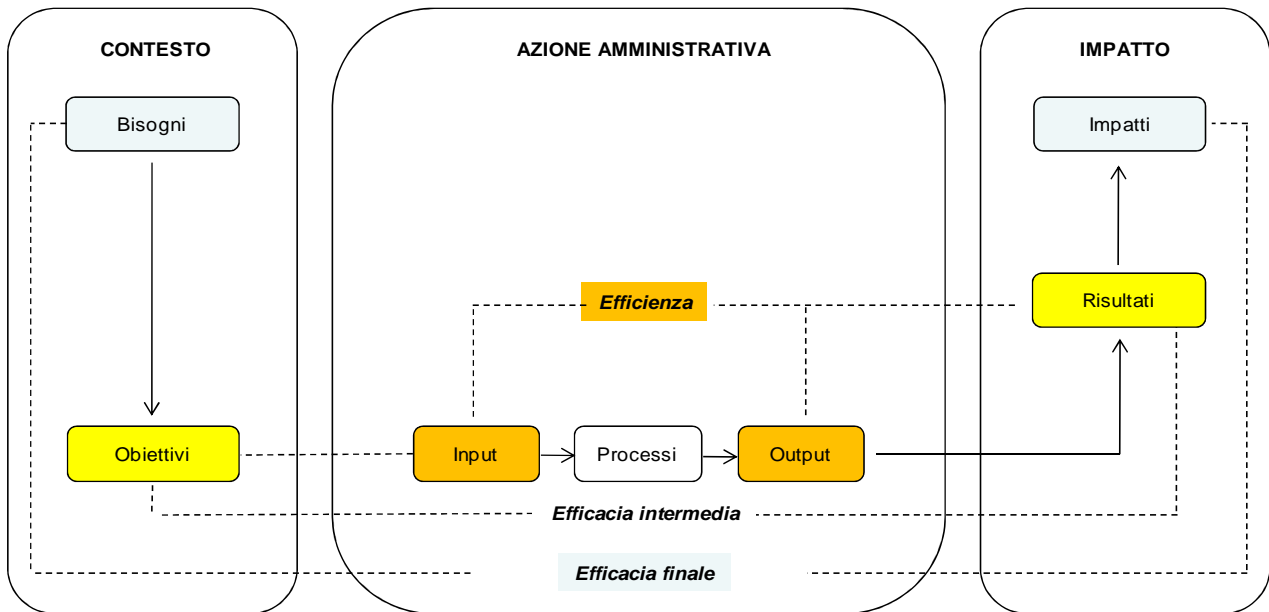
La performance viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi;

- servizi erogati;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori.

I profili di performance relativi agli ambiti di interventi ed ai servizi dell'Azienda sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni - impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

Figura 1.- Il modello bisogni - impatti



Più precisamente:

- l'efficacia finale costituisce la capacità di soddisfare i "bisogni" attraverso "impatti" coerenti;
- l'efficacia intermedia, riguarda il rapporto tra "obiettivi" programmati e "risultati" conseguiti;
- l'efficienza è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate ("input") e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti ("output").

ART. 4 - OBIETTIVI

L'obiettivo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione di una finalità e con riferimento ad un dato servizio erogato. La finalità rappresenta l'impatto atteso di medio periodo sui bisogni che l'Azienda ritiene rilevanti, e che pertanto intende presidiare. Le finalità sono definite in relazione agli ambiti di intervento individuati dall'Azienda nel proprio Piano programma.

Gli obiettivi, pertanto, declinano le finalità su un orizzonte temporale annuale.

Gli obiettivi sono definiti nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09. Essi, pertanto, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle finalità dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi, compatibilmente con la quantità e la qualità delle risorse disponibili;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) ove possibile, commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) ove possibile, confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento almeno al triennio precedente.

Gli obiettivi sono rappresentati tramite apposite schede. Le schede sono definite in modo da evidenziare, di norma:

- il responsabile dell'obiettivo;
- il collegamento con l'area e l'ambito di intervento, la finalità, il servizio erogato e i portatori di interessi di riferimento;
- la descrizione dell'obiettivo;
- il cronoprogramma;
- gli indicatori di risultato e i relativi target;
- le risorse specifiche utilizzate per la realizzazione dell'obiettivo;
- il personale coinvolto.

ART. 5 - I SERVIZI

Un servizio è un complesso di attività operative volte all'erogazione di prestazioni e alla realizzazione di prodotti:

- destinati a dati segmenti di utenza (interna o esterna)
- posti a presidio della funzione di riferimento
- attribuiti ad un'unità organizzativa a cui sono associate risorse per la realizzazione di un risultato intermedio o finale.

