



Unione Comuni Valli  
Reno Lavino Samoggia



Azienda Servizi per la Cittadinanza  
Interventi Sociali  
Valli del Reno, Lavino e Samoggia

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



Approvato con delibera del CdA n°24 del 30 novembre 2018

## SOMMARIO

<b>FINALITA' DEL SISTEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>LA MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>5</b>
ATTORI .....	5
STRUMENTI .....	6
1. Definizione degli obiettivi gestionali .....	6
1.1 Schede di programmazione.....	7
.....7	
2. Report.....	7
3. La scheda di valutazione.....	8
<b>MODALITA' DI VALUTAZIONE</b> .....	<b>10</b>
VALUTAZIONE GERARCHICA .....	10
AUTOVALUTAZIONE.....	10
VALUTAZIONE NON GERARCHICA .....	10
<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL/LA DIRETTORE/A</b> .....	<b>12</b>
PREMESSA .....	12
AMBITI DI VALUTAZIONE .....	12
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO .....	14
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE .....	15
<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI</b> .....	<b>16</b>
PREMESSA .....	16
AMBITI DI VALUTAZIONE .....	16
ATTORI .....	20
PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	21
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO .....	22
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE .....	23
CONTRADDITTORIO.....	24
<b>VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b> .....	<b>25</b>
AMBITI DI VALUTAZIONE .....	25
ATTORI .....	30
PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	30
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO .....	31
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE .....	32
CONTRADDITTORIO.....	33
<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI</b> .....	<b>34</b>
PREMESSA .....	34
AMBITI DI VALUTAZIONE .....	34
ATTORI .....	40
PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	41
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO .....	43
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE .....	44
PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI.....	45
CONTRADDITTORIO.....	45

## FINALITA' DEL SISTEMA

Attraverso il *Sistema<sup>1</sup> di misurazione e valutazione della performance ASC InSieme*, recependo quanto elaborato dall'Unione e dai Comuni aderenti, intende adottare metodologie di misurazione quanti/qualitative comuni, attraverso:

- a. l'impiego di un set di indicatori idonei, finalizzati alla verifica del grado di raggiungimento di quanto programmato;
- b. la valutazione dei comportamenti attuati dai dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro, coerentemente con il codice di comportamento e i valori dell'Ente di appartenenza;
- c. la misurazione dell'impatto (outcome) che l'azione dell'Azienda produce sul territorio, attraverso i propri servizi;
- d. la rendicontazione comunicata ai cittadini anche attraverso un uso sistematico degli strumenti di comunicazione istituzionale tra cui la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web e quella dedicata alla rendicontazione sociale per Genesi, Genere e Generazioni (GGG).

Il Sistema quindi si pone come uno degli strumenti per promuovere un efficace processo di cambiamento organizzativo e di valutazione non solo dell'operato del personale ma anche delle linee politiche e delle strategie messe in campo dall'Azienda all'interno del territorio dell'Unione.

Il Sistema costituisce infine un'ulteriore leva per rafforzare le azioni avviate con l'approvazione e i periodici aggiornamenti del Piano triennale della Trasparenza e di Prevenzione della Corruzione, in quanto solamente attraverso una sua rigorosa applicazione diviene possibile garantire la tutela e il riconoscimento dei comportamenti virtuosi (etica della valutazione) e la valorizzazione dell'integrità personale e professionale di tutti i dipendenti.

Nell'ambito delle primarie finalità mediante l'adozione del presente Sistema si punta prioritariamente alla valorizzazione delle capacità gestionali dei Dirigenti e dei titolari di Posizioni Organizzativa, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari per l'Azienda sia

---

### **1 Art. 7. D.Lgs 150 - Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano (e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,) il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance e' svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonche' la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;

c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualita' dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, e' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalita' di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

quelli relativi all'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate.

Il rigoroso rispetto di quanto contenuto nel presente Sistema è propedeutico altresì per le seguenti ulteriori finalità:

- valorizzazione della “*professionalità*” dei/delle dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni ai *comportamenti* e al raggiungimento degli *obiettivi individuali* e di gruppo, i cui esiti sono alla base per il riconoscimento delle “*progressioni economiche orizzontali*”, in uno stretto collegamento tra retribuzione accessoria e performance (premierità selettiva)
- miglioramento del livello di “partecipazione” del/la valutato/a nel processo valutativo, prevedendo momenti di confronto e ricorrendo allo strumento dell'autovalutazione consuntiva da parte del soggetto valutato (con peso da definire), per poi sperimentare gradualmente nel tempo anche una valutazione incrociata Dirigente-Posizioni organizzative-Dipendenti);
- conseguimento di una piena “trasparenza” di metodi e risultati, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web dell'Azienda, nella apposita sezione “Amministrazione Trasparente”;
- integrare la metodologia di valutazione dei Dirigenti e dei/le titolari di Posizione Organizzativa con il sistema di valutazione della complessiva performance dell'Azienda, collegando il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e di gruppo a una *quota variabile* di retribuzione di risultato;
- rafforzare la diffusione del sistema di *valori* individuati da porre alla base dei comportamenti di tutti i soggetti che operano, nei vari ruoli, nell'Azienda e per alcuni anche nell'Unione (specie con riferimento a coloro che sono responsabili di servizi gestiti in forma associata tramite l'Unione).

Il Sistema si configura come uno strumento che vuole essere efficace sotto il profilo attuativo e di agevole implementazione operativa sia per l'Azienda che per l'Organismo indipendente di valutazione. La metodologia di valutazione, così come le modalità di utilizzo della strumentazione, dovranno infine risultare il più possibile semplici ed intellegibili, in modo particolare da parte dei soggetti valutati.






Si precisa che l'adozione del presente Sistema riguarderà, come prima applicazione, la valutazione che verrà effettuata nel corso del 2020 relativa alla performance del 2019.

# LA MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI

## Attori

Il processo di valutazione individuale permette di pervenire ad una valutazione finale che rappresenta la sintesi di una pluralità di informazioni e valutazioni, rese da soggetti diversi.

Di seguito una tabella riepilogativa degli attori coinvolti per ciascun ruolo organizzativo:

VALUTATORI VALUTATO	CdA	Direttore/a	Titolari di Posizioni Organizzative	OIV
Direttore/a				
Posizioni organizzative				
Personale a tempo indeterminato e determinato				

Compete al **Consiglio di Amministrazione** la valutazione della performance del/la Direttore/a e dei Dirigenti laddove presenti, su proposta formulata dall'OIV.

Il/la **Direttore/a** partecipa in qualità di coordinatore/trice di tutto il processo di valutazione, coordinando direttamente la valutazione delle competenze manageriali e professionali dei Dirigenti e, laddove questi non siano presenti, dei titolari di Posizioni Organizzativa, garantendo il collegamento con le dinamiche organizzative interne all'Ente.

I **titolari di Posizioni Organizzativa** supportano i Dirigenti nella valutazione dei dipendenti; in assenza di posizioni dirigenziali, essi valutano la performance dei dipendenti di tutte le categorie giuridiche.

