



**Organismo Indipendente di Valutazione**

03/09/2024

**L'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ASP  
Reggio Emilia Città delle Persone**

Richiamato il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 2023/11 del 20.02.2023;

Preso atto della proposta di aggiornamento 2024 del sistema suddetto con applicazione a partire dal 2025;

Richiamato l'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, a norma del quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e, a tal fine, adottano ed aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

Visti i confronti tecnici avvenuti con la Direzione aziendale ed il percorso formativo fatto con il team dei valutatori interni alla azienda;

**esprime parere favorevole**

in merito all'aggiornamento del sistema di valutazione e misurazione della performance aziendale, allegato alla presente, che sarà applicato per le valutazioni a decorrere dall'anno 2025.

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Marco Rotondi

**Allegato A alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione**



**SISTEMA DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE PERFORMANCE**  
*(aggiornamento 2024)*

## Sommario

<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. RIFERIMENTI NORMATIVI.....</b>	<b>3</b>
<b>3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>5. I SOGGETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>8</b>
5.1 Gli attori del sistema.....	8
5.2 Il ruolo strategico dei valutatori.....	10
<b>6. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>11</b>
6.1 Performance organizzativa ed individuale.....	11
6.2 La sezione della Valorizzazione .....	13
6.3 Gli strumenti di valutazione .....	14
<i>Le Schede.....</i>	<i>14</i>
<i>Il Colloquio.....</i>	<i>15</i>
<i>Il tempo .....</i>	<i>15</i>
<b>7. LA PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>8. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....</b>	<b>17</b>
<b>Allegati: .....</b>	<b>19</b>
<b>LE SCHEDE DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>19</b>
Scheda 1 (Performance individuale) .....	19
Scheda 2 (La valorizzazione delle competenze) .....	19
SUGGERIMENTI OPERATIVI: COME REALIZZARE IL COLLOQUIO .....	19
SUGGERIMENTI SU COME REALIZZARE IL PROCESSO DI VALUTAZIONE (CON FOCUS SULL'AUTOVALUTAZIONE DEL VALUTATO) .....	19

## 1. PREMESSA

Il senso della valutazione parte dal significato proprio della parola: valutare vuol dire generare e dare valore.

**Il valore è il grado di capacità professionale** che di volta in volta riconosciamo a un lavoratore di ASP, in base alla capacità di raggiungere risultati ed obiettivi e di adottare comportamenti corretti e costruttivi.

Lo scopo dei processi valutativi è migliorare complessivamente l'orientamento dei comportamenti organizzativi verso, la ragione d'essere dell'ASP Reggio Emilia città delle persone: il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini in condizione di fragilità e dei clienti esterni o interni, mediante la produzione di servizi di qualità e con un utilizzo appropriato delle risorse disponibili.

Le finalità del sistema di valutazione del personale sono:

- migliorare il clima organizzativo interno e favorire la collaborazione fra ruoli e persone attraverso processi cooperativi e negoziali;
- aumentare il livello di responsabilizzazione;
- orientare i comportamenti verso la soluzione degli aspetti ritenuti più critici per l'organizzazione;
- strutturare l'identità dell'azienda;
- orientare verso il raggiungimento degli obiettivi predefiniti;
- promuovere l'affermazione di una nuova cultura aziendale;
- favorire lo sviluppo delle competenze degli operatori, anche attraverso la formazione e i percorsi di crescita professionale.

I principi generali di riferimento del processo sono:

- conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- trasparenza dei processi, dei criteri usati e delle valutazioni effettuate;
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate;
- informazioni preparatorie alla valutazione adeguate;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto facilmente comprensibile, semplice e trasparente;
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi.

## 2. RIFERIMENTI NORMATIVI

La legge regionale 2 del 12 marzo 2003 definisce i principi e i criteri per la costituzione delle

Aziende pubbliche di Servizi alla Persona. Da essa discendono le norme che ne definiscono la natura giuridica e ne disciplinano il funzionamento.

E' opportuno in questa sede richiamare tra tutte:

- legge regionale 2 del 2003, in particolare l'art.25 che ne sancisce la natura di azienda pubblica che deve operare secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio costi-ricavi e introduce il bilancio sociale come allegato obbligatorio del bilancio consuntivo;
- legge regionale 12 del 26 luglio 2013 art. 3 comma 2 che conferma che alle ASP si applicano le norme valide per l'organizzazione e il funzionamento delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche).

Le norme specifiche rispetto al sistema di valutazione a cui questo documento fa riferimento sono:

- D.lgs.150/2009, che evidenzia che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni.
- Delibere CiVIT nn. 89, 104 e 114 del 2010, nonché alle Linee Guida contenute nella delibera n. 1/2012: il Sistema deve essere finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi che l'azienda gestisce e alla crescita delle professionalità che vi operano.
- LEGGE 31 dicembre 2009, n. 196, "Legge di contabilità e finanza pubblica"
- D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"
- L. 11 agosto 2014, n. 114, "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"
- D.P.R. 9 MAGGIO 2016, N. 105, "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni"
- D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione"

### **3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE**

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di **performance nella PA**, di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una persona, un servizio, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il legislatore definisce il ciclo della performance e, cioè, tutte le attività che servono a declinare gli obiettivi strategici e quelli operativi di un'organizzazione pubblica, il loro monitoraggio e la loro valutazione. Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il ciclo della performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed a quello individuale.

Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione e al modo in cui viene condotta. E' importante il risultato ottenuto, ma è ancora più importante come questo risultato è stato ottenuto.

La performance va considerata nei suoi due aspetti:

- **performance organizzativa** intesa quale insieme di obiettivi ordinari e straordinari che l'azienda raggiunge;
- **performance individuale** rappresentata dall'insieme di obiettivi professionali raggiunti e contributi prodotti dal lavoratore.

#### 4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione prevede la formulazione del Piano della Performance quale documento di programmazione ex ante, all'interno del P.I.A.O..

Le norme sulla misurazione e la valutazione hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e far crescere le competenze professionali del personale attraverso **la valorizzazione del merito, la misurazione dei risultati e delle risorse impiegate** per il loro perseguimento.

Il **processo di misurazione e valutazione della performance** si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del d.lgs. 150/2009 che prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

L'intero processo serve alla rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai soggetti interessati, ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Possiamo a tal proposito suddividere gli stakeholder in interni ed esterni:

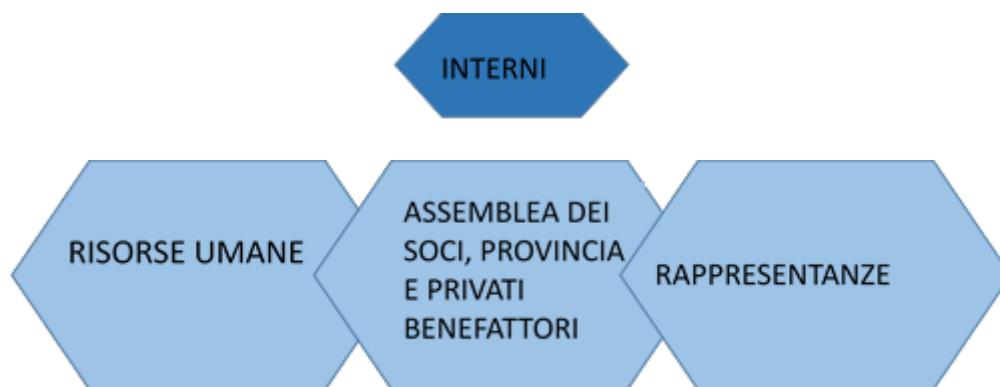
##### **Stakeholder INTERNI:**

Assemblea dei soci: costituita da Comune di Reggio Emilia, Provincia di Reggio Emilia e rappresentanti dei soci privati. Gli enti locali Soci di ASP risultano contemporaneamente stakeholder (portatori di interessi) e shareholder (soci azionisti);

Risorse umane: l'Azienda, individua nel proprio personale la principale risorsa per la realizzazione dei servizi rivolti agli utenti.

Rappresentanze: l'Azienda riconosce il ruolo positivo della Rappresentanza sindacale organizzata dei

lavoratori (RSU) con la quale, d'intesa con le Organizzazioni sindacali di categoria, si sviluppano confronti e ricerca di intese.



#### **Stakeholder ESTERNI:**

Utenti, ospiti, loro famigliari, Comitato Parenti, reti sociali, volontariato: le relazioni sono sia di carattere individuale, sia di carattere collettivo. ASP favorisce e promuove la costituzione di forme di rappresentanza elettiva dei famigliari e ne riconosce il ruolo di controllo e interlocuzione.

Comune di Reggio Emilia e sue articolazioni: il rapporto con il Comune di Reggio Emilia è continuo sia a livello istituzionale, che a livello tecnico.

Azienda Farmacie Comunali Riunite (FCR): sulla base del ruolo affidatole dal Comune di Reggio Emilia, l'Azienda FCR svolge la funzione di sub committente nei confronti di ASP per una pluralità di servizi (centri diurni anziani, comunità educative per minorenni, servizi residenziali e semiresidenziali per disabili, servizi pomeridiani per minorenni).

Azienda USL: esercita la committenza sanitaria dei servizi socio sanitari accreditati rivolti ad anziani non autosufficienti e a disabili, per i quali assicura le prestazioni mediche o le relative risorse economiche. In capo ad AUSL è la gestione del Fondo Regionale per la Non Autosufficienza e lo svolgimento di funzioni ispettive o di vigilanza sul funzionamento delle strutture e dei servizi autorizzati;

Altre istituzioni: sono attivi rapporti di collaborazione con l'Università per tirocini formativi di figure professionali, con scuole cittadine di diverso ordine e grado e con enti di formazione professionale sia per la realizzazione di attività ludico-atelieristiche e di socializzazione intergenerazionale all'interno dei servizi aziendali, sia per la professionalizzazione degli studenti e la diffusione della conoscenza dell'Azienda attraverso stage, tirocini, alternanze scuola-lavoro.





## 5. I SOGGETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

### 5.1 Gli attori del sistema

All'interno del Sistema sono individuati i **soggetti/strutture responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance**. La responsabilità dell'attuazione del Sistema è demandata a:

- ✓ Consiglio di Amministrazione
- ✓ OIV
- ✓ Direttore Generale
- ✓ Dirigenti d'Area
- ✓ Responsabili di servizio
- ✓ Personale
- ✓ Servizio Pianificazione e controllo

Il modello viene proposto dalla Direzione generale, nel rispetto del documento di organizzazione aziendale e viene validato dal Consiglio di Amministrazione. Nel corso del tempo viene attuato dai vari soggetti aziendali a seconda delle responsabilità. Viene monitorato dall'OIV, con il supporto del Direttore, dei Dirigenti e del Responsabile Servizio Pianificazione e controllo.