Gli elementi costitutivi di un servizio sono: il contenuto (insieme degli elementi offerti all'utenza), l'utenza di riferimento (insieme dei soggetti ai quali è rivolto il servizio) e il sistema di erogazione (complesso delle dotazioni umane, finanziarie e strumentali funzionali al processo di erogazione del servizio).

I servizi erogati ordinariamente dall'Azienda sono selezionati in base ai seguenti criteri:

- rilevanza, rispetto ai bisogni della collettività, alla mission istituzionale ed alle finalità dell'Azienda;
- misurabilità in termini di risultati nei confronti dell'utenza interna o esterna;
- sostenibilità, dal punto di vista dell'effettiva possibilità di rilevare in modo attendibile, senza costi eccessivi, gli indicatori necessari per la loro misurazione.

I servizi erogati sono rappresentati tramite apposite schede. Le schede sono definite in modo da evidenziare:

- il responsabile;
- il collegamento con l'area e l'ambito di intervento e i portatori di interessi di riferimento;
- la descrizione sintetica del servizio;
- gli indicatori di performance selezionati, con esplicitazione dei valori di performance attesa (target) e realizzata;
- il personale coinvolto nel servizio.

Gli indicatori di performance di ogni servizio sono individuati in base ai medesimi criteri seguiti per la selezione dei servizi da sottoporre a misurazione.

ART. 6 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e realizzato con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

I comportamenti organizzativi sono definiti in termini di competenze professionali (tecniche, relazionali e gestionali) correlate alle caratteristiche della posizione ricoperta dal dipendente.

I comportamenti organizzativi sono definiti attraverso griglie di valutazione omogenee costituite da più fattori (*item*). Sono previste griglie di valutazione omogenee per ognuna delle seguenti categorie di dipendenti:

- Direttore generale;
- Titolari di posizione organizzativa;
- Personale dei livelli.

I fattori (*item*) sono esplicitati attraverso una pluralità di criteri che ne qualificano il contenuto, sono debitamente selezionati e pesati, anche in modo differenziato per ogni dipendente o gruppo omogeneo di dipendenti, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare in termini di competenze professionali. I fattori vengono valutati attraverso una scala numerica.

Le griglie di valutazione dei comportamenti organizzativi sono rappresentate in apposite schede da utilizzare a supporto della valutazione individuale dei dipendenti.

ART. 7 - INDICATORI

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale (contesto, obiettivi, processi, salute finanziaria dell'Azienda, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

ART. 8 - CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa;
- *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale. Il monitoraggio *in itinere* viene effettuato almeno una volta in corso d'anno, attraverso la produzione di report intermedi aggiornati al 31 agosto dell'anno in corso e la definizione di eventuali proposte correttive entro il 30 settembre del medesimo anno, e comunque coerentemente con i tempi della programmazione finanziaria;
- *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione e valutazione della performance effettivamente realizzata. La performance individuale realizzata viene misurata e valutata mediante l'effettuazione dei colloqui di valutazione *ex post*, attraverso l'utilizzo delle apposite schede di valutazione della performance individuale.

CAPO II - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA

ART. 9 - (DRIVER) AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA

La performance organizzativa dell'azienda viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **Attuazione delle strategie e impatti sui bisogni.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione delle *mission* e delle finalità dell'azienda, definiti con le modalità di cui all'ART. 4 - ;
- **Portafoglio servizi erogati.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione dei servizi, definiti con le modalità di cui all'ART. 5 - ;
- **Salute dell'Azienda.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi alla: situazione economico, finanziaria e patrimoniale; delle risorse umane e dei sistemi informativi ed informatici;
- **Benchmarking.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori di benchmarking selezionati per il confronto con realtà che presentano caratteristiche analoghe a quelle dell'azienda;

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile).

Pesando "zero" alcuni ambiti, se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

ART. 10 - PIANO PROGRAMMA E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ATTESA DELL'AZIENDA

Il Piano programma costituisce lo strumento di rappresentazione della performance organizzativa attesa per l'azienda nel suo complesso.

Il piano programma deve essere pubblicato sul sito web istituzionale.

ART. 11 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA SULLA BASE DELLA RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO PROGRAMMA

La relazione sullo stato di attuazione del Piano programma presenta la medesima struttura del Piano, di cui costituisce la rendicontazione infrannuale e a consuntivo.

Tale relazione rappresenta lo strumento di misurazione della performance organizzativa e la base per la sua successiva valutazione.

La relazione viene predisposta dal Direttore e dai titolari di PO, è approvata dal Consiglio di amministrazione e deve essere pubblicata sul sito web istituzionale.

CAPO III - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE

ART. 12 - DRIVER (AMBITI) DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale del Direttore generale dell'Azienda viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance organizzativa dell'azienda.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'azienda secondo le modalità di cui all'ART. 9 -
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi in cui il Direttore è direttamente coinvolto nonché con riferimento a quelli assegnati alle posizioni organizzative di area (ART. 4 -);
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la pesatura e la valutazione di comportamenti organizzativi definiti sulla base di una griglia omogenea, secondo le modalità di cui all'ART. 6 - .