L' **Organismo Indipendente di Valutazione** rappresenta l'attore tecnico-scientifico della valutazione, che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai Dirigenti e/o alle Posizioni Organizzative sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi. Attraverso l'attività di validazione preventiva esprime la proposta di valutazione finale delle performance dirigenziali o delle posizioni organizzative acquisendo, sintetizzando e integrando i risultati della valutazione espressa dai diversi attori coinvolti nel processo.

La presenza “a tendere” di un sistema di programmazione uniforme all’interno di ogni Ente costituisce il punto di partenza propedeutico alla valutazione della performance.

Gli strumenti di misurazione, utili ai fini di un efficace processo di valutazione, sono le schede di programmazione degli obiettivi, il report di avanzamento periodico della gestione e i report consuntivi.

### 1. Definizione degli obiettivi gestionali

La valenza segnaletica delle schede di programmazione degli obiettivi del Documento di budget, sia preventive che di monitoraggio e consuntivo, dipende dalla presenza in esse degli indicatori di performance attesa, unitamente ai valori standard da voler conseguire e il rispettivo range di oscillazione previsto. Ogni scheda dovrà obbligatoriamente prevedere:

- una chiara individuazione dell’obiettivo da raggiungere;
- la descrizione delle singole attività istituzionali ed organizzative richieste, in quanto strumentali od essenziali per raggiungere il singolo obiettivo;
- la misurazione quanti-qualitativa prevista per ciascun obiettivo, anche di tipo intersettoriale, rilevante ai fini delle priorità strategiche dell’ Azienda o a livello gestionale. In caso di obiettivo intersettoriale, oltre ai nominativi dei soggetti corresponsabili, nelle schede dovranno essere indicati anche i pesi percentuali (ovviamente intesi come stima) di attribuzione, quanto a responsabilità organizzativa e rilevanza per ciascuno dei soggetti responsabili, dell’obiettivo “trasversale” di settore/servizio/unità organizzativa; onde rendere agevole tale processo di misurazione, è consigliabile circoscrivere il numero di obiettivi (che dovranno comunque risultare “sfidanti”) in un numero limitato (5) da conseguirsi durante ciascun anno.
- l’indicazione del valore target che si stima di poter raggiungere entro l’anno di programmazione;
- la previsione dei tempi indicativi in cui si ritiene di poter perseguire il singolo obiettivo.

Le tipologie di indicatori da poter utilizzare in chiave preventiva sono le seguenti:

- **attività** (volumi erogati per unità di servizio)
- **efficienza del servizio/progetto/attività** (da intendersi come *costo unitario del servizio/progetto/attività*)

- **produttività** del personale (*quantità di output erogata per singola unità di personale*)
- **efficacia del servizio/progetto/attività** (*grado di raggiungimento dell'obiettivo prefissato nella tempistica assegnata*).
- **qualità del servizio** (*grado di soddisfazione dell'utenza*)
- **economicità** (*tasso di copertura dei costi del servizio attraverso eventuali proventi connessi all'offerta dello stesso*);
- **finanziari** (*es. rapporto tra dati di spesa sostenuta e numero di abitanti; scostamenti tra risorse di spesa preventivata e risorse spese durante la gestione*)

## 1.1 Schede di programmazione

Le schede di programmazione sono approvate ogni anno del triennio oggetto di analisi preventiva nel Documento di budget/Piano della Performance e costituiscono la base per la misurazione della performance individuale. La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di performance rappresenta il dato basilare per il calcolo del conseguimento dei risultati (attività; output in termini di produttività, efficienza ed efficacia; qualità).

Mediante le schede del Documento di budget si assegnano ai Responsabili (Dirigenti e titolari di Posizione Organizzativa) gli obiettivi operativi approvati nel Piano programma (e che dovranno tradursi in obiettivi gestionali nel Documento di budget) in funzione del grado di "rilevanza strategica," misurabile in termini di risorse umane e tempi mediamente assorbiti; i vertici politici e tecnici dell'Azienda individueranno le priorità in stretto raccordo tra loro.

Le schede di programmazione del Documento di budget sono da rendicontarsi ex post da parte del Dirigente e/o dai titolari di Posizione Organizzativa.

La **Direzione** supporta l'OIV raccogliendo ed elaborando le informazioni sotto forma di report, secondo le metodologie vigenti. Svolge inoltre tutte le operazioni necessarie all'applicazione del sistema, avvalendosi del supporto operativo del **Servizio Personale Associato**. Al fine di supervisionare l'intero processo a livello programmatico, ~~il~~ l'OIV provvederà ad esaminare la varietà e tipologia di obiettivi e connessi misuratori di target, esprimendosi mediante validazione sul relativo grado di significatività informativa riguardo gli obiettivi da dimensionare.

## 2. Report

Il sistema dei report è un insieme di strumenti che consente il monitoraggio e la verifica, a ciascun livello dell'organizzazione, dell'andamento delle attività in relazione

agli obiettivi strategici e operativi del Piano programma e gestionali del Documento di budget, predefiniti negli strumenti di pianificazione e programmazione dell' Azienda.

L'obiettivo della rendicontazione è di migliorare la qualità di quanto monitorato da parte del Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa, chiamato a motivare sia all'Amministrazione che all' OIV eventuali modifiche relative a: fasi, tempi di realizzazione degli obiettivi programmati, eventuali esigenze di eliminazione degli obiettivi non più realizzabili.

### **2.1 Report di avanzamento periodico:**

La predisposizione del report di avanzamento periodico della gestione costituisce un mero aggiornamento (seppur motivato) sulla dinamica degli obiettivi originariamente previsti, la cui valenza però sarà fondamentale ai fini del perfezionamento del processo valutativo.

A tal fine si ritiene di ipotizzare, in linea con I Comuni dell'Unione, quale tempistica il 31 luglio e il 15 ottobre (una volta che il Sistema sarà messo a regime). Per tali occasioni si possono prevedere anche specifici momenti di confronto intermedio con l' OIV relativamente agli stati di avanzamento degli obiettivi e alla definizione di possibili soluzioni migliorative conseguenti al sopraggiungere di cause esterne o endogene. Quanto dovesse emergere in tale fase di monitoraggio e verifica verrà formalizzato nel verbale dell' OIV.

### **2.2 Report consuntivo:**

permette di verificare, valutare e rendicontare, a ciascun livello dell'organizzazione, l'andamento delle attività in relazione agli obiettivi strategici e operativi (anche trasversali all'Azienda) delineati nel Piano Programma e gestionali indicati nel Documento di budget/Piano Performance. Ai fini della valutazione di quanto consuntivato, si considereranno sia le previsioni iniziali, inserite nelle schede di programmazione del Documento di budget, che quanto emerso durante la fase di monitoraggio e verifica di ottobre.

Ogni anno, al termine del ciclo della performance, l'OIV valida la Relazione sulla Performance, che contiene gli esiti della performance organizzativa e individuale dell'Azienda e che viene approvata dal CdA prima dell'erogazione dei compensi incentivanti.

### **3. La scheda di valutazione**

La scheda riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione. E' composta da un frontespizio, in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e del valutatore, e da tre sezioni:



SEZIONE A: sono indicati i risultati conseguiti, desunti dai report di cui al punto precedente;

SEZIONE B: sono indicate le competenze e/o i comportamenti organizzativi individuati come oggetto di valutazione;

SEZIONE C: sono inserite altre informazioni utili.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o della produttività, secondo una metodologia di incentivazione che varia per i Dirigenti, i titolari di Posizione Organizzativa e i Dipendenti.

