

# AZIENDA ISOLA

*Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona*

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

---

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI AZIENDA ISOLA approvato dal Cda in data 12.03.2019**

### **1. FINALITA' E OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione costituisce un elemento importante non solo per lo sviluppo di una gestione unitaria e coordinata del personale, ma rappresenta un sistema di sviluppo delle professionalità e di conseguenza concorre alla qualità dei servizi gestiti ed erogati da Azienda Isola.

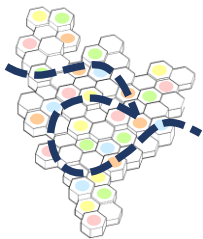
L'adozione di un sistema di valutazione per l'Ente, così come la definizione di una premialità legata sia alla performance individuale sia alla performance organizzativa vengono ripresi dal CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018 e nella definizione di tale sistema non si può prescindere dai principi contenuti del d. lgs. n.150/2009 e s.m.i., soprattutto laddove si definisce che "...La misurazione e la valutazione della performance sono volte al 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 aree organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Nello specifico Azienda Isola con l'adozione del presente sistema di valutazione del personale si pone i seguenti obiettivi:

- 1.sviluppare una cultura organizzativa nel suo complesso, valorizzando il lavoro di squadra;
- 2.sviluppare un sistema di valutazione strettamente correlato alla programmazione e al controllo strategico dell'Azienda;
- 3.sviluppare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività dell'Azienda;
- 4.promuovere la crescita professionale del personale, attraverso la valorizzazione del merito, quale elemento significativo al fine di incrementare efficienza, efficacia e qualità dei servizi gestiti;
- 4.promuovere comportamenti collaborativi e proattivi da parte del personale;
- 5.sviluppare un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno, la produttività e l'assunzione di responsabilità di ciascun dipendente;
- 6.introdurre, laddove possibile, criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi;
- 7.semplificare i sistemi di valutazione esistenti facendo in modo che il lavoratore abbia una chiara idea del rapporto esistente tra la sua prestazione e il premio ottenuto, in un'ottica di miglioramento costante.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati si attiene ai seguenti criteri fondamentali:

- TRASPARENZA: ovvero l'Ente garantisce la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance;
- UNIVERSALITÀ: ovvero il processo valutativo interessa tutto il personale;



# AZIENDA ISOLA

*Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona*

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

---

-CICLO DELLA PERFORMANCE: ovvero la misurazione e la valutazione della performance individuale e organizzativa rappresentano una delle fasi del cosiddetto "ciclo di gestione della performance"; tale ciclo parte dalla definizione di obiettivi e indicatori, coerenti con le scelte strategiche di Azienda Isola e si conclude con l'utilizzo dei sistemi di rendicontazione dei risultati e dei sistemi premianti.

-TEMPORALITA': la valutazione avviene con cadenza annuale;

-EQUITÀ e GARANZIA, con ammissione di ricorso in merito alla valutazione; per quanto concerne le garanzie di una equa valutazione queste si ottengono nella misura in cui si sviluppa in modo corretto l'intero processo valutativo, a partire dal momento iniziale di comunicazione della scheda ai valutati, allo sviluppo di eventuali colloqui intermedi ed ad un corretto colloquio finale. E' peraltro importante ricordare che l'atto valutativo è un'attività alla quale anche la giurisprudenza diffusa sia lavoristica che pubblicistica attribuisce un elevato livello di discrezionalità rispetto alla quale nessuno può sostituirsi nel momento valutativo finale.

Tutto ciò considerato, al fine di garantire ogni supporto ad una valutazione più corretta ed equa possibile si ritiene che, qualora il dipendente ravvisi che il processo valutativo non sia stato svolto in modo corretto rispetto al processo valutativo sopra esposto o abbia forti carenze di motivazione, si possa fare ricorso.

Avverso la valutazione è possibile produrre un'istanza con la richiesta di revisione, rivolta al Direttore entro 10 giorni dall'avvenuta conoscenza dei risultati della valutazione ed il Direttore è tenuto a fornire risposta motivata per iscritto entro i successivi 20 giorni.