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance organizzativa di Azienda → dal 15% al 25% della performance individuale;

- obiettivi individuali → dal 20 al 60% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → dal 20 al 60% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Nucleo di valutazione, sentiti il Presidente del Consiglio di amministrazione e il Direttore generale, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

ART. 13 - INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Nucleo di valutazione, su proposta del Direttore generale, individua gli indicatori ed i relativi target di performance organizzativa.

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale sono individuati dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore generale.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli indicatori.

ART. 14 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi del Direttore generale sono selezionati e pesati dal Nucleo di valutazione, sentiti il Presidente del Consiglio di amministrazione e il Direttore generale, secondo le modalità di cui all'ART. 6 - .

Il peso assegnato a ciascun fattore (*item*) di comportamento organizzativo assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** del Direttore è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance tecnica e comunicazione	<i>Governance</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità dei processi di comunicazione interna	
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità dei processi di comunicazione interna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Flessibilità e innovazione</i>	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di relazioni e di contenuti	
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	

	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

ART. 15 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa e di valutazione della performance realizzata da parte del Direttore generale.

Essa riporta le seguenti informazioni:

- individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa, valutazione del loro grado di raggiungimento;
- individuazione degli obiettivi, indicatori e target di performance individuale e valutazione del loro grado di raggiungimento;
- individuazione e pesatura dei comportamenti organizzativi e loro valutazione.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato A) al presente sistema di valutazione.

Ai fini della rappresentazione completa della performance attesa e realizzata, la scheda di valutazione della performance individuale contiene un richiamo al Piano programma ed alla relazione sullo stato di attuazione del Piano programma, con riferimento ai seguenti aspetti:

- indicatori e target di performance organizzativa di Azienda;
- obiettivi, indicatori e target assegnati al Direttore generale.

La scheda di valutazione della performance individuale è sottoscritta dal valutatore e dal valutato (per presa visione).

ART. 16 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)

Il Nucleo di valutazione comunica formalmente al valutato la sua scheda di valutazione (avente per contenuto la performance attesa) entro 10 giorni lavorativi dall'approvazione da parte dell'Assemblea del Piano programma.

ART. 17 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO PROGRAMMA

Ai fini del monitoraggio in itinere di cui al precedente ART. 8 - il Direttore generale presenta al Consiglio di amministrazione almeno un report infrannuale sullo stato di conseguimento della performance organizzativa ed individuale così come definita all'interno del Piano programma. La cadenza temporale dei report infrannuale è definita nel verbale di Assemblea consortile di approvazione del Piano programma stesso.

In sede di monitoraggio intermedio può essere motivatamente richiesta la variazione di uno o più elementi di performance attesa definiti nelle schede di valutazione. Le proposte di variazione devono essere presentate entro il 30 settembre, sono validate dal Consiglio di amministrazione e comunicate al valutato secondo le medesime modalità previste all'ART. 16 -

ART. 18 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRETTORE

La valutazione della performance individuale del Direttore avviene, di norma, sulla base:

- della relazione al 31 dicembre sullo Stato di attuazione del Piano programma approvata dall'Assemblea consortile;
- delle verifiche dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

Il Nucleo di valutazione può comunque considerare elementi ulteriori relativi ad obiettivi e comportamenti non definiti all'interno della performance attesa se di particolare rilievo.

Il Nucleo di valutazione predispose le schede di valutazione della performance individuale per quanto concerne gli elementi oggettivi di misurazione.

Predisposta la scheda, il Nucleo effettua il colloquio di valutazione con:

- il Direttore generale;
- il Presidente del Consiglio di amministrazione.

A conclusione del colloquio di valutazione, il Nucleo esprime la propria proposta di valutazione, la sottoscrive e la consegna al Presidente del Consiglio di amministrazione.

Il Presidente del Consiglio di amministrazione:

- se condivide la valutazione effettuata dal Nucleo, sottoscrive a sua volta la scheda, la consegna al Direttore generale per le eventuali osservazioni e per la firma per presa visione;
- se non la condivide, può modificarla motivandone le ragioni. Effettuate le modifiche la procedura segue l'iter del punto precedente.

L'allegato B) al presente sistema di misurazione e valutazione evidenzia le fasi e gli attori coinvolti nel processo di valutazione del Direttore generale.

ART. 19 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL DIRETTORE

Successivamente alla consegna della scheda di valutazione da parte del Presidente del consiglio di amministrazione, il valutato potrà chiedere il riesame della valutazione attivando la procedura di conciliazione.

L'organo di conciliazione è identificato nel Organismo di vigilanza.