La scheda, che contiene il punteggio complessivo espresso in centesimi di punto (percentuale), viene sottoscritta dal valutato e dal valutatore e consegnata alla fine del processo di valutazione, nei modi indicati nei paragrafi successivi.

Il “peso” da attribuire alla due principali variabili caratterizzanti il sistema di valutazione (risultato/comportamenti) deve essere definito in maniera più uniforme possibile rispetto a quanto indicato da Unione e Comuni, onde evitare di creare percorsi ed orientamenti valutativi troppo dissimili tra l’Azienda, i singoli Enti e l’Unione stessa.

## MODALITA' DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione di ASC InSieme, recepito il modello adottato dall'Unione e dai Comuni aderenti, si basa essenzialmente su tre modalità, che contribuiscono alla definizione di un quadro complessivo della performance del soggetto valutato: gerarchica, autovalutazione, orizzontale (o non gerarchica).

### *Valutazione gerarchica*

La valutazione gerarchica permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore gerarchico, di valutare i comportamenti perseguiti dal valutato nel periodo considerato.

E' indirizzata a rilevare eventuali criticità comportamentali su cui il valutato dovrà porre attenzione nel periodo successivo, in una logica di costante sviluppo e miglioramento.

Nel colloquio il valutatore evidenzierà gli elementi di eccellenza, ravvisati nelle singole prestazioni, ma in modo dettagliato e chiaro focalizzerà l'attenzione anche sugli aspetti di miglioramento attesi a livello prospettico, condividendo con il valutato una strategia di sviluppo.

### *Autovalutazione*

E' finalizzata a verificare la percezione del valutato in riferimento ai propri margini di "miglioramento delle competenze" e dei comportamenti organizzativi: infatti è estremamente utile avere consapevolezza di quali fattori vadano corretti, per avviare un efficace processo di miglioramento e sviluppo professionale.

Nell'attività di autovalutazione possono essere osservati alcuni aspetti concernenti il raggiungimento degli obiettivi in riferimento, ad esempio, alle principali "cause di scostamento" tra previsioni e risultati (scaturenti anche dai report di controllo) o alle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi.

### *Valutazione non gerarchica*

Consente al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti attuati.

Ha lo scopo di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni, con particolare riferimento alla gestione del personale.

Questo tipo di valutazione può essere realizzata anche mediante le risultanze derivanti dalla somministrazione di questionari di benessere o di clima organizzativo (tra l'altro obbligatoriamente previste dalla vigente normativa Brunetta recentemente modificata dal D.l.vo n.75/2016), facilmente attivabili mediante l'apposito kit predisposto e messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL/LA DIRETTORE/A

### *Premessa*

In considerazione della effettiva dipendenza funzionale del/la Direttore/a ~~Segretario~~ dall'organo di vertice politico dell'Ente, il Consiglio di Amministrazione è il soggetto valutatore che, per lo svolgimento di tale funzione si avvale del supporto dell' OIV. L' OIV, infatti, collabora con il CdA nella fase di individuazione ed assegnazione di obiettivi al/la Direttore/a; a livello consuntivo valida su richiesta dello stesso CdA la relazione illustrativa, a corredo della gestione consuntiva redatta dal/la Direttore/a.

Il/La Direttore/a, oltre alle funzioni tipiche del ruolo, può svolgere anche funzioni di direzione e di presidio di strutture organizzative all'interno dell'Azienda, se previsto nell'organizzazione e attribuito dal Presidente in carica.

Il processo di valutazione del/la Direttore/a è strettamente interconnesso con il sistema di programmazione e controllo dell' Azienda: a inizio anno attraverso il Documento di budget gli/le vengono assegnati gli obiettivi (e le relative risorse finanziarie, umane e strumentali), sui quali sarà espressa la valutazione. In tal caso, e limitatamente alla sfera di attività/servizi gestiti ~~dai Segretari~~ dal/la Direttore/a, verranno estese le schede di definizione preventiva degli obiettivi così come quelle di rendicontazione analitica della performance.

I risultati della sua performance sono riassunti annualmente nella Relazione sulla Performance, tenendo conto degli ambiti di coinvolgimento e dei relativi pesi che confluiscono direttamente nella valutazione.

### *Ambiti di valutazione*

Il presente Sistema di valutazione si fonda sulla definizione di precisi ambiti di valutazione della performance, considerati per lo specifico ruolo ricoperto dal valutato nell'organizzazione, cui è assegnato un peso che tiene conto delle competenze professionali e dei risultati conseguiti.

Gli ambiti di valutazione della performance del Direttore/a e i relativi pesi sono illustrati nella scheda seguente:

AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PUNTI	PESO %	COLLEGAMENTO A SPECIFICHE FASI DELLA PROGRAMMAZIONE
Risultato Performance Organizzativa (Fonte: Piano programma)	Stato di avanzamento specifici progetti a valenza strategica	10	10%	Report Controllo (rendicontazione progetti realizzati nell'ambito del Piano Programma)
Risultato Performance Individuale (Fonte: Documento di budget)	Progetti di sviluppo di competenza del valutato	20	20%	Report Consuntivo del Documento di budget articolato per singolo Servizio
Competenze professionali	Descrittore delle singole competenze	70	70%	Valutazione CdA

## 1. Competenze professionali

Il processo di valutazione delle competenze professionali del Direttore/a si svolgerà secondo la verifica delle seguenti funzioni:

### a) Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa.

La presente funzione è da valutare in relazione alle seguenti attività:

- correttezza e tempestività dell'attività amministrativa ed anche a livello di contenzioso originatosi nell' Azienda in ciascun esercizio considerato;
- trasparenza ed intellegibilità delle attività amministrative finalizzate ad un'efficace e diffusa comprensione di quanto prodotto all'interno dell' Azienda;
- coordinamento, in qualità di responsabile, delle attività di prevenzione della corruzione;
- coordinamento della delegazione trattante e presidio sul servizio di prevenzione e sicurezza sul lavoro;
- controllo sulla regolarità e correttezza dell'azione amministrativa nell' Azienda.

### b) Funzioni di sovrintendenza e coordinamento nei confronti dei Dirigenti, dei titolari di P.O. e degli organismi di gestione.

Da valutare in relazione alla qualità, espressa in termini di efficienza ed efficacia, dell'attività di:

- consulenza e coordinamento amministrativo e gestionale fornito ai Dirigenti e ai titolari di Posizioni Organizzativa;
  - supervisione e coordinamento dei rapporti dell' Azienda con la Città Metropolitana, Regione ER e altri enti territoriali
- c) Funzioni di coordinamento e impulso dell'attività di programmazione e verifica dell'andamento degli obiettivi di mandato.**

Da valutare sulla base della qualità, espressa in termini di efficienza ed efficacia, del coordinamento:

- delle attività di pianificazione strategica, operativa e gestionale;
- del processo di verifica e controllo dell'andamento degli obiettivi di Azienda.

Alle competenze specifiche sopra indicate è assegnato un peso pari al 70% del totale.