#### Consiglio di Amministrazione

L'art. 15 del d.lgs.150/2009 indica le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico amministrativo e stabilisce che esso *"promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità"*.

Inoltre il Consiglio:

- adotta il sistema di misurazione e valutazione con atto consigliare; dopo aver raccolto il parere positivo dell'OIV
- adotta con atto consigliare il PIAO "Piano integrato di attività e organizzazione" che contiene in particolare la SEZIONE DUE "VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE" e la SEZIONE TRE "ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO";
- valuta la performance individuale del Direttore generale dopo aver raccolto il parere positivo dell'OIV

#### Organismo Indipendente di Valutazione

- è nominato dal Consiglio di Amministrazione e agisce con autonomia;
- svolge un'azione di monitoraggio nella fase di definizione e aggiornamento dei contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e ne verifica l'efficacia e il suo corretto funzionamento, oltre che suggerire interventi migliorativi;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al decreto 150/2009 e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- valida la valutazione annuale del Direttore proposta dal Consiglio di Amministrazione;

- valida la Relazione sulla performance;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'ANAC;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Consiglio di Amministrazione, eventualmente all'Assemblea dei Soci e agli organismi dedicati per competenza.

#### **Direttore, Dirigenti d'Area e Responsabili di servizio**

- applicano la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema e l'aggiornamento dei contenuti dello stesso;
- assegnano gli obiettivi al proprio personale e lo valutano;
- intervengono in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;
- concorrono all'adozione del PIAO.

#### **Personale**

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;
- se deputato alla valutazione, valuta i propri collaboratori con puntualità e trasparenza.

#### **Direttore e Servizio Pianificazione e Controllo a supporto OIV**

- predispongono il PIAO coordinando gli obiettivi strategici e ordinari delle varie aree;
- curano il corretto svolgimento del processo di misurazione e valutazione.
- curano il monitoraggio delle attività svolte dall'organizzazione ricordando ai diversi attori coinvolti le tempistiche da rispettare

## 5.2 Il ruolo strategico dei valutatori

Il modello di valutazione vuole essere permeante nell'intera azienda e quindi, per le dimensioni dell'Azienda stessa, viene costruito in modo "diffusivo". ASP è infatti una Azienda con una organizzazione complessa e con un organico numeroso, in particolare sui servizi di "line" e di erogazione diretta delle prestazioni all'utenza.

Diffondere la cultura della valorizzazione, del dialogo e dell'ascolto, della cura del proprio personale, è l'obiettivo per incrementare il benessere lavorativo. Il benessere lavorativo è il volano per la qualità dei servizi al cittadino.

Condividere con i valutatori il pensiero, il metodo e gli strumenti di valutazione divengono assi importanti su cui agire. Creare un albo di valutatori significa quindi permeare l'Azienda e parimenti costruire, con loro e per loro, un percorso di formazione, qualificazione e supporto nella gestione del personale.

Il ruolo dell'OIV quindi assume anche questa dimensione di supporto volta a implementare la crescita delle Risorse Umane dell'Azienda nel suo complesso partendo dalla Direzione allargata e i valutatori.

Per alcune categorie professionali, in relazione all'organizzazione, i valutatori redigono "insieme" le valutazioni al fine di incrementare il processo, condividere riflessioni, garantire una maggiore equità e definire, anche con questo strumento, i punti di riferimento organizzativi.

### La MAPPA: "Chi valuta chi"

VALUTATORI	PERSONALE VALORIZZATO
RAAI	OSS, adb
COORDINATORI DI OGNI STRUTTURA	RAAI, animatori, animatori atelieristi, terapisti occupazionali, operatori assistenza integrata, esecutori alberghieri, operatore di appoggio, operai di guardaroba
COORDINATORI DI OGNI STRUTTURA E (funzionalmente) RESPONSABILE COORDINAMENTO ATTIVITA' INFERMIERISTICHE E SANITARIE	Infermieri e Fisioterapisti
RESPONSABILI DELLE COMUNITA'	Educatori/assistenti educatori/OSS dei servizi residenziali e semiresidenziali di loro afferenza
RESPONSABILI CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA	COORDINATORI DI OGNI STRUTTURA RESPONSABILI DELLE COMUNITA' Personale afferente al proprio servizio secondo il Regolamento di Organizzazione dell'Azienda
DIRIGENTI	P.O. della propria Area di competenza
DIRETTORE (sentito il CDA)	DIRIGENTI
CDA	DIRETTORE

## 6. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione si svolge secondo questo percorso:

- Il Documento Unico di Programmazione comunale DUP della Città di Reggio Emilia, socio di maggioranza dell'ASP, definisce gli obiettivi di programmazione aziendale annuale
- Il Consiglio di Amministrazione adotta il PIAO, "Piano integrato di attività e organizzazione" che contiene, in particolare, la SEZIONE DUE "VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE"
- Vengono adottati i principali documenti di programmazione aziendale (Piano programmatico, il bilancio pluriennale di previsione, il bilancio annuale economico preventivo, il documento di budget e la relazione illustrativa)
- Vengono attribuiti obiettivi (strategici e ordinari) alle singole aree e servizi
- Vengono attribuiti obiettivi (strategici e ordinari) ai singoli colleghi dipendenti
- Trimestralmente e semestralmente vengono verificati gli andamenti e il perseguimento degli obiettivi
- annualmente vengono valutate le performance organizzativa e individuale del personale

Il sistema di valutazione considera questi aspetti:

- **performance organizzativa** intesa quale insieme di obiettivi ordinari e straordinari che l'azienda raggiunge;
- **performance individuale** rappresentata dall'insieme di obiettivi professionali raggiunti e contributi prodotti dal lavoratore.
- Viene inoltre introdotta una sezione di valutazione specifica volta a promuovere la valorizzazione del personale e non collegata al sistema di premialità economica. Tale sezione ha la finalità di sviluppare le competenze del lavoratore ed attraverso il sistema dei colloqui, di restituire a questi la valutazione del lavoro svolto in riguardo alle competenze possedute ed a quelle da sviluppare.