Entro cinque giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione il richiedente, attraverso atto scritto e motivato, fornirà idonea documentazione all'organo di conciliazione al fine di:

- permettere la verifica della correttezza del procedimento di valutazione;
- mettere in evidenza gli elementi di merito della valutazione oggetto di non condivisione.

L'organo di conciliazione trasmetterà al Nucleo di valutazione, entro 15 giorni lavorativi dal ricevimento della domanda di conciliazione:

- le proprie considerazioni relativamente alla correttezza della procedura di valutazione e le eventuali indicazioni conseguenti;
- gli elementi di merito posti in evidenza dal Direttore generale.

Il Nucleo di valutazione e il Presidente del Consiglio di amministrazione dovranno, ove necessario e possibile, adeguare il procedimento alle indicazioni ricevute e prendere in esame nuovamente il merito della valutazione.

Compiuto detto riesame, gli organi deputati effettueranno nuovamente la valutazione secondo le modalità di cui all'ART. 16 - del presente regolamento. La consegna della scheda di valutazione finale dovrà avvenire entro 20 giorni lavorativi dal ricevimento da parte del Nucleo di valutazione della relazione dell'Organo di conciliazione.

CAPO IV - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA¹

ART. 20 - DRIVER (AMBITI) DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale dei titolari di posizione organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance organizzativa dell'azienda.** Tale ambito viene presidiata tramite la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'azienda secondo le modalità di cui all'ART. 9 -
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi in cui la posizione organizzativa è direttamente coinvolta (ART. 4 -);

¹ Con il termine "posizioni organizzative" si intendono le posizioni organizzative ex art. 10 del CCNL 1999 nonché le alte professionalità ex art. 10 del CCNL 2004.

- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la pesatura e la valutazione di comportamenti organizzativi definiti sulla base di una griglia omogenea, secondo le modalità di cui all'ART. 6 - .

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance organizzativa di Azienda → dal 15% al 25% della performance individuale;
- obiettivi individuali → dal 20 al 60% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → dal 20 al 60% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Direttore, sentite le posizioni organizzative ed il Nucleo di valutazione, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

Con riguardo alle posizioni organizzative di Ambito, la **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance organizzativa di Azienda → dal 5% al 20% della performance individuale;
- obiettivi individuali → dal 20 al 60% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → dal 20 al 60% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Direttore, sentite la posizione organizzativa di Area ed il valutato (posizione organizzativa di ambito), ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

ART. 21 - INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Direttore, sentite le posizioni organizzative, individua:

- gli indicatori ed i relativi target di performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale con riferimento a ciascuna posizione organizzativa.

Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli indicatori.

ART. 22 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa sono selezionati e pesati dal Direttore, sentite le posizioni organizzative, e validati metodologicamente dal Nucleo di valutazione, secondo le modalità di cui all'ART. 6 - .

I fattori (*item*) sono selezionati e pesati, anche in modo differenziato per ogni posizione organizzativa, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare in termini di competenze professionali.

Il peso assegnato a ciascun fattore (*item*) di comportamento organizzativo assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** dei titolari di posizione organizzativa è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance tecnica e comunicazione	<i>Governance</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità dei processi di comunicazione interna	
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità dei processi di comunicazione interna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Flessibilità e innovazione</i>	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di relazioni e di contenuti	
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

ART. 23 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa e di valutazione della performance realizzata da parte del titolare di posizione organizzativa.

Essa riporta le seguenti informazioni:

- individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa, valutazione del loro grado di raggiungimento;
- individuazione degli obiettivi, indicatori e target di performance individuale e valutazione del loro grado di raggiungimento;

- individuazione e pesatura dei comportamenti organizzativi e loro valutazione.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato C) al presente sistema di valutazione.

Ai fini della rappresentazione completa della performance attesa e realizzata, la scheda di valutazione della performance individuale contiene un richiamo al Piano programma ed alla relazione sullo stato di attuazione del Piano programma, con riferimento ai seguenti aspetti:

- indicatori e target di performance organizzativa di Azienda;
- obiettivi, indicatori e target assegnati al titolare di posizione organizzativa.

La scheda di valutazione della performance individuale è sottoscritta dal valutatore e dal valutato (per presa visione).

ART. 24 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)

Il Direttore comunica formalmente al valutato la sua scheda di valutazione (avente per contenuto la performance attesa) entro 10 giorni lavorativi dall'approvazione da parte dell'Assemblea del Piano programma.

ART. 25 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO PROGRAMMA

Ai fini del monitoraggio in itinere di cui al precedente ART. 8 - il Direttore presenta al Consiglio di amministrazione almeno un report infrannuale sullo stato di conseguimento della performance organizzativa ed individuale così come definita all'interno del Piano programma. La cadenza temporale dei report infrannuale è definita nel verbale di Assemblea consortile di approvazione del Piano programma stesso.