## **2. Risultati conseguiti**

Ai risultati, rilevati attraverso il sistema dei report in uso all' Azienda è assegnato un peso pari al 30%, così suddiviso:

- a) ai risultati della performance organizzativa è attribuito un peso del 10%
- b) ai risultati della performance individuale, relativa agli obiettivi direttamente assegnati al Direttore/a, è attribuito un peso del 20%

Il processo valutativo si conclude con la materiale consegna della scheda di valutazione, previo colloquio con il CdA, che potrà eventualmente richiedere delle integrazioni mediante relazioni e l'acquisizione di eventuali ulteriori elementi informativi potendo essere supportato in tale fase dal OIV.

## ***Attribuzione incentivo monetario***

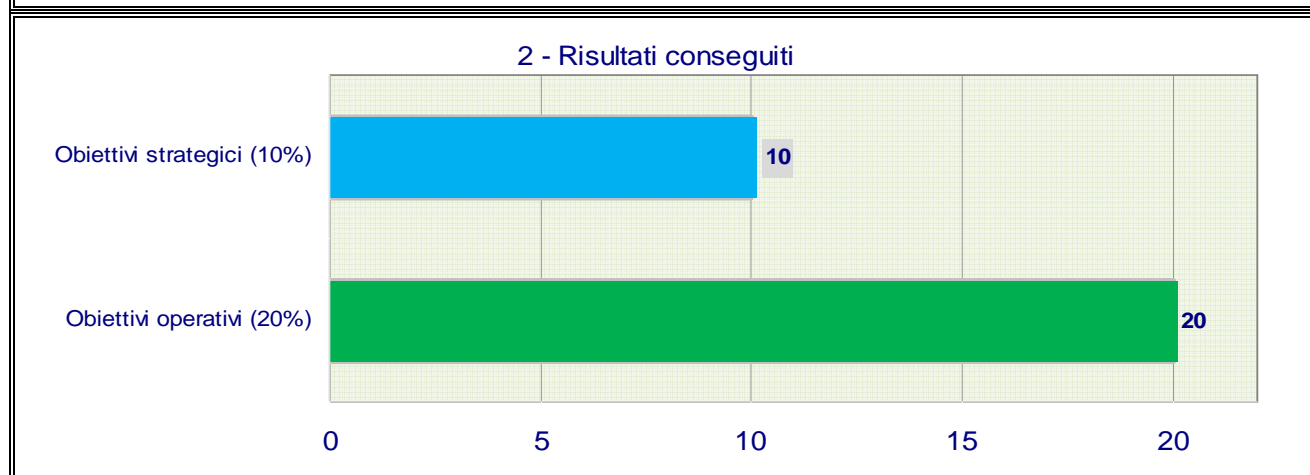
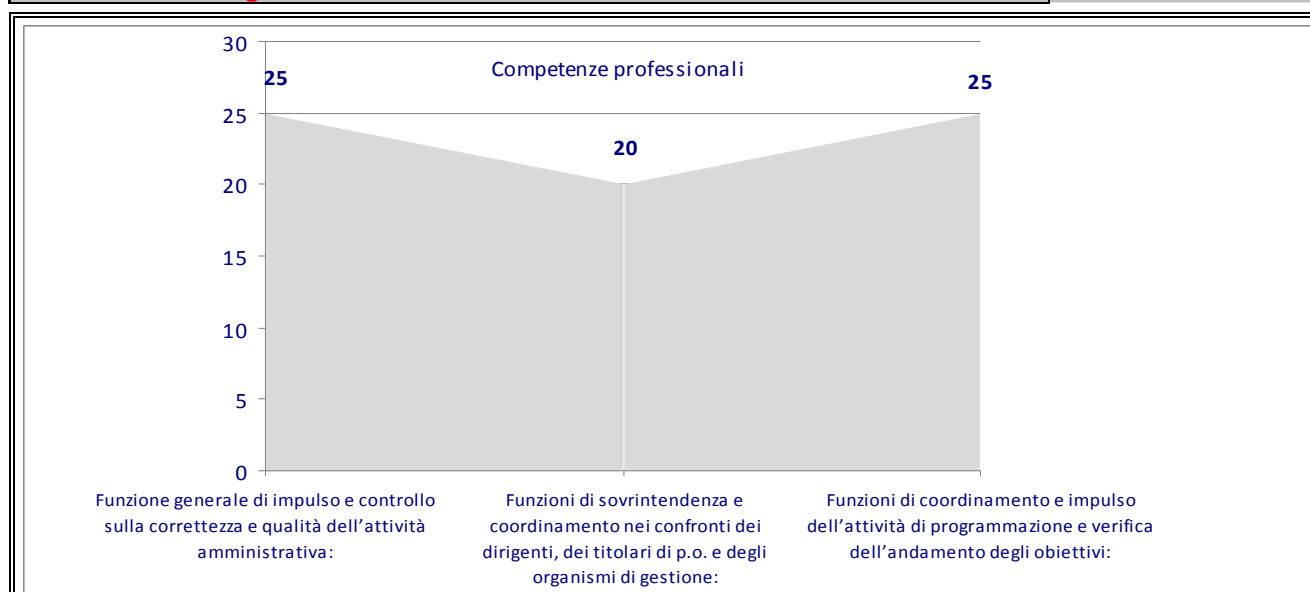
In applicazione della normativa vigente, al Direttore/a verrà attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, fino a un massimo del 10% della retribuzione nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili, nel rispetto delle capacità di spesa dell' Azienda, proporzionale al punteggio ottenuto.

La retribuzione di risultato viene assegnata al raggiungimento di un punteggio totale pari almeno al 70%, soglia sotto la quale non è attribuito alcun incentivo.

## La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance del/la Direttore/a, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL/LA DIRETTORE/A</b>	<b>Anno</b>
<b>1 - Competenze professionali</b> (articolate secondo la Macroorganizzazione)	<b>Max punti</b>
Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa:	<b>25</b>
Funzioni di sovrintendenza e coordinamento nei confronti dei dirigenti, dei titolari di p.o. e degli organismi di gestione:	<b>20</b>
Funzioni di coordinamento e impulso dell'attività di programmazione e verifica dell'andamento degli obiettivi:	<b>25</b>



<b>B - RISULTATI CONSEGUITI (Punti):</b>	<b>___ / 30</b>
<b>Totale Conseguito (A + B)</b>	<b>___</b>

Il/La Presidente del CdA \_\_\_\_\_

Data di consegna \_\_\_\_\_

Il/La Direttore/a \_\_\_\_\_

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

### *Premessa*

Il processo di valutazione descritto in questo capitolo, si applica nel caso in cui nella struttura organizzativa ci siano Dirigenti, secondo la declaratoria del CCNL della dirigenza degli EE.LL.; è il/la Direttore/a che svolge il ruolo di valutatore, come superiore gerarchico diretto.

Il fulcro del sistema di valutazione ruota necessariamente attorno alla figura del Dirigente: in primis come soggetto valutato, secondo le diverse variabili previste dalla normativa ed incluse nei regolamenti adottati dall'Azienda; in secondo luogo, come soggetto valutatore delle rispettive Posizioni Organizzative o come coordinatore nella valutazione dei dipendenti con il supporto delle singole P.O. con pesi e criteri differenziati.

### *Ambiti di valutazione*

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata ai Risultati conseguiti e alle Competenze professionali e manageriali espresse.