### 6.1 Performance organizzativa ed individuale

All'interno di questa sezione viene valutato il raggiungimento degli obiettivi aziendali, di nucleo/team/servizio e individuali. Si tratta quindi sia di obiettivi strategici, sia di obiettivi ordinari.

Nella redazione infatti dei documenti programmatori, pluriennali e annuali, possono essere annoverati obiettivi ordinari e strategici. Mentre gli ordinari appartengono a tutti i lavoratori e a tutti i servizi, gli strategici possono essere attribuiti o meno a seconda degli indirizzi aziendali e del livello d'inserimento nell'organizzazione. Ciò non di meno, la valutazione dei lavoratori si sviluppa su obiettivi di qualità rispetto al cliente finale.

Con la performance organizzativa (art.8. d.lgs.150/2009) si valuta:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione del loro effettivo grado di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
9. il raggiungimento degli obiettivi di anticorruzione e trasparenza.

La valutazione di performance si sviluppa su TRE items:

- SEZIONE A

PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI/DI NUCLEO/TEAM/SERVIZIO: in questa sezione vengono annoverati gli obiettivi attribuiti dal Piano Performance aziendale, con le relative declinazioni. Tali obiettivi hanno una pesatura iniziale, ricevono una valutazione in percentuale da 0 a 100; il valore finale si determina in collegamento alla pesatura finale secondo la tabella di pesatura attribuita a seconda dei ruoli ricoperti.

- SEZIONE B

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI: in questa sezione vengono annoverati gli obiettivi eventualmente attribuiti in base al Piano performance e gli obiettivi di attività ordinaria. La valutazione è ZERO qualora non venga raggiunto alcun obiettivo, oppure può avere un valore che va da 80 a 100%. Non sono previste quindi valutazioni negative, se non al valore zero.

- SEZIONE C

CONTRIBUTO INDIVIDUALE ASSICURATO E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: Tali obiettivi ricevono una valutazione in percentuale da 0 a 100

La valutazione della performance individuale (sezione B e sezione C) contribuisce, insieme alla valutazione della performance organizzativa (sezione A), a concorrere alla retribuzione economica di risultato del lavoratore.

La pesatura delle tre sezioni varia a seconda del ruolo ricoperto secondo la tabella riportata al successivo punto 7.

## 6.2 La sezione della Valorizzazione

Viene introdotta nel sistema una seconda scheda che ha la finalità di valorizzare il personale, di mettere al centro il lavoratore. Tale scheda non è collegata con la retribuzione di risultato ma è parte del Sistema di valutazione integrata del personale. È una scheda finalizzata allo sviluppo delle competenze.

La valutazione delle competenze è riferita alle competenze tecnico specialistiche professionali e trasversali (competenze organizzative, competenze relazionali e competenze manageriali). Si tratta cioè di competenze ad ampio spettro, non solo quindi specifiche di una professione o di un ambiente organizzativo ma anche applicabili ad attività e contesti diversi. Con il termine “competenze trasversali” si intendono infatti una serie di abilità che comprendono tutti quei comportamenti e atteggiamenti che hanno un impatto nella vita professionale di un individuo, come la capacità di prendere decisioni in modo consapevole, risolvere problemi e sapersi relazionare in modo positivo e costruttivo. Sono ritenute essenziali in ambito lavorativo sia per attivare un comportamento professionale efficace (capace di connettere il sapere tecnico con il sapere relazionale e organizzativo), sia per migliorare la qualità della vita organizzativa.

Al fine di promuovere un confronto costruttivo e trasparente con i colleghi dipendenti, lo strumento non porta ad una valorizzazione economica.

Le competenze oggetto del confronto sono:

- competenze tecnico specialistiche professionali
- competenze organizzative
- competenze relazionali
- competenze manageriali (per Direttore, Dirigenti, PO, Coordinatori e Responsabili di comunità)

Tali competenze vengono valutate con una scala likert a 4 livelli così definita:

- basso: Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente
- medio: Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza
- buono: Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza
- eccellente: Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda ed il proprio settore

## 6.3 Gli strumenti di valutazione

### Le Schede

#### SCHEDA 1

La scheda numero 1 prende in considerazione la performance individuale.

La descrizione degli item e dei gradi di valutazione si riferisce quindi sia a obiettivi ordinari e strategici sia a comportamenti-tipo che devono sempre essere adattati al caso specifico nel confronto fra valutatore e valutato.

AREA A: Obiettivi aziendali e/o di team.

Deve essere assegnato almeno un obiettivo aziendale o di team.

La definizione degli obiettivi avviene in due possibili modi:

- A ricaduta da quelli che a sua volta il valutatore ha ricevuto dal suo responsabile
- Il responsabile li definisce autonomamente nel rispetto di quanto ritiene importante raggiungere nel suo servizio a livello di struttura/nucleo/gruppo di lavoro.