In sede di monitoraggio intermedio può essere motivatamente richiesta la variazione di uno o più elementi di performance attesa definite nelle schede di valutazione. Le proposte di variazione devono essere presentate entro il 30 settembre, sono validate dal Direttore e comunicate al valutato secondo le medesime modalità previste all'ART. 16 -

ART. 26 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa avviene, di norma, sulla base:

- della relazione al 31 dicembre sullo Stato di attuazione del Piano programma approvata dall'Assemblea consortile;
- delle verifiche dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

Il valutatore può comunque considerare elementi ulteriori relativi ad obiettivi e comportamenti non definiti all'interno della performance attesa se di particolare rilievo.

Il Direttore predispone le schede di valutazione della performance individuale.

Predisposta la scheda, il Direttore effettua il colloquio di valutazione con ciascun valutato. Il valutato può riportare, all'interno della scheda, eventuali osservazioni emerse nel corso del colloquio.

A conclusione del colloquio di valutazione, il Direttore esprime la propria valutazione finale, sottoscrive e consegna al valutato la scheda di valutazione della performance individuale, che la firma per presa visione.

L'allegato D) al presente sistema di misurazione e valutazione evidenzia le fasi e gli attori coinvolti nel processo di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

ART. 27 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Successivamente alla consegna della scheda di valutazione da parte del Direttore, il valutato potrà chiedere il riesame della valutazione attivando la procedura di conciliazione.

L'organo di conciliazione è identificato nel Nucleo di valutazione.

Entro cinque giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione il richiedente, attraverso atto scritto e motivato, fornirà idonea documentazione all'organo di conciliazione al fine di:

- permettere la verifica della correttezza del procedimento di valutazione;
- mettere in evidenza gli elementi di merito della valutazione oggetto di non condivisione con il Direttore.

L'organo di conciliazione trasmetterà al Direttore, entro 15 giorni lavorativi dal ricevimento della domanda di conciliazione:

- le proprie considerazioni relativamente alla correttezza della procedura di valutazione e le eventuali indicazioni conseguenti;
- gli elementi di merito posti in evidenza dal valutato.

Il valutatore dovrà, ove necessario e possibile, adeguare il procedimento alle indicazioni ricevute e prendere in esame nuovamente il merito della valutazione.

Compiuto detto riesame, il Direttore effettuerà nuovamente la valutazione secondo le modalità di cui all'ART. 16 - del presente regolamento. La consegna della scheda di valutazione finale dovrà avvenire entro 20 giorni lavorativi dal ricevimento da parte del Direttore della relazione dell'Organo di conciliazione.

CAPO V - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

ART. 28 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La performance individuale del personale dei livelli viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance organizzativa dell'azienda.** Tale ambito viene presidiata tramite la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'azienda secondo le modalità di cui all'ART. 9 -
- **obiettivi individuali o di gruppo.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi in cui il dipendente è direttamente coinvolta (ART. 4 -);
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la pesatura e la valutazione di comportamenti organizzativi definiti sulla base di una griglia omogenea, secondo le modalità di cui all'ART. 6 - .

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- performance organizzativa di Azienda → dal 5% a 10% della performance individuale;
- obiettivi individuali o di gruppo → dal 20 al 70% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → dal 20 al 70% della performance individuale.

La pesatura è definita annualmente dal Direttore, sentite le posizioni organizzative di Area e il Nucleo di valutazione, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

ART. 29 - INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli indicatori ed i target di performance organizzativa sono definiti secondo quanto stabilito dall'ART. 13 - del presente regolamento.

ART. 30 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Direttore, su proposta della posizione organizzativa di Area del dipendente, individua gli obiettivi (individuali o di gruppo), gli indicatori ed i relativi target di performance individuale. Il Nucleo di valutazione valida dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli indicatori.

ART. 31 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi dei dipendenti sono selezionati e pesati dal Direttore, su proposta della posizione organizzativa di Area del dipendente e validazione metodologica del Nucleo di valutazione, secondo le modalità di cui all'ART. 6 - .

I fattori (*item*) sono selezionati e pesati, anche in modo differenziato per ogni dipendente, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare in termini di competenze professionali.

Il peso assegnato a ciascun fattore (*item*) di comportamento organizzativo assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** dei dipendenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità organizzative	<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	
	<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	
	<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	
	<i>Capacità di reporting</i>	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento e in collaborazione tra più UO	
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	
	<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	
	<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	

ART. 32 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa e di valutazione della performance realizzata da parte del personale dei livelli.

Essa riporta le seguenti informazioni:

- individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa, valutazione del loro grado di raggiungimento;
- individuazione degli obiettivi (individuali o di gruppo), indicatori e target di performance individuale e valutazione del loro grado di raggiungimento;
- individuazione e pesatura dei comportamenti organizzativi e loro valutazione.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato E) al presente sistema di valutazione.