Il Direttore con l'ausilio dei Responsabili dovrà verificare specificatamente che:

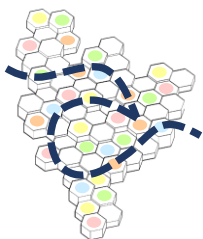
1. siano stati effettuati tutti i passaggi ovvero in particolare i colloqui di valutazione o comunque forme di corretta comunicazione ai valutati circa le modalità di valutazione, prima, durante e dopo il periodo valutativo;
2. sia documentata nell'ambito della scheda o dal colloquio di valutazione le principali motivazioni che giustificano la valutazione finale.

La valutazione è un processo continuo e parte integrante della leadership esercitata dal Direttore e dai Responsabili di area, titolari di posizione organizzativa, nei confronti dei propri collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro e la crescita professionale.

Il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per rispettivamente premiare eccellenze o sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura gli obiettivi sono stati conseguiti e quanto i valutati dimostrino buone capacità gestionali e direzionali, ma deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'Ente nel corso dell'intera gestione.

Solo in questo modo sarà possibile evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi, consentire per tempo l'adozione di misure correttive e permettere di evidenziare le potenzialità del personale.



# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

La responsabilità della valutazione di un dipendente è in capo al Direttore, fermo il principio per il quale la valutazione compete ai dirigenti, questi possono avvalersi della collaborazione di figure con responsabilità intermedie, essendo questi in grado di avere la conoscenza diretta e quotidiana sia delle capacità del collaboratore intese come competenze ed attitudini, sia dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati ogni anno.

## 2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il "Sistema" ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale del personale.

La performance organizzativa e individuale viene valutata annualmente in base al ciclo della performance.

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.

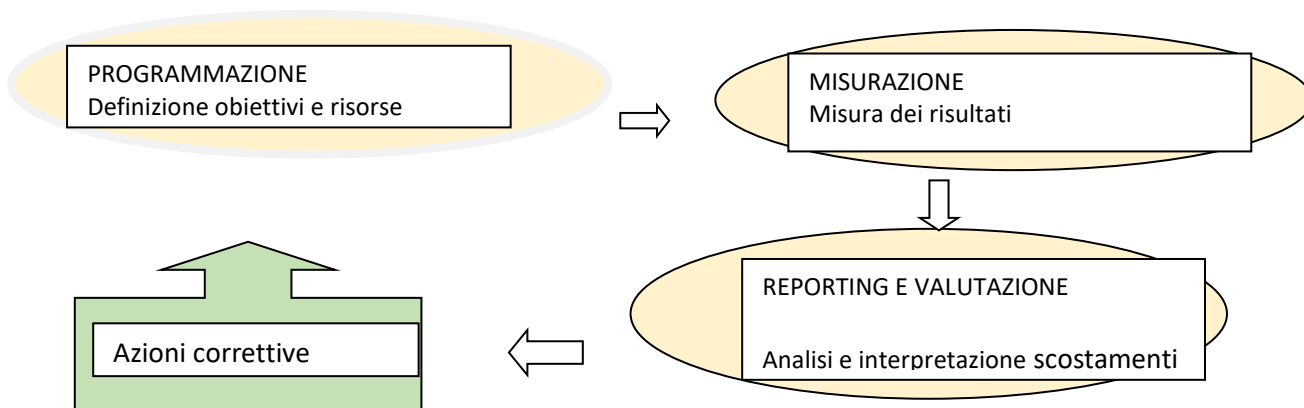
Per "misurare" la performance è necessario:

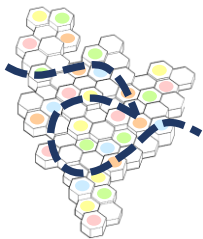
- ✓ individuare degli obiettivi sfidanti;
- ✓ stabilire i risultati attesi (valori target);
- ✓ associare a ciascun obiettivo uno o più indicatori costruiti in modo da rappresentare adeguatamente il grado di raggiungimento dei target;
- ✓ rilevare, in itinere ed ex post, il valore degli indicatori e il loro scostamento dai target.