Tenendo conto che si tratta di figure dirigenziali, in grado di incidere in modo "sostanziale" sul raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi, grazie al ruolo e alle funzioni loro assegnate, al primo ambito di valutazione è dato un peso pari al 60% del punteggio complessivo della valutazione, mentre al secondo un peso pari al 40%.

AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PUNTI	Peso	COLLEGAMENTO A SPECIFICHE FASI DELLA PROGRAMMAZIONE
Risultato Performance Organizzativa	Stato di avanzamento degli obiettivi strategici dell'Ente	20	<b>60%</b>	Report Controllo Strategico (rendicontazione Progetti collegati agli obiettivi strategici del Piano programma)
Risultato Performance Individuale	Progetti di sviluppo di competenza del valutato	40		Report del Documento di budget
Competenze professionali	Descrittore delle singole competenze	40	<b>40%</b>	Valutazione del Direttore/a (con proposta da validare da parte del OIV)

**1. Risultati conseguiti**, misurati attraverso gli indicatori di performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità e rispetto ai risultati conseguiti negli obiettivi/progetti assegnati all'intero gruppo dirigente, rispetto al contributo



assicurato alla performance generale dell' Azienda.

Il punteggio è assegnato nel modo seguente:

- il 20% del punteggio è collegato alla valutazione dell'andamento degli obiettivi strategici dell'Ente definiti nel Piano programma;
- il 40% del punteggio è collegato agli obiettivi individuali e tiene conto dell'andamento delle schede di programmazione di competenza del Dirigente rientranti nel Documento di budget assegnato.

Le misurazioni di tali variabili sono effettuate nell'ambito del sistema di programmazione e controllo dell'Unione e di ciascun singolo Ente aderente.

## 2 . Competenze professionali e manageriali

All'interno del Sistema sono sei le variabili comportamentali da valutare relativamente ai Dirigenti.

- Propensione nel supportare l'Amministrazione nel processo di **pianificazione delle scelte strategiche**.
- Capacità di **programmazione e controllo** (riferito alla propria area di responsabilità organizzativa)
- Grado di **rispetto dei tempi del ciclo di gestione della performance** dell'Ente (prevedendo un "plus di merito" per coloro che rispettano sistematicamente le fasi temporale previste o assegnate a ciascun responsabile ovvero una eventuale "penalità" per coloro che non rispettano i tempi previsti del ciclo)
- Capacità di **valorizzazione e gestione delle risorse umane** (riferito alla qualità del clima organizzativo interno, ai tassi di assenza, al turnover il numero dei dipendenti coinvolti nelle attività di formazione; alle iniziative o progetti che includono tutti o la maggioranza dei dipendenti interni, ecc)
- **Orientamento all'utente interno** (con riferimenti ai propri colleghi) ed **esterno** (attenzione prestata nei confronti di precise categorie di cittadini o stakeholders)
- Propensione all'**innovazione organizzativa e gestionale** (sia riferita al singolo Ente di appartenenza che soprattutto all'Unione) ed inclinazione proattiva in termini di prevenzione dei potenziali rischi a cui si presta l'azione amministrativa.

I comportamenti sopra identificati si prestano ovviamente ad essere eventualmente rivisti o modificati, anche con cadenza annuale, a seconda delle priorità percepite.

Quelli proposti sono comunque sufficienti per avviare in tempi brevi il nuovo sistema.

Una più puntuale declinazione dei suddetti fattori viene proposta nel prospetto di seguito riportato:

FATTORI COMPORTAMENTALI	DECLARATORIA DI DETTAGLIO
Propensione nel supportare l'Amministrazione nel processo di <b>pianificazione delle scelte strategiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coadiuvare e supportare la propria Amministrazione e/o quella dell'Unione nella predisposizione del quadro informativo, tecnico e normativo concernente specifiche scelte di medio/lungo periodo, consentendo una più attenta valutazione dei pro e contro sottostanti ogni decisioni politica di ampio respiro</li> <li>➤ Contribuisce alla definizione e misurazione dei principali obiettivi strategici attraverso la previsioni di opportuni indicatori preventivi e di livelli target da raggiungere da includere in seno al Piano programma</li> </ul>
Capacità di <b>programmazione e controllo</b> (riferito alla propria area di responsabilità organizzativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definisce gli indicatori di attività, contesto e performance in modo adeguato e coerente con le funzioni e gli obiettivi assegnati</li> <li>➤ Rispetta le tempistiche di programmazione, rendicontazione e controllo degli obiettivi assegnati</li> <li>➤ Programma le attività da svolgere tenendo conto rispettivamente dei seguenti fattori:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. risorse disponibili</li> <li>2. obiettivi da raggiungere</li> <li>3. variabile tempo</li> </ol> </li> <li>➤ Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire al dirigente (quando presente) eventuali azioni correttive o per intervenire egli stesso in termini gestionali come PO.</li> </ul>
Grado di <b>rispetto dei tempi del ciclo di gestione della performance</b> dell'ente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rispetta sistematicamente le scadenze interne definite nell'ambito del <i>ciclo di gestione della performance</i>, con particolare riguardo alle fasi di predisposizioni delle schede programmatiche, di costruzioni dei report concomitanti e di quelli consuntivi.</li> <li>➤ Nel caso in cui il soggetto valutato dovesse tendere in via sistematica a non rispondere nei tempi previsti, in accordo con la Direzione dell'ente e l'OIV, si procederà ad una valutazione di un valore più basso di tale elemento comportamentale.</li> </ul>

FATTORI COMPORTAMENTALI	DECLARATORIA DI DETTAGLIO
Capacità di <b>valorizzazione e gestione delle risorse umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coinvolge attivamente i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare</li> <li>➤ Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati</li> <li>➤ Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti</li> <li>➤ Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori</li> <li>➤ Sa comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione</li> </ul>
<b>Orientamento all'utente interno</b> (con riferimenti ai propri colleghi) ed <b>esterno</b> (attenzione prestata nei confronti di precise categorie della cittadinanza o stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/utente</li> <li>➤ Definisce gli obiettivi della qualità del prodotto/ servizio erogato</li> <li>➤ Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità</li> <li>➤ Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente</li> <li>➤ Opera in una logica di continuo miglioramento del servizio</li> <li>➤ E' attento ai requisiti sociali e dell'ambiente</li> </ul>
Propensione all' <b>innovazione organizzativa e gestionale</b> (sia riferita all'Azienda che soprattutto all'Unione) ed all'inclinazione proattiva in termini di prevenzione dei potenziali rischi a cui si presta l'azione amministrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interpreta norme e regole in modo positivo e costruttivo.</li> <li>➤ Introduce miglioramenti, semplificazioni e innovazioni nell'organizzazione della propria struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di efficacia del servizio.</li> <li>➤ E' incline a verificare le funzioni gestite e ad elaborare e attuare interventi di miglioramento organizzativo in un'ottica dinamica.</li> <li>➤ Gestisce in autonomia le problematiche organizzative derivanti da mutamenti normativi ed organizzativi e l'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura</li> <li>➤ E' attento a tutto ciò che potrebbe far insorgere potenziali rischi prospettici nei confronti dell'Amministrazione.</li> </ul>

## ***Attori***

Per quanto attiene l'iter valutativo, il Cda riceve dall'OIV la proposta di valutazione della performance dirigenziale ed esprime la valutazione finale.