La scheda di valutazione della performance individuale è sottoscritta dal valutatore e dal valutato (per presa visione).

ART. 33 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)

Il valutatore comunica formalmente al valutato la sua scheda di valutazione (avente per contenuto la performance attesa) entro 30 giorni lavorativi dall'approvazione da parte dell'Assemblea del Piano programma.

ART. 34 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO PROGRAMMA

Ai fini del monitoraggio in itinere di cui al precedente ART. 8 - il Direttore presenta al Consiglio di amministrazione almeno un report infrannuale sullo stato di conseguimento della performance organizzativa ed individuale così come definita all'interno del Piano programma. La cadenza temporale dei report infrannuale è definita nel verbale di Assemblea consortile di approvazione del Piano programma stesso.

In sede di monitoraggio intermedio può essere motivatamente richiesta la variazione di uno o più elementi di performance attese definite nelle schede di valutazione. Le proposte di variazione devono essere presentate entro il 30 settembre, sono proposte dalla posizione organizzativa di Area del dipendente - validate dal Direttore - e comunicate al valutato secondo le medesime modalità previste all'ART. 16 -

ART. 35 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione della performance individuale del personale dei livelli avviene, di norma, sulla base:

- della relazione al 31 dicembre sullo Stato di attuazione del Piano programma approvata dall'Assemblea consortile;
- del report sugli obiettivi individuali o di gruppo;
- delle verifiche dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

Il valutatore può comunque considerare elementi ulteriori relativi ad obiettivi e comportamenti non definiti all'interno della performance attesa se di particolare rilievo.

La posizione organizzativa di Area predispone le schede di valutazione della performance individuale del personale dei livelli di diretto riferimento (sentita la posizione organizzativa di ambito o il responsabile di servizio ove presenti).

Predisposta la scheda, la posizione organizzativa di Area effettua direttamente, o delega alla PO di ambito o al responsabile di servizio, il colloquio di valutazione con ciascun valutato. Il valutato può riportare, all'interno della scheda, eventuali osservazioni emerse nel corso del colloquio.

A conclusione del colloquio di valutazione, la posizione organizzativa di Area esprime la propria valutazione finale, sottoscrive e consegna al valutato la scheda di valutazione della performance individuale, che la firma per presa visione.

L'allegato F) al presente sistema di misurazione e valutazione presenta le fasi e gli attori coinvolti nel processo di valutazione del personale dei livelli.

ART. 36 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DEI LIVELLI

Successivamente alla consegna della scheda di valutazione da parte della posizione organizzativa con responsabilità di area, il valutato potrà chiedere il riesame della valutazione attivando la procedura di conciliazione.

L'organo di conciliazione è identificato nel Direttore dell'Azienda, salvo per il personale alle sue dirette dipendenze per il quale il conciliatore è il Nucleo di valutazione.

Entro cinque giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione il richiedente, attraverso atto scritto e motivato, fornirà idonea documentazione all'organo di conciliazione al fine di:

- permettere la verifica della correttezza del procedimento di valutazione;
- mettere in evidenza gli elementi di merito della valutazione oggetto di non condivisione con il valutatore.

L'organo di conciliazione trasmetterà al valutatore, entro 15 giorni lavorativi dal ricevimento della domanda di conciliazione:

- le proprie considerazioni relativamente alla correttezza della procedura di valutazione e le eventuali indicazioni conseguenti;
- gli elementi di merito posti in evidenza dal valutato.

Il valutatore dovrà, ove necessario e possibile, adeguare il procedimento alle indicazioni ricevute e prendere in esame nuovamente il merito della valutazione.

Compiuto detto riesame, la posizione organizzativa con responsabilità di area effettuerà nuovamente la valutazione secondo le modalità di cui all'ART. 33 - del presente regolamento.

La consegna della scheda di valutazione finale dovrà avvenire entro 20 giorni lavorativi dal ricevimento da parte del valutatore della relazione dell'Organo di conciliazione.