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

"Valutare" significa attribuire un valore, effettuare una stima. Nello specifico del ciclo della performance, la valutazione di un risultato si ottiene interpretando il contributo dato al raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini sia di risultato ottenuto rispetto al target previsto, sia di contesto e di modalità di raggiungimento.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance, che possiamo riassumere nella figura seguente:





# AZIENDA ISOLA

*Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona*

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

---

Nella prima fase del ciclo (programmazione), l'Azienda definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della **creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.**

### 3. LIVELLI DI VALUTAZIONE

La valutazione deve riguardare DUE livelli distinti ma fortemente connessi:

- ✓ La valutazione della struttura organizzativa nel suo complesso e delle singole aree organizzativa di Azienda Isola (Valutazione della **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**);
- ✓ La valutazione individuale del personale di Azienda Isola, in riferimento alla **PERFORMANCE INDIVIDUALE e al contributo alla PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.**

Nel processo di valutazione devono essere adottati criteri connessi al soddisfacimento dei destinatari dei servizi e degli interventi.

### 4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della **performance organizzativa** si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'Azienda e quelli programmati.

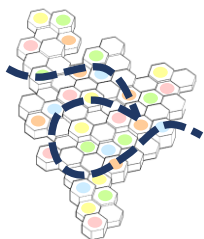
La fase di valutazione si conclude con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di punteggio (sulla base di metriche predefinite), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali si ricordano, a titolo di esempio non esaustivo:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi dell'Azienda;
- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa devono essere documentati mediante reportistica.

La valutazione della performance organizzativa viene effettuata in relazione al Piano programma, al piano degli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso e delle varie aree organizzative.

La valutazione della performance viene tradotta su una scala con cinque gradi di raggiungimento per ogni singolo obiettivo:



# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

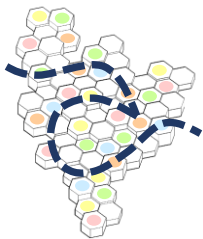
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	
Compreso tra 95% e 100%	Pienamente raggiunto, ed è stato oggetto di un processo di miglioramento, innovazione e/o di eccellenza nel corso dell'anno da parte degli attori coinvolti, che l'hanno raggiunto mettendo in pratica comportamenti altamente proattivi, discostandosi ampiamente dal concetto di "mero adempimento" o da un processo semplicemente "meccanicistico/ esecutivo". Può essere un obiettivo che ha portato lo sviluppo di ulteriori azioni di miglioramento, o la creazione di opportunità e prospettive future. Può trattarsi anche di opportunità progettuali verificatesi in corso d'anno che sono state accolte e realizzate dal personale con un atteggiamento altamente proattivo.
Compreso tra 80% al 94%	Raggiunto
Compreso tra il 70% e 79%	Parzialmente raggiunto
Compreso tra 40% e 69%	Avviato o parzialmente avviato, necessita di miglioramento
Inferiore al 40%	Non avviato o non raggiunto, necessita di ridefinizione

Qualora il grado medio di raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda, nell'anno di riferimento, sia uguale o superiore all'80%, si ravviserà che l'organizzazione avrà prodotto un miglioramento complessivo delle attività.

## 5. PRINCIPI E CRITERI PER LA DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI

La distribuzione di premi ed incentivi avviene a seguito delle verifiche previste dal sistema di misurazione e valutazione della performance individuale; sono vietate distribuzioni in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Alla misurazione e valutazione annuale della performance è collegata l'attribuzione del trattamento economico accessorio, corrispondente alla "retribuzione di risultato" per il Direttore e gli incaricati di disposizione organizzativa, e all'"incentivo di produttività" per i dipendenti.



# AZIENDA ISOLA

*Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona*

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

La performance organizzativa e quella individuale sono remunerate in base ai criteri volti a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

La professionalità sviluppata e attestata dal sistema di valutazione costituisce uno dei criteri per l'assegnazione di incarichi e responsabilità, che siano previsti come incentivi riconosciuti a valere risorse disponibili per la contrattazione integrativa.

## 6. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE

La valutazione della performance del personale viene articolata in due parti:

1. la valutazione della **performance individuale** in relazione alle competenze professionali e comportamenti dimostrati;
2. la valutazione individuale **in relazione alla performance organizzativa**, ovvero il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

La scheda di valutazione complessivamente è suddivisa in due parti:

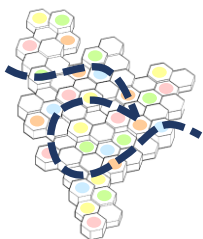
- a) la scheda di valutazione "istruttoria" che riporta il dettaglio della valutazione della performance individuale e della valutazione correlata alla performance organizzativa;
- b) la scheda di valutazione di sintesi che riporta la somma dei singoli punteggi ottenuti e definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può variare complessivamente da 0 a 120.