AREA B: Obiettivi individuali.

Deve essere assegnato almeno un obiettivo individuale.

Gli obiettivi devono essere formulati in un modo chiaro, sintetico e misurabile. Misurabile significa che è possibile definire un indicatore (meglio numerico) per quantificare se e quanto viene raggiunto. Quando un risultato non lo si può misurare significa che alla base non c'è un obiettivo chiaro ma solo una finalità generale. Rappresentare in modo chiaro e univoco un obiettivo è uno strumento potente per indirizzare i comportamenti allineando quelli messi in atto con quelli attesi/desiderati dall'azienda.

AREA C: Contributo individuale e comportamenti organizzativi.

Nelle sottosezioni di questa area viene valutato l'impegno assicurato dal valutato:

- Nella sottosezione 1 si riconosce l'impegno dimostrato in eventuali progetti aziendali a cui si è partecipato (attività straordinaria) e/o al diretto coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi dell'area A.
- Nella sottosezione 2 si riconosce il rispetto di codici, regolamenti, direttive, procedure e protocolli aziendali
- Nella sottosezione 3 si riconosce l'ingaggio della persona all'interno del suo servizio/nucleo. Si valuta l'impegno dimostrato in attività ordinaria facilitando il funzionamento del servizio/nucleo a cui partecipa e/o attività straordinaria come eventuali incarichi assegnati (anche informali) e progetti del servizio e la partecipazione ai momenti di equipe.
- Nella sottosezione 4 si riconosce la capacità di adattarsi alle esigenze organizzative

#### SCHEDA 2

La scheda numero 2 prende in considerazione invece le competenze. Non necessita di ponderazione numerica, perché valuta le competenze del lavoratore per stimolarne lo sviluppo nella sua quotidianità. Deve essere compilata per ogni persona e utilizzata come traccia per condividere con il valutato il livello di competenze possedute ed espresse.

Le schede vengono chiuse, di norma, in esito al colloquio.

Le schede vengono utilizzate nel corso dei colloqui.

La scheda n. 1, correlata alla definizione del premio di risultato, è UNA e di norma compilata e condivisa con gli obiettivi a inizio anno e completata con le valutazioni a fine anno o a fine del percorso lavorativo, se lo stesso è interrotto in corso d'anno solare.

La scheda di norma ha un formato elettronico excel sul server aziendale, per il quale viene garantita la dovuta privacy, e viene inserita, firmata, nel fascicolo personale del dipendente attraverso il protocollo aziendale.

## **Il Colloquio**

L'introduzione di un colloquio strutturato nel processo di valutazione rappresenta un'importante attività di coordinamento tra responsabili e collaboratori, in una logica di gestione delle attività per obiettivi individuali, di gruppo e dell'organizzazione.

Il colloquio è funzionale a fornire un feedback focalizzato sui comportamenti organizzativi, sugli obiettivi e la performance individuale, sul contributo fornito e sulle modalità con cui il collaboratore svolge le proprie attività. La valutazione riguarda l'ambito professionale.

Il feedback consente alle persone e alle organizzazioni di "funzionare" bene, di "funzionare" meglio, perché dà informazioni precise su come e dove migliorare, consentendo anche di mettere in evidenza e confermare gli aspetti positivi. L'obiettivo del feedback non è quindi l'assegnazione di un voto, ma è quello di favorire il miglioramento. Non è un processo unidirezionale, perché consente e sollecita la partecipazione attiva dei collaboratori e dura tutto l'anno, anche in modo informale.

Il fine del colloquio è la costruzione di un percorso condiviso tra valutatore e valutato che permetta a quest'ultimo di adottare strategie di miglioramento per mettere in atto le azioni da intraprendere per perseguire gli obiettivi di riferimento condivisi.

Il colloquio è lo strumento che apre e chiude il processo valutativo annuale: un primo colloquio è realizzato a inizio anno per attribuire gli obiettivi, obiettivi il cui raggiungimento verrà valutato a fine anno e condiviso in un secondo colloquio. E' possibile che i due colloqui previsti vengano sostituiti da un solo colloquio fatto a inizio anno durante il quale "chiudere" il processo di valutazione dell'anno precedente e "aprire" quello dell'anno in corso.

## **Il tempo**

I colloqui vengono svolti due volte nel corso dell'anno per ogni lavoratore, oppure una sola volta come sopra riportato. Durante il colloquio vengono redatte le due schede in modo puntuale e firmate dal valutatore e dal valutato.

Il colloquio deve avere un tempo dedicato e un setting definito, garantendo la dovuta correttezza e riservatezza.



## 7. LA PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La pesatura delle tre sezioni della scheda numero 1 varia a seconda dal profilo professionale secondo questi parametri.

<b>Ruolo/figura professionale</b>	<b>A Obiettivi Aziendali / UO</b>	<b>B Obiettivi individuali</b>	<b>C Contributi individuali</b>
<b>Direttore</b>	<b>80%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<b>Dirigenti</b>	<b>70%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>
<b>Funzionari con incarichi di elevata qualificazione</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>
<b>Coordinatori e Responsabili di Comunità</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Infermieri e Fisioterapisti</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Funzionari e Istruttore amministrativo e contabile</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>RAAI e Responsabili di Servizio</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Comparto</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>

Nel corso dell'anno si svolgono di norma due colloqui, ma la ponderazione degli obiettivi è di natura annuale.