Allegato A- SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL DIRETTORE GENERALE

Vedi fogli excel

Allegato B- FASI E ATTORI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Fase	NDV	Direttore	Presidente/ CdiA	Assemblea	Note
Pesatura macro ambiti di performance individuale (performance organizzativa di Azienda, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi)	X				Sentiti il Presidente del CdiA e il Direttore generale
Individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa (*)	X				Su proposta del Direttore generale
Individuazione degli			X (CdiA)		Su proposta del

obiettivi/indicatori/target di performance individuale (*)					Direttore e validati metodologicamente dal NDV
Selezione e pesatura dei comportamenti organizzativi	X				Sentiti il Presidente del CdiA e il Direttore generale
<i>Approvazione del Piano programma</i>				X	<i>Su proposta del CdiA</i>
Consegna al Direttore della scheda di valutazione contenente la performance attesa	X				Firmata dal Direttore generale per presa visione

(*) *Elementi contenuti nel Piano programma*

VALUTAZIONE

Fase	NDV	Direttore	Presidente/ CdiA	Assemblea	Note
Predisposizione della scheda di valutazione della performance conseguita	X				Inserimento dei dati oggettivi di misurazione
Effettuazione del colloquio di valutazione	X	X	X (Presidente)		
Predisposizione della proposta di valutazione e trasmissione al Presidente del Consiglio di amministrazione	X				
Predisposizione della valutazione finale e trasmissione al Direttore generale della scheda			X		Il direttore generale firma la scheda per presa visione

Allegato C- SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Vedi fogli excel

Allegato D- FASI E ATTORI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

a) Posizioni organizzative di Area

AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	Assemblea	Note
Pesatura macro ambiti di performance individuale (performance organizzativa di Azienda, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi)		X		Sentiti il valutato ed il Nucleo di valutazione
Individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa (*)		X		Sentito il valutato e validati metodologicamente dal NDV
Individuazione degli obiettivi/indicatori/target di performance individuale (*)		X		Sentito il valutato e validati metodologicamente dal NDV
Selezione e pesatura dei comportamenti organizzativi		X		Sentiti il valutato ed il Nucleo di valutazione
<i>Approvazione del Piano programma</i>			<i>X</i>	<i>Su proposta del CDA</i>
Consegna alla PO della scheda di valutazione contenente la performance attesa		X		Sottoscritta dal Direttore e controfirmata dal valutato per presa visione

(*) Elementi contenuti nel Piano programma

VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	Assemblea	Note
Predisposizione della scheda di valutazione della performance conseguita		X		
Effettuazione del colloquio di valutazione (presentazione del contenuto della scheda)	X	X		
Eventuale apposizione di osservazioni all'interno della scheda	X			
Consegna alla PO della scheda di valutazione della performance conseguita		X		Sottoscritta dal Direttore e controfirmata dal valutato per presa visione

b) Posizioni organizzative di Ambito

AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	Assemblea	Note
Pesatura macro ambiti di performance individuale (performance organizzativa di Azienda, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi)		X		Su proposta della PO di Area. Sentiti il valutato e il Nucleo di valutazione.
Individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa (*)		X		Su proposta della PO di Area. Sentito il valutato. Validato metodologicamente dal NDV
Individuazione degli obiettivi/indicatori/target di performance individuale (*)		X		Su proposta della PO di Area. Sentito il valutato. Validato metodologicamente dal NDV
Selezione e pesatura dei comportamenti organizzativi		X		Su proposta della PO di Area. Sentiti il valutato e il Nucleo di valutazione.
<i>Approvazione del Piano programma</i>			X	<i>Su proposta del CDA</i>
Consegna alla PO della scheda di valutazione contenente la performance attesa		X		Sottoscritta dal Direttore, dalla PO di Area del valutato e controfirmata dal valutato per presa visione

(*) Elementi contenuti nel Piano programma

VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	Assemblea	Note
Predisposizione della scheda di valutazione della performance conseguita		X		Su proposta della PO di Area
Effettuazione del colloquio di valutazione (presentazione del contenuto della scheda)	X	X		In presenza della PO di Area del valutato
Eventuale apposizione di osservazioni all'interno della scheda	X			
Consegna alla PO della scheda di valutazione della performance conseguita		X		Sottoscritta dal Direttore, dalla PO di Area e controfirmata dal valutato per presa visione

Allegato E - SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE DEI LIVELLI

Vedi fogli excel

Allegato F- FASI E ATTORI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

a) Personale direttamente dipendente dal Direttore

AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	Assemblea	Note
Pesatura macro ambiti di performance individuale (performance organizzativa di Azienda, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi)		X		Sentito il Nucleo di valutazione
Individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa (*)		X		Validati metodologicamente dal NDV
Individuazione degli obiettivi/indicatori/target di performance individuale (*)		X		Validati metodologicamente dal NDV
Selezione e pesatura dei comportamenti organizzativi		X		Sentito il Nucleo di valutazione
<i>Approvazione del Piano programma</i>			X	<i>Su proposta del CDA</i>
Consegna al dipendente della scheda di valutazione contenente la performance attesa		X		Sottoscritta dal Direttore e controfirmata dal valutato per presa visione