La struttura delle schede di valutazione è definita secondo i seguenti criteri:

- differenziazione dei fattori e della metodologia per Direttore, incaricati di posizione organizzativa e dipendenti;
- per ogni area, come sopra individuata, viene prevista una apposita scheda;
- le schede riferite alle singole aree costituiscono uno strumento istruttorio rispetto alla scheda sintetica finale, in cui confluiscono le singole valutazioni, dando luogo ad un unico punteggio.

Le schede sintetiche costituiscono la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale che possono essere finalizzate alla trasparenza della performance.

Al termine del processo di misurazione e valutazione della performance del personale, svolto annualmente entro il mese di maggio successivo all'anno oggetto di valutazione, fatti salvi eventi



# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

straordinari o non prevedibili, la scheda di valutazione nella sua completezza viene consegnata ai soggetti valutati.

## 6.1) SCHEDA DI VALUTAZIONE "ISTRUTTORIA"

La valutazione riguarda sia l'area della performance individuale sia l'area della performance correlata alla performance organizzativa, così come di seguito definito:

- ✓ **AREA 1: VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E LAVORATIVI (PERFORMANCE INDIVIDUALE);**
- ✓ **AREA 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AREA ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' O DI APPARTENENZA E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DI TUTTA L'AZIENDA (VALUTAZIONE INDIVIDUALE CORRELATA ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)**

### AREA 1: VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E LAVORATIVI (PERFORMANCE INDIVIDUALE):

L'area 1 della scheda di valutazione riguarda i fattori connessi alle competenze professionali e i comportamenti manageriali (con specifico riferimento al Direttore e i Responsabili di Area) e organizzativi.

I fattori di valutazione sono attinenti alle conoscenze, alle capacità e comportamenti di ogni lavoratore, e ad ogni fattore singolo di valutazione è associato un punteggio che ne indica la rilevanza relativa.

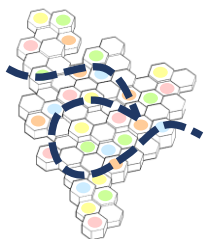
Il punteggio complessivo ottenuto viene calcolato come media dei singoli punteggi ottenuti.

La valutazione ha qui l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valutazione, che è articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti:

<b>Scala di valutazione</b>		
è un punto di eccellenza	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
è un punto di forza	VALUTAZIONE B	PUNTI 30
soddisfa i requisiti	VALUTAZIONE C	PUNTI 20





# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

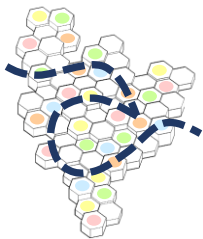
necessita di miglioramento	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
è un punto di debolezza	VALUTAZIONE A	PUNTI 0

La scheda di valutazione della performance individuale viene differenziata tra Direttore, Responsabili di Area incaricati di Posizione organizzative e dipendenti, come di seguito illustrato.

## Valutazione DIRETTORE:

ELENCO COMPETENZE	VALUTAZIONE ASSEGNATA	PUNTEGGIO PARZIALE
1.Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale		
2.Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Azienda		
3.Capacità di rispettare le scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente		
4.Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli i responsabili di Area		
5.Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Azienda		
6.Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'Azienda, compresa la capacità di pianificare, organizzare e monitorare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo		
7.Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati		
8.Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna		
9.Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti in Azienda, favorendo il miglioramento del clima organizzativo		
10.Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività		
11.Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori		
<b>MEDIA PUNTEGGI</b>		





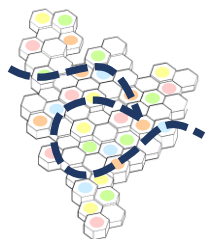
# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