Qualora un lavoratore abbia lavorato un tempo inferiore ai sei mesi in un anno solare ma presenti continuità contrattuale rispetto all'anno precedente (e complessivamente supera i mesi 6) allora deve avere una valutazione redatta, utilizzando la sola scheda 1.

Qualora un lavoratore sia assente per un lungo periodo, al di là della motivazione, la scheda 1 deve essere redatta o con la dizione non valutabile o con punteggio zero. Rimangono in vigore le schede antecedenti.

Il lavoratore viene valutato nel servizio dove ha lavorato in prevalenza, per cui se il lavoratore cambia servizio in corso d'anno e si prevede che lavori nel nuovo servizio per più tempo che nel primo allora il nuovo servizio dovrà fare per lui una nuova scheda 1 con l'attribuzione degli obiettivi.

Il risultato finale corrisponde alla scheda 1 finale annuale. Per chi ha lavorato più di 6 mesi nel corso dell'anno tale valore determina in % il risultato della produttività.

E' prevista una soglia minima di accesso alla produttività: tale soglia è il valore percentuale 60% (somma delle sezioni A + B + C). Pertanto schede riportanti valutazioni finali complessive inferiori al 60% non daranno diritto a nessuna produttività.

## **8. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Esse sono previste dall'art.7 c.3, lett. b d.lgs.150/2009. Si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità e inoltre garantiscono la terzietà e imparzialità del Collegio di conciliazione. Si applicano al personale con qualifica dirigenziale, al personale incaricato di posizione organizzativa e a tutto il personale dipendente.

### **Procedura di conciliazione**

Il dipendente valutato, in caso di non condivisione della valutazione ricevuta, può richiederne la revisione, formulando delle osservazioni nell'apposito spazio della scheda di valutazione individuale annuale, sottoscrivendola in occasione del colloquio finale di valutazione. In questo caso il valutatore invierà al servizio Politiche del personale l'intera scheda di valutazione entro 5 gg.

Il riesame della valutazione complessiva annuale è attivabile su richiesta dell'interessato entro e non oltre 20 giorni dalla data dell'ultimo colloquio.

L'ufficio ricevuta la scheda di valutazione e verificata la richiesta di revisione della stessa, la trasmette al Collegio di conciliazione. Il presidente del Collegio di conciliazione invita il valutato entro 20 gg., che può farsi assistere da persona di fiducia, a illustrare, in un contraddittorio con il valutatore le ragioni della non condivisione della valutazione ricevuta.

Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione. Viene redatto un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale. Qualora il tentativo di conciliazione non abbia esito positivo, entro i successivi 15 giorni lavorativi il Collegio di conciliazione si pronuncia – con nota scritta e motivata – sulla corretta applicazione del sistema di valutazione da parte del valutatore.

### **Esito della procedura**

In caso di applicazione corretta del sistema di valutazione da parte del valutatore, la valutazione è confermata. In caso di applicazione non corretta, il valutatore rivede la valutazione secondo le indicazioni espresse dal Collegio di conciliazione: egli potrà esprimere una nuova valutazione ovvero confermare, motivando, la valutazione precedente.

La presente procedura di conciliazione può essere esperita una sola volta. Essa non è tuttavia obbligatoria né esclude l'esperimento della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c.

### **Collegio di conciliazione**

E' istituito un organo collegiale, denominato "Collegio di Conciliazione", composto da tre membri formato dal Direttore, dal Vice Direttore e dal Responsabile del servizio Politiche del Personale. Svolge le funzioni di Presidente il Direttore e in caso di assenza o impossibilità il Vice Direttore.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà dello stesso, pertanto sono di volta in volta esclusi i componenti gerarchicamente sovra ordinati ai valutati e ai valutatori.

Qualora si ravveda a tal proposito la necessità di sostituzione il Direttore individua tra i Dirigenti e i responsabili di servizio, con le caratteristiche di terzietà di cui sopra, i componenti supplenti.

**Allegati:**

**LE SCHEDE DI VALUTAZIONE**

**Scheda 1 (Performance individuale)**

**Scheda 2 (La valorizzazione delle competenze)**

**SUGGERIMENTI OPERATIVI: COME REALIZZARE IL COLLOQUIO**

**SUGGERIMENTI SU COME REALIZZARE IL PROCESSO DI VALUTAZIONE (CON FOCUS SULL'AUTOVALUTAZIONE DEL VALUTATO)**

## Scheda 1 Performance individuale

L150 art9	OBIETTIVI	DESCRIZIONE	LINK CON OBIETTIVO PERFORMANCE AZIENDALE (n° punto di riferimento)	INDICATORE (Unità di Misura + Misura target)	PESO	LIVELLO DI REALIZZAZIONE E (%)	PUNTI raggiunti	punti max*	note, commenti, variazioni, miglioramenti possibili, cause (non) raggiungimento
<b>A OBIETTIVI AZIENDALI / DI STRUTTURA/ NUCLEO/ TEAM :</b>									
	1.								
	2.								
	3.								
	totale Obiettivi di Gruppo				100			40	
<b>B OBIETTIVI INDIVIDUALI:</b>									
	1.			0 o da 80 a 100%	50				
	2.			0 o da 80 a 100%	30				
	3.			0 o da 80 a 100%	20				
	totale Obiettivi Individuali				100			30	
<b>C CONTRIBUTO INDIVIDUALE ASSICURATO E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>									
	1. impegno assicurato al raggiungimento dei risultati dell'organizzazione, partecipazione a progetti aziendali			da 0 a 100%	25				
	2. rispetto di codici, regolamenti, direttive, procedure e protocolli aziendali			da 0 a 100%	25				
	3. impegno assicurato al raggiungimento dei risultati del proprio Servizio, partecipazione a riunioni, progetti, attività e incarichi			da 0 a 100%	25				
	4. adattabilità alle esigenze organizzative			da 0 a 100%	25				
	totale Contributi Individuali				100			30	
<b>TOTALE VALUTAZIONE</b>									
IPI Indicatore di Performance Individuale per incentivazione								100	
* pesi indicativi									