(*) Elementi contenuti nel Piano programma

VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	Note
Predisposizione della scheda di valutazione della performance conseguita		X	
Effettuazione del colloquio di valutazione (presentazione del contenuto della scheda)	X	X	
Eventuale apposizione di osservazioni all'interno della scheda	X		
Consegna al dipendente della scheda di valutazione della performance conseguita		X	Sottoscritta dal Direttore e controfirmata dal valutato per presa visione

b) Personale direttamente dipendente dalla Posizione organizzativa di Area

AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	PO di Area	Assemblea	Note
Pesatura macro ambiti di performance individuale (performance organizzativa di Azienda, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi)		X			Sentiti la posizione di area e il Nucleo di valutazione
Individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa (*)		X			Su proposta della PO di Area e validati metodologicamente dal NDV
Individuazione degli obiettivi/indicatori/target di performance individuale (*)		X			Su proposta della PO di Area e validati metodologicamente dal NDV
Selezione e pesatura dei comportamenti organizzativi		X			Su proposta della PO di Area e validati metodologicamente dal NDV
<i>Approvazione del Piano programma</i>				X	<i>Su proposta del CDA</i>
Consegna al dipendente della scheda di valutazione contenente la performance attesa			X		Sottoscritta dal Direttore, dalla PO di Area e controfirmata dal valutato per presa visione

(*) Elementi contenuti nel Piano programma

VALUTAZIONE

Fase	Valutato	PO di area	Note
Predisposizione della scheda di valutazione della performance conseguita		X	
Effettuazione del colloquio di valutazione (presentazione del contenuto della scheda)	X	X	
Eventuale apposizione di osservazioni all'interno della scheda	X		
Consegna al dipendente della scheda di valutazione della performance conseguita		X	Sottoscritta dalla PO di Area controfirmata dal valutato per presa visione

c) Personale direttamente dipendente dalla Posizione organizzativa di Ambito

AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	PO di ambito	Assemblea	Note
Pesatura macro ambiti di performance individuale (performance organizzativa di Azienda, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi)		X			Sentiti la posizione di area e il Nucleo di valutazione
Individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa (*)		X			Su proposta della PO di Area e validati metodologicamente dal NDV
Individuazione degli obiettivi/indicatori/target di performance individuale (*)		X			Su proposta della PO di Area, di Ambito e validati metodologicamente dal NDV
Selezione e pesatura dei comportamenti organizzativi		X			Su proposta della PO di Area, di Ambito e validati metodologicamente dal NDV
<i>Approvazione del Piano programma</i>				X	<i>Su proposta del CDA</i>
Consegna al dipendente della scheda di valutazione contenente la performance attesa			X		Sottoscritta dal Direttore, dalla PO di Area, dalla PO di ambito e controfirmata dal valutato per presa visione

(*) Elementi contenuti nel Piano programma

VALUTAZIONE

Fase	Valutato	PO di ambito	Note
Predisposizione della scheda di valutazione della performance conseguita		X	NB: per la valutazione dei responsabili di servizio partecipa alla predisposizione della scheda anche la PO di Area
Effettuazione del colloquio di valutazione (presentazione del contenuto della scheda)	X	X	NB: per la valutazione dei responsabili di servizio partecipa al colloquio anche la PO di Area
Eventuale apposizione di osservazioni all'interno della scheda	X		
Consegna al dipendente della scheda di valutazione della performance conseguita		X	Sottoscritta dalla PO di Area, di ambito e controfirmata dal valutato per presa visione

d) Personale direttamente dipendente dal responsabile di servizio

AZIONI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Direttore	Responsabile di servizio	Assemblea	Note
Pesatura macro ambiti di performance individuale (performance organizzativa di Azienda, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi)		X			Sentiti la posizione di area e il Nucleo di valutazione
Individuazione degli indicatori/target di performance organizzativa (*)		X			Su proposta della PO di Area e validati metodologicamente dal NDV
Individuazione degli obiettivi/indicatori/target di performance individuale (*)		X			Su proposta della PO di Area, di Ambito, del resp. di servizio e validati metodologicamente dal NDV
Selezione e pesatura dei comportamenti organizzativi		X			Su proposta della PO di Area, di Ambito, del resp. di servizio e validati metodologicamente dal NDV
<i>Approvazione del Piano programma</i>				X	<i>Su proposta del CDA</i>
Consegna al dipendente della scheda di valutazione contenente la performance attesa			X		Sottoscritta dal Direttore, dalla PO di Area, dalla PO di ambito, dal resp. di servizio e controfirmata dal valutato per presa visione

(*) Elementi contenuti nel Piano programma

VALUTAZIONE

Fase	Valutato	Responsabile di servizio	Note
Predisposizione della scheda di valutazione della performance conseguita		X	
Effettuazione del colloquio di valutazione (presentazione del contenuto della scheda)	X	X	
Eventuale apposizione di osservazioni all'interno della scheda	X		
Consegna al dipendente della scheda di valutazione della performance conseguita		X	Sottoscritta dalla PO di Area, di ambito, dal resp. di servizio e controfirmata dal valutato per presa visione