L'OIV rappresenta l'attore tecnico-scientifico della valutazione, che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai Dirigenti sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi. Attraverso la propria attività di validazione preventiva, esprime la proposta di valutazione finale delle performance dirigenziali acquisendo, sintetizzando e integrando i risultati della valutazione espressa dai diversi attori coinvolti nel processo.

Il **Direttore** partecipa come coordinatore di tutto il processo di valutazione, coordinando direttamente la valutazione delle competenze manageriali e professionali e garantendo il collegamento con le dinamiche organizzative interne.

I **Dirigenti** esprimono un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze ed eventualmente anche sulle cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti.

I **titolari di Posizione Organizzativa** e i **dipendenti** gestiti dal Dirigente valutato forniscono informazioni attraverso la predisposizione in forma anonima del questionario di benessere organizzativo, somministrato periodicamente, o attraverso altri strumenti individuati a tal fine. Gli esiti permettono all'Azienda di ottenere importanti informazioni sullo stato di salute organizzativa e sullo stato di diffusione del sistema di valutazione, oltre che di tener monitorato l'andamento.

Gli **Utenti finali** dei servizi gestiti dal Dirigente valutato sono coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o di qualità dei servizi, che dovranno essere sviluppate attenendosi rigorosamente a metodologie di misurazione ed analisi uniformi a quelle dei Comuni e per tutti gli Enti dell'Unione, predisposte e coordinate dal Servizio Controlli associato.

## ***Processo di valutazione***

Il processo di valutazione si sviluppa attraverso un confronto continuo tra il Direttore e i Dirigenti, mediante colloqui individuali e di gruppo, finalizzati a valutare l'andamento della performance individuale sia rispetto agli obiettivi assegnati sia rispetto alle competenze manageriali e professionali.

La valutazione finale è il risultato dell'insieme di azioni, svolte dal Direttore con il supporto dell'OIV, che portano alla proposta finale della valutazione della performance per ogni Dirigente.

In particolare:

1. per la valutazione dei risultati si considerano i dati elaborati nei report predisposti nell'ambito del sistema di programmazione e controllo dell'Azienda;
2. la valutazione delle competenze manageriali è effettuata con un confronto tra il Dirigente valutato e il Direttore in cui si tiene conto di quanto emerso nell'autovalutazione e di altri elementi raccolti dai soggetti coinvolti (dipendenti, titolari di Posizione Organizzativa, utenti finali)
3. il risultato finale della valutazione individua le aree di criticità sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo. La fase di valutazione termina con la consegna della scheda, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio ivi espresso rappresenta la valutazione finale della performance individuale.

L'output della fase di valutazione diventa l'input della fase successiva, quella cioè di sviluppo delle competenze, che rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo ed è gestita durante l'intero anno. Dai risultati della valutazione infatti, attraverso la condivisione con il valutato di un processo di autoanalisi, vengono ricavati i percorsi di crescita. Per questi dovranno essere programmate opportune azioni formative.

## *Attribuzione incentivo monetario*

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione di risultato). La ripartizione del fondo destinato annualmente ai Dirigenti avviene attraverso il seguente sistema:

- le risorse destinate alla retribuzione di risultato di ogni Dirigente corrispondono ad almeno il 15% dell'ammontare delle risorse destinate a finanziare la retribuzione di posizione e di risultato dei Dirigenti. L'incentivo massimo pro-capite, è assegnato in presenza di una valutazione pari a 100.
- quanto alla ripartizione, essa tiene conto del punteggio complessivo conseguito e indicato nella scheda

Il calcolo della retribuzione di risultato spettante a ogni Dirigente è quindi effettuato secondo la proporzione che segue:

$$A: 100 = X : B$$

Dove:

A = ammontare d'incentivo massimo pro-capite

B = punteggio conseguito dal dirigente nella scheda di valutazione

X = ammontare d'incentivo conseguito dal dirigente valutato

Un punteggio inferiore a **60** è definito "non appropriato" e quindi non incentivabile economicamente. Un punteggio inferiore a **40** rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza, così come previsto dagli art. 55-quater comma 2 e art. 55 sexies commi 1 e 2 del D. Lgs. 165/2001, introdotti dall'art. 69 del D. Lgs. 150/2010.

## La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **Dirigenti**, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

Dirigente:	Anno:
Area:	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; background-color: #e0e0e0; padding: 5px;"><b>Competenze manageriali</b></div> <div style="width: 40%; text-align: center;"> </div> <div style="width: 25%;"></div> </div>	
a) Competenze professionali: _____ /40	
<div style="display: flex;"> <div style="width: 30%; padding-right: 10px;"> <p><b>Risultati conseguiti</b></p> <p>Performance organizzativa di Ente</p> <p>Obiettivi operativi individuali (40%)</p> </div> <div style="width: 70%;"> </div> </div>	
b) Risultati conseguiti: _____ /60	
Totale Conseguito (a + b) _____ /100	
Presidente CdA:	Dirigente:
Data di consegna:	

## ***Contraddittorio***

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda il Dirigente può chiedere all' OIV un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Sulla base delle controdeduzioni presentate, l' OIV, informato il/la Direttore/a può proporre al CdA una modifica della valutazione.



## VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - POSIZIONI ORGANIZZATIVE

L'intento che spinge l'Azienda a prevedere specifiche posizioni organizzative è dettato dalla considerazione della strategicità che quella posizione può e deve rivestire ai fini di un efficace conseguimento delle priorità strategiche articolate negli obiettivi inseriti nel Piano programma. Per ciascun ruolo che s'intende far esercitare in seno alla singola posizione organizzativa, si devono definire preventivamente i comportamenti che si attendono da ciascun profilo che andrà a ricoprire la singola posizione.

Ai fini di un'efficace valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascuna posizione, è essenziale pertanto che in ciascun Ente venga sviluppata una preventiva analisi del job-profile collegata all'esercizio del ruolo richiesto e alle responsabilità assegnate.

### Ambiti di valutazione

La misurazione e la valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative è collegata ai **Risultati conseguiti**, misurati attraverso gli indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, e ai **Comportamenti organizzativi** agiti nell'esercizio del ruolo attribuito con il conferimento dell'incarico e definito nel job-profile (descrizione del profilo associato allo specifico ruolo organizzativo).

Il peso assegnato ai risultati conseguiti corrisponde al 40% mentre quello assegnato ai comportamenti organizzativi corrisponde al 60%.

AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PUNTI		COLLEGAMENTO A SPECIFICHE FASI DELLA PROGRAMMAZIONE
Performance organizzativa	Stato di avanzamento obiettivi operativi dell'Azienda	10	40%	Report Controllo Strategico (rendicontazione Progetti collegati agli obiettivi strategici del Piano programma)
Performance di Servizio	Andamento degli obiettivi gestionali del Servizio	30		Report relativo alle Schede di Programmazione del Documento di budget
Comportamenti organizzativi	Descrittore dei comportamenti organizzativi	60	60%	Valutazione del/la Direttore/a

## 1. Risultati conseguiti

Il sistema di verifica dei risultati individuali di performance dei titolari di Posizione Organizzativa riguarda:

- a) **Per il 10%** il valore medio dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi operativi che discendono dal Piano programma, assegnati alle PO ogni anno con il Documento di budget dal Direttore.