## Scheda 2 La valorizzazione

PROFILO DELLE COMPETENZE	RUOLO:			
	<i>Livello di possesso delle competenze</i>			
	Basso	Medio	Buono	Eccellente
	Competenze espresse a livello basso, incomplete o agite in un ambito applicativo ristretto o saltuariamente	Competenze espresse a livello sufficiente ma ancora migliorabili in termini di campo d'applicazione, completezza e frequenza	Competenze espresse a livello elevato in termini di completezza, campo d'applicazione e frequenza	Competenze espresse a livello eccellente di best practices di riferimento per l'azienda
<b>Competenze</b>				
<b>1. COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE PROFESSIONALI</b>				
<b>1.1 CASISTICA SEMPLICE</b>				
Gestisce in modo efficace (raccolta, quantificazione, verifica, ricerca delle cause, diagnosi, soluzioni, possibili proposte alternative) le situazioni, i casi, i problemi semplici dello svolgimento ordinario del proprio ruolo professionale in condizioni di lavoro standard e gli esiti oggettivi ne confermano i buoni risultati.				
<b>1.2 CASISTICA COMPLESSA</b>				
Gestisce in modo efficace anche situazioni, casi, problemi complessi dello svolgimento del proprio ruolo professionale anche in condizioni di "fuori standard", novità, eccezione, emergenza e gli esiti oggettivi ne confermano i buoni risultati.				
<b>1.3 TRASFERIMENTO DELLE COMPETENZE AGLI ALTRI</b>				
Realizza regolarmente attività di formazione professionale formale o informale per i propri colleghi, mantenendoli aggiornati e promuovendo/realizzando attività di audit, confronto e approfondimento professionale all'interno e all'esterno della struttura d'appartenenza; è un punto di riferimento per i colleghi nella propria area di specializzazione.				
<b>2. COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>				
<b>2.1 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO</b>				
Programma ed organizza in modo appropriato le attività proprie (e degli eventuali colleghi); contribuisce alla costruzione di piani di lavoro integrati multiprofessionali anche con altre UU.OO; valuta gli esiti, propone e introduce i correttivi necessari.				
<b>2.2 FOCUS SUI RISULTATI</b>				
Garantisce risultati, qualità, appropriatezza ed efficienza dei percorsi di cura e dei processi di lavoro nei quali opera, rispettando gli impegni assunti, monitorando lo stato d'avanzamento, gestendo le proprie attività al meglio con responsabilità.				
<b>2.3 MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE</b>				
Promuove e (se approvate) realizza, in coerenza con le strategie aziendali, soluzioni tecniche e/o organizzative nuove per migliorare la qualità dei servizi, i processi di lavoro, la crescita professionale; segue un piano di miglioramento continuo; si mantiene sempre aggiornato.				

### 3. COMPETENZE RELAZIONALI

#### 3.1 RELAZIONI COI COLLEGHI (della propria e delle altre strutture)

Interagisce in modo collaborativo, aperto, costruttivo con i colleghi della propria e delle altre strutture, disponibile all'ascolto delle loro esigenze; ricerca l'integrazione organizzativa e promuove la comunicazione con i colleghi.

#### 3.2 RELAZIONI CON PAZIENTI/ INTERLOCUTORI ESTERNI

Mantiene con utenti, familiari, associazioni, comunità locali, rapporti positivi creando spazi per l'ascolto attivo ed il trasferimento delle informazioni; orienta le proprie azioni sulla base delle effettive esigenze degli utenti e si adopera per la loro soddisfazione.

#### 3.3 LAVORO DI SQUADRA

Interagisce positivamente nei gruppi in cui opera con tutti i diversi ruoli organizzativi e professionali riconoscendone e valorizzandone le diverse competenze; garantisce un costante apporto costruttivo ai team a cui partecipa formulando proposte, condividendo informazioni, facilitando decisioni, prevenendo conflitti o aiutandone la risoluzione, per arrivare a risultati utili e condivisi.

### 4. COMPETENZE MANAGERIALI

#### 4.1 GESTIONE DEI COLLABORATORI

Mette tutte le risorse umane affidate nella condizione di poter dare il massimo, ne chiarisce ruoli e attività e ne conosce le differenti personalità e competenze; stabilisce e condivide con loro obiettivi e priorità individuali e di struttura; li orienta al raggiungimento degli obiettivi; valuta i risultati, riconosce i successi e affronta costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita; valorizza la propositività ed utilizza efficacemente la delega; guida, informa e coinvolge per generare motivazione, impegno e spirito di squadra, diffusione delle competenze.

#### 4.2 GESTIONE DELLE RISORSE

Organizza e gestisce al meglio le risorse economiche (se assegnate), strumentali, logistiche assegnate per raggiungere gli obiettivi conferiti alla propria struttura e quelli aziendali; richiede, conosce, controlla, monitora e diffonde i dati gestionali significativi; è pronto ad attivare azioni correttive in caso d'imprevisti.