## Valutazione Responsabili di Area titolari di Posizione Organizzativa:

ELENCO FATTORI	VALUTAZIONE ASSEGNATA	PUNTEGGIO PARZIALE
1.conoscenze specialistiche in riferimento alle conoscenze tecniche, giuridico-amministrative, organizzative, economiche e strumentali in riferimento al ruolo ricoperto.		
2.impegno, ovvero disponibilità ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento e motivazione		
3.competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti		
4.qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni		
5. organizzazione efficace del lavoro e coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, economiche e temporali ai risultati attesi		
6. affidabilità lavorativa: puntualità e precisione dimostrata nello svolgimento delle attività; riservatezza e serietà sul lavoro		
7.autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di elaborare soluzioni autonome e di operare in modo autonomo; capacità di elaborare, coordinare e monitorare i progetti connessi allo svolgimento di attività specifiche e di essere propositivi nella soluzione dei problemi (ovvero capacità di selezionare ed identificare i "veri problemi", quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione, e dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione).		
8. flessibilità: capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali e atteggiamento positivo nei confronti dei cambiamenti		
9.Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel servizio/settore, favorendo il miglioramento del clima organizzativo		
10.Capacità di concentrare le proprie azioni e i propri sforzi finalizzati al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti		
11.Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati		
<b>MEDIA PUNTEGGI</b>		



# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

*Media dei punteggi ottenuti=punteggio totale/numero dei fattori.*

Vengono evidenziate una serie di competenze, espresse in un elenco di fattori, raggruppabili indicativamente nelle seguenti macroaree:

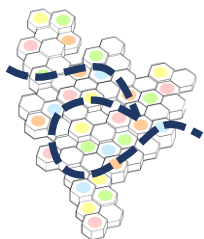
- ✓ Grado di conoscenze in riferimento al ruolo ricoperto;
- ✓ Applicazione pratica competenze plurispecialistiche;
- ✓ Capacità di collaborare con i soggetti istituzionali;
- ✓ Capacità di programmazione e gestione risorse assegnate;
- ✓ Capacità di individuare e risolvere i problemi;
- ✓ Orientamento ai risultati e all'innovazione.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione ad una scala di valutazione articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti, come precedentemente illustrato.

Il punteggio complessivo ottenuto deve essere calcolato come media dei singoli punteggi ottenuti.

## Valutazione del personale (escluso titolari posizioni organizzative e direttore)

ELENCO FATTORI	VALUTAZIONE ASSEGNATA	PUNTEGGIO PARZIALE
<b>CONOSCENZE</b>		
1.Giuridico-amministrativa e organizzative (ordinamento Aziende speciali, elementi di diritto amministrativo e norme amministrative per predisporre atti, regolamenti, organizzazione del lavoro)		
2a.specialistiche (solamente per il personale inquadrato in categoria D): conoscenze approfondite in riferimento al proprio ambito d'intervento		
2.b strumentali: (solamente per il personale inquadrato in categoria C) conoscenze relative all'applicazione delle procedure informatizzate		
<b>CAPACITA'/ABILITA'/COMPORAMENTI E ATTEGGIAMENTI</b>		
3.impegno, ovvero disponibilità ed interesse per il lavoro e l'aggiornamento e motivazione		
4.competenza tecnica: capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti		
5.capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità		



# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

6.affidabilità lavorativa: puntualità e precisione dimostrata nello svolgimento delle attività; riservatezza e serietà sul lavoro		
7.autonomia decisionale/operativa e capacità progettuale: capacità di attivare autonomamente processi decisionali, di elaborare soluzioni autonome, di iniziativa individuale		
8.Capacità di proporre soluzioni innovative		
9.flessibilità: adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali		
10.Capacità di lavorare in gruppo		
11.qualità delle relazioni: capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni		
<b>MEDIA PUNTEGGI</b>		

*Media dei punteggi ottenuti=punteggio totale/numero dei fattori.*

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione ad una scala di valutazione articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti, come precedentemente illustrato.

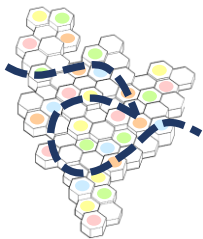
Il punteggio complessivo ottenuto deve essere calcolato come media dei singoli punteggi ottenuti.

## **AREA 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AREA ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' O DI APPARTENENZA E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DI TUTTA L'AZIENDA (VALUTAZIONE INDIVIDUALE CORRELATA ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)**

Tale sezione della scheda riporta la valutazione della performance dell'Azienda, intesa sia nell'organizzazione complessiva che di ogni singolo settore, in relazione agli strumenti di programmazione dell'ente (Piano programma e Piano dettagliato degli obiettivi).

Nella scheda la valutazione della performance dell'Azienda viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano programma e nel piano degli obiettivi in relazione agli obiettivi strategici e agli obiettivi dell'area di appartenenza.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 95% e 100%	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 80% e 94%	VALUTAZIONE B	PUNTI 30



# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 79%	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 40% e 69%	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 40%	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

A tale valutazione viene aggiunta la valutazione del contributo individuale assicurato alla performance di tutto l'ente da parte del dipendente.