La diversa consistenza degli obiettivi assegnati ad ogni Posizione Organizzativa viene perequata applicando i seguenti coefficienti moltiplicatori nella fase di valutazione della performance:

- più di 4 obiettivi: coefficiente 1,0
- da 1 a 3 obiettivi: coefficiente 0,9
- nessun obiettivi: coefficiente 0,8

In caso di obiettivi particolarmente sfidanti per l' Azienda a prescindere dal numero degli stessi, si applicherà il coefficiente massimo (1,0).

- b) **Per il 30%** il valore medio dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi gestionali del Servizio assegnati con il Documento di budget attraverso le Schede di Programmazione (massimo 30 punti)

## 2. Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali prevede (a regime) la verifica di sei comportamenti, da sviluppare in quanto rilevanti per il profilo di lavoro (job-profile) richiesto, a cui sarà attribuito un punteggio da 1 a 10. Nel processo di valutazione il soggetto valutatore si confronterà con il valutato tenendo anche conto di quanto emerso in sede di autovalutazione.

I comportamenti valutati sono elencati di seguito e potranno essere modificati ogni anno:

COMPORAMENTI	DESCRITTORE
<b>CAPACITÀ DI INNOVARE E DI GESTIRE IL CAMBIAMENTO</b>	➤ Interpreta norme e regole in modo positivo e costruttivo.
	➤ Introduce miglioramenti, semplificazioni e innovazioni nell'organizzazione della struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure interne in un'ottica di efficienza e di efficacia del servizio.
	➤ E' incline a verificare le funzioni gestite e ad elaborare e attuare interventi di miglioramento organizzativo in un'ottica dinamica.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestisce in autonomia le problematiche organizzative derivanti da mutamenti normativi ed organizzativi e l'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura</li> </ul>
<b>CAPACITÀ DI PROBLEM SOLVING OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risolve le situazioni straordinarie in autonomia senza ricorrere al dirigente di riferimento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa valutare ed assegnare il “grado di priorità” agli obiettivi propri e a quelli assegnati ai collaboratori</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ E' solito scindere le “persone” dal singolo “problema”</li> </ul>

COMPORAMENTI	DESCRITTORE
<p><b>CAPACITÀ DI GESTIRE LE RISORSE UMANE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare attraverso colloqui individuali e/o di gruppo</li> <li>➤ Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati</li> <li>➤ Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti</li> <li>➤ Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori</li> <li>➤ Sa comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione</li> <li>➤ Assegna annualmente i comportamenti organizzativi ai dipendenti, motivandoli attraverso colloqui individuali e di gruppo in ottica di valorizzazione e sviluppo della professionalità secondo il ruolo</li> </ul>
<p><b>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate posizioni</li> <li>➤ Conosce l'organigramma dell'Ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative</li> <li>➤ Opera orientando il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo propri di contesti organizzativi e culturali diversi da quello di appartenenza, pur mantenendo e preservando le proprie caratteristiche distintive e peculiarità</li> <li>➤ Conosce le strutture informali dell'organizzazione. Sa identificare i personaggi chiave, capaci di intervenire nel processo decisionale.</li> <li>➤ Opera attivamente con interlocutori esterni (stakeholder) e all'interno in senso trasversale e inter-organizzativo, facendo sì che si costruiscano snodi opportuni</li> <li>➤ Esercita adeguatamente il proprio ruolo (responsabile o attore interessato/coinvolto) nei progetti a matrice trasversali dell'Ente</li> </ul>
<p><b>CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>  (<i>SEGUE</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definisce gli indicatori di attività, contesto e performance in modo adeguato e coerente con le funzioni e gli obiettivi assegnati</li> <li>➤ Rispetta le tempistiche di programmazione, rendicontazione e controllo degli obiettivi assegnati</li> <li>➤ Programma le attività da svolgere tenendo conto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- delle risorse disponibili</li> <li>- degli obiettivi da raggiungere</li> <li>- della variabile tempo</li> </ul> </li> </ul>

COMPORTAMENTI	DESCRITTORE
<p align="center"><b>CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b></p>	<p>➤ Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire al Direttore/a e/o al Dirigente eventuali azioni correttive</p>
	<p>➤ Rispetta i tempi definiti nell'ambito del ciclo di gestione della performance, con particolare riferimento a quanto previsto dal sistema di valutazione della performance individuale</p>
<p align="center"><b>CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO</b>  <b>(<u>Servizi di staff</u>)</b></p>	<p>➤ Supporta attivamente con le proprie competenze e con il lavoro del suo Servizio le attività degli altri Servizi</p>
	<p>➤ Definisce modalità e metodologie atte a integrare il proprio intervento con quello di altri Servizi e/o collaboratori</p>
	<p>➤ Promuove e identifica modalità di collaborazione per raggiungere obiettivi comuni che coinvolgono più Servizi</p>
	<p>➤ Propone e coordina interventi e azioni per il miglioramento e la semplificazione delle procedure</p>
	<p>➤ Opera in modo flessibile alla ricerca di soluzioni e sinergie più adatte ai problemi posti e alle specificità di ciascun Servizio</p>
	<p>➤ Si identifica nel percorso di lavoro svolto e si assume la responsabilità del raggiungimento (o meno) degli obiettivi posti</p>
<p align="center"><b>CAPACITÀ DI ORIENTARSI ALLA QUALITÀ DEL RISULTATO</b>  <b>(<u>Servizi di line</u>)</b></p>	<p>➤ Individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/utente</p>
	<p>➤ Definisce gli obiettivi della qualità del prodotto/ servizio erogato</p>
	<p>➤ Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità</p>
	<p>➤ Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente</p>
	<p>➤ Opera in una logica di continuo miglioramento del servizio</p>
	<p>➤ E' attento ai requisiti sociali e dell'ambiente</p>

## ***Attori***

L'OIV rappresenta l'attore tecnico-scientifico della valutazione, che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai titolari di Posizione Organizzativa sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi.

**Il Direttore/a** partecipa come coordinatore del processo insieme alla **Conferenza di Direzione** (laddove prevista), intervenendo per garantire l'applicazione il più possibile omogenea delle metodologie e delle modalità di valutazione. All'interno dell'Unione dei Comuni tale ruolo è svolto dal **Direttore dell'Unione**.

Ai **Dirigenti** compete la valutazione della performance individuale dei titolari di Posizione Organizzativa; ove non presenti la valutazione compete al Direttore/a.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** esprimono un'autovalutazione, sul comportamento attuato, sull'andamento del Servizio e sui risultati gestionali conseguiti.

Gli **Utenti finali** possono essere coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o di qualità dei servizi se cittadini e con analisi periodiche di benessere organizzativo o customer interne se dipendenti.

## ***Processo di valutazione***

La fase iniziale si concretizza nell'incontro a inizio d'anno tra il titolare di Posizione Organizzativa e il valutatore di riferimento il quale, una volta assegnati gli obiettivi gestionali, desunti dal Documento di budget in ordine ai progetti di sviluppo e alle schede budget del Servizio, comunica i comportamenti attesi per l'anno di riferimento. Si tratta di un momento cruciale che permette di chiarire ai soggetti coinvolti l'avvio del processo valutativo e gli elementi di valutazione.