#### 4.3 GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Ricerca nuove vie percorribili per migliorare i processi di produzione e la qualità dei servizi divenendo promotore del cambiamento; analizza e comprende il contesto di riferimento ed i cambiamenti in atto; attua cambiamenti graduali delle prassi degli operatori per adeguarli all'evoluzione richiesta; sviluppa e mantiene buone relazioni con gli stakeholders, contribuendo a costruire una rete aziendale di relazioni favorevoli; ricerca attivamente feedback per individuare ambiti di miglioramento; prevede necessità ed opportunità future per la propria struttura e costruisce piani concreti per coglierle.

## **SUGGERIMENTI OPERATIVI: COME REALIZZARE IL COLLOQUIO**

1. Accertarsi che il setting sia corretto: luogo tranquillo e senza interferenze esterne (no telefono, no campanello e necessità di aprire...).
2. Mettere a proprio agio il collaboratore, sottolineare che è un momento di crescita per entrambi e un'opportunità per migliorare e magari ricevere qualche complimento per il proprio operato.
3. Partire dalla Scheda 1 dell'anno concluso e condividere per prima cosa l'area A (obiettivi aziendali e/o di team) e i risultati conseguiti dall'azienda e dal team.
4. Rinforzare il senso di appartenenza all'azienda e a un gruppo di lavoro mostrando come il proprio lavoro concorra sempre al raggiungimento di tali obiettivi.
5. Passare all'area B e chiedere la propria autovalutazione rispetto agli obiettivi individuali che erano stati assegnati. Ascoltare con cura senza interrompere.
6. Condividere con il valutato la valutazione data nell'area B:
  - a. Partire dai punti di forza del valutato e da ciò che ha fatto bene per raggiungere gli obiettivi
  - b. Argomentare eventuali differenze salienti tra l'autovalutazione e la valutazione fatta (fare riferimento agli episodi riportati nel diario di bordo e/o a episodi ricordati e risultati tangibili osservati)
  - c. Soffermarsi sui risultati non raggiunti e, se possibile, individuare le cause per trovare nuove soluzioni per il futuro
7. Assegnare gli obiettivi personali per l'anno in corso mostrandoli sulla Scheda 1 fatta per l'anno in corso.
8. Passare alla scheda 2 e chiedere una autovalutazione delle competenze (attenersi alle aree che sono pertinenti alla figura professionale valutata, ad esempio non tutte le figure esercitano competenze manageriali)
9. Condividere con il valutato le valutazioni fatte nella scheda 2 argomentando eventuali differenze salienti tra l'autovalutazione e la valutazione fatta. Parlare di competenze e di risultati attesi in ogni area
10. Condividere un eventuale piano di miglioramento/sviluppo del valutato (cosa deve fare, chi può affiancare, quali corsi, quali libri leggere per migliorare nelle aree in cui si è più carenti?)
11. Chiedere al valutato un feedback sul valutatore e su cosa si potrebbe fare per migliorare il servizio.
12. Concludere il colloquio in modo positivo, se possibile, accertarsi del sentimento con cui si alza il valutato: se è una sensazione di inadeguatezza allora qualcosa non è andata a buon fine. Il valutatore ha un ruolo di allenatore che accompagna l'altro verso il desiderio di migliorare: partendo dalle lacune rilevate è in grado di rappresentare un percorso fattibile con il quale colmarle.



**SUGGERIMENTI SU COME REALIZZARE IL PROCESSO DI VALUTAZIONE  
(CON FOCUS SULL'AUTOVALUTAZIONE DEL VALUTATO)**

1. Il responsabile del servizio rappresenta in equipe multidisciplinare il sistema di valutazione, le finalità, le modalità e gli strumenti che verranno utilizzati dal valutatore (colloquio e schede 1 e 2). Al termine lascia a ogni lavoratore una copia di entrambe le schede con la richiesta di leggerle e compilarle in ottica di:
    - autovalutazione dell'operato finora svolto (punti di forza e aree di miglioramento)
    - autodefinizione degli obiettivi di miglioramento e/o sviluppo che si darebbe per l'anno in corso (questo porta il collaboratore a riflettere sul proprio operato e su cosa è importante fare/migliorare per ricoprire al meglio il ruolo)
  2. Il responsabile stila il calendario (anche parziale, modificabile e implementabile in itinere) dei colloqui di valutazione/valorizzazione e lo comunica per tempo ai suoi collaboratori
  3. Ogni lavoratore compila le schede 1 e 2 e le consegna al proprio responsabile (valutatore) qualche giorno prima della data del colloquio
  4. Il valutatore compila entrambe le schede di valutazione per ogni collaboratore, tenendo conto:
    - del "diario di bordo" compilato nel tempo dove ha annotato eventi degni di nota (positivi e/o negativi) sull'operato professionale del collaboratore
    - dell'autovalutazione fornita dal collaboratore.
- Devono essere compilate due Schede 1 (una con valutazioni dell'anno concluso e una nuova con gli obiettivi dell'anno in corso) e una sola scheda 2 come fotografia delle competenze espresse.
5. Realizzazione del colloquio. Per colloqui complessi è possibile chiedere aiuto al proprio responsabile.
  6. Far firmare al valutato due copie di entrambe le schede, lasciarne una al valutato e inviare l'altra al Servizio di Pianificazione e Controllo, che fornirà indicazioni sulle tempistiche di invio.