La valutazione della performance organizzativa concerne nello specifico alcuni ambiti, tra cui:

- l'attuazione complessiva dei piani e programmi contenuti nel Piano Programma e nel Piano degli obiettivi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, laddove possibile e previsto;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

E' quindi ad essi che occorre fare riferimento nella valutazione del contributo individuale di ciascun dipendente.

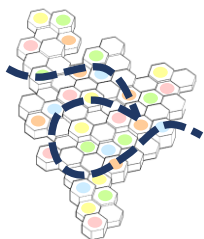
La scala di valutazione utilizzata è articolata sulla base della graduazione dell'ampiezza del contributo apportato, la quale è determinata anche dalla posizione e dal ruolo rivestiti dal dipendente valutato.

Anche in questo caso la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 40 punti, articolato su cinque gradi di giudizio.

Il Direttore nel formulare la sua valutazione può giudicare l'eventuale effettiva incidenza delle assenze in corso d'anno sulla valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi, senza tradurre tale valutazione in un computo matematico.

Scala di valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa:

Il contributo individuale è stato <u>molto rilevante</u> anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE A	PUNTI 40
Il contributo individuale è stato <u>rilevante</u> anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE B	PUNTI 30



# AZIENDA ISOLA

Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

Il contributo individuale è stato <u>soddisfacente</u> anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE C	PUNTI 20
Il contributo individuale è stato <u>limitato</u> anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	VALUTAZIONE D	PUNTI 10
Il contributo individuale è stato <u>non significativo</u>	VALUTAZIONE E	PUNTI 0

## 6.2) SCHEDA SINTETICA DI VALUTAZIONE

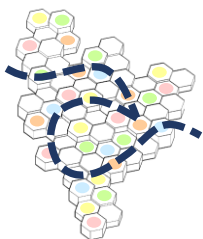
La scheda di sintesi della valutazione individuale riporta per ognuna delle aree il punteggio numerico ottenuto.

La somma dei punteggi, ovvero massimo 40 punti per la performance individuale e massimo 80 per la performance correlata alla performance organizzativa, definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può quindi variare da 0 a 120 punti.

La scheda sintetica finale, costituisce quindi la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e rappresenta la parte che può essere resa accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

### Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	VARIAZIONE PUNTEGGI	PUNTEGGI PARZIALI
PERFORMANCE INDIVIDUALE (a)		
Valutazione competenze e dei comportamenti espressi	Da 0 a 40	-
PERFORMANCE CORRELATA ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (b)		
Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità con riferimento al Piano programma e piano obiettivi settore	Da 0 a 40	-
Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente	Da 0 a 40	-
PUNTEGGIO TOTALE (a+b)		
<b>Punteggio totale valutazione</b>		<b>Premio erogato*</b>
Da 0 a 29		Nessun compenso
Da 30 a 59		30% del compenso
Da 60 a 89		60% del compenso



# AZIENDA ISOLA

*Azienda Speciale Consortile per i Servizi alla persona*

Ambito Isola Bergamasca Bassa Val San Martino  
Via G. Bravi, 16 – Terno d'Isola (BG)

Da 90 a 100	80% del compenso
Da 101 a 115	95% del compenso
Da 116 a 120	100% del compenso

\*= compenso medio procapite per dipendente e in riferimento all'indennità massima di risultato per direttore e posizioni organizzative.

Il personale, non titolare di posizione organizzativa e dirigenziale, che raggiunge un punteggio di 110 su 120 può concorrere all'assegnazione della differenziazione del premio.

## 7. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Il processo di valutazione si conclude con la definizione condivisa di obiettivi di miglioramento, in relazione ad alcuni aspetti, qui di seguito riportati a titolo esemplificativo e non esaustivo:

	A livello personale	A livello formativo	A livello organizzativo
Arricchimento competenze e interpretazione del ruolo			
Implementazione capacità di lavorare assertivamente e costruttivamente tra le varie aree e uffici			
Azioni migliorative organizzative			

Il Piano formativo aziendale annuale terrà in considerazione gli obiettivi di miglioramento individuati.

Terno d'Isola, 12 marzo 2019

Il Direttore  
Mina dr.ssa Mendola