La valutazione finale è il risultato delle azioni seguenti:

- a) per la valutazione dei risultati il valutatore prende atto dei dati elaborati nei report di controllo periodici;
- b) per la valutazione dei comportamenti organizzativi il valutatore si esprime tenendo conto di quanto emerso nei colloqui intermedi, dei risultati dell'autovalutazione, delle informazioni assunte dagli attori coinvolti nel processo valutativo e dell'osservazione diretta.

La valutazione si conclude con il colloquio nel quale il valutatore si confronta con il valutato, provvedendo alla consegna della scheda di valutazione che contiene tutti gli elementi descritti sopra e il punteggio finale espresso in centesimi, riassunti in forma grafica.

## ***Attribuzione incentivo monetario***

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'incentivo (retribuzione del risultato).

La somma individuale così ottenuta deve essere moltiplicata per il punteggio attribuito, desunto dalla scheda di valutazione compilata dal Dirigente, se presente, o dal Direttore/a secondo il seguente procedimento:

$$A : 100 = X : B$$

Dove

A= importo massimo erogabile

B= punteggio conseguito dalla Posizione Organizzativa nella scheda di valutazione

X= ammontare di incentivo conseguito dalla posizione organizzativa valutata

Un punteggio inferiore a 60 è definito “non appropriato” e non incentivabile economicamente.

## La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **titolari di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità**, con il dettaglio dei pesi attribuiti ai singoli ambiti valutativi e nel loro complesso.

ASC INSIEME SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO RESPONSABILE PO LINE	
Area	
Titolare PO	
Cognome e nome	
Categoria	
<h3>Comportamenti organizzativi</h3>	
Comportamenti organizzativi: <span style="border-bottom: 1px solid red; width: 50px; display: inline-block;"></span> /60	
<h3>Risultati conseguiti</h3>	
Risultati conseguiti: <span style="border-bottom: 1px solid red; width: 50px; display: inline-block;"></span> /40	
<b>Totale Conseguito:</b> <span style="border-bottom: 1px solid red; width: 50px; display: inline-block;"></span> /100	
Data di consegna: _____	
Firma del valutato _____	Direttore/a _____



## ***Contraddittorio***

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, il valutato può chiedere al superiore gerarchico un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Il colloquio è effettuato sulla base delle controdeduzioni presentate. Il superiore gerarchico, tenuto conto delle controdeduzioni, si esprime conseguentemente.

In assenza di dirigenti, i titolari di posizione organizzativa “apicali” possono richiedere il colloquio all’ OIV.

Sulla base delle controdeduzioni presentate, l’ OIV può proporre al/la Direttore/a una modifica della valutazione.

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

### *Premessa*

La valutazione della performance dei dipendenti risulta più che mai nevralgica e fondamentale ai fini della realizzazione efficace dei programmi amministrativi.

Lo scopo della valutazione è prima di tutto quello di valorizzare la professionalità dei dipendenti sia attraverso la differenziazione della valutazione, introdotta dal D.Lgs. 150/2009, sia attraverso uno stretto collegamento del processo di valutazione con gli obiettivi dell' Azienda, in coerenza con le figure gerarchicamente sovraordinate.

Il Sistema introduce momenti "partecipativi" attraverso i colloqui individuali, che si svolgono nel corso dell'anno allo scopo di creare consapevolezza nel dipendente del "valore" del proprio contributo professionale, nel rispetto dei recenti principi etici e di trasparenza introdotti dalla normativa sulla prevenzione della corruzione.

Inoltre il processo di valutazione della performance si collega direttamente al sistema retributivo e allo sviluppo di carriera previsto con le Progressioni Economiche Orizzontali.

### *Ambiti di valutazione*

La valutazione della performance dei dipendenti riguarda due principali ambiti:

- **Risultati conseguiti** misurati attraverso gli indicatori di performance del Servizio di appartenenza: Peso assegnato 30% (pari a 30 punti)
- **Comportamenti organizzativi** agiti nell'esercizio dei compiti assegnati: Peso assegnato 70% (pari a 70 punti)

AMBITI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO	FONTE VALUTAZIONE
Performance di Servizio Obiettivi di gruppo	Andamento degli Obiettivi gestionali del Servizio di appartenenza	30%	Report relativo alle schede budget del Servizio collegate al Documento di budget
Comportamenti organizzativi assegnati	Descrittori comportamenti organizzativi	70%	Valutazione del superiore gerarchico (Dirigente / Posizione Organizzativa)

## 1. Risultati conseguiti

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione e controllo dell'Azienda ed è finalizzata a rilevare il risultato dell'apporto individuale e di gruppo dei dipendenti in termini di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento e mantenimento, questi ultimi intesi come svolgimento di attività ordinaria/istituzionale, in linea con i relativi standard.

Attraverso la definizione delle schede di programmazione, approvate annualmente con il Documento di budget, sono attribuiti compiti, obiettivi e risultati attesi, che saranno comunicati ai dipendenti prioritariamente attraverso le Assemblee del Personale e approfonditi nelle riunioni di Area/Coordinamento e/o mediante colloqui individuali o di gruppo. La verifica dei risultati conseguiti è collegata al sistema dei report che valutano la performance organizzativa dell'Azienda, nello specifico saranno presi a riferimento i risultati raggiunti dal Servizio di appartenenza.

## 2. Comportamenti organizzativi

I Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzativa, in accordo con l' OIV e il/la Direttore/a, individuano annualmente, all'interno di tre macro-aree (gestionale, relazionale, innovativa), almeno 4 comportamenti (su 8 potenzialmente previsti dal presente sistema) da assegnare ai dipendenti. Vengono quindi valutati i comportamenti organizzativi agiti rispetto all'**ambito gestionale** (come si gestisce la propria attività), **relazionale** (come ci si comporta con gli altri) e **innovativo/cognitivo** (come si contribuisce al miglioramento, anche mediante l'acquisizione di nuove competenze). Nelle tabelle successive sono descritti i comportamenti, corredati da una serie di indicatori utili sia per il dipendente, che li deve porre in essere, sia per il valutatore, che deve assegnarli e osservarli. I comportamenti devono favorire la crescita della consapevolezza che ciascun dipendente deve tenere nella quotidianità, in relazione ai propri compiti e agli obiettivi di struttura.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata attraverso l'"osservazione diretta" con riferimento agli elementi sotto evidenziati. In questa fase il Dirigente si avvale del supporto dei titolari di Posizione Organizzativa e/o del personale direttivo avente funzioni di coordinamento. In assenza di Dirigenti sarà il Titolare di Posizione Organizzativa ad avvalersi del personale aventi funzioni di coordinamento.

I comportamenti possono essere aggiornati e modificati annualmente dai Dirigenti/Titolari di Posizioni Organizzative, anche su sollecitazione del/la Direttore/a e dell'OIV, in relazione a nuovi obiettivi dell'Azienda, e ai cambiamenti

organizzativi che s'intendono suscitare.

### AREE DI RILEVANZA E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREA	COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
<b>GESTIONALE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Orientamento all'utenza</li><li>➤ Impegno e responsabilità</li><li>➤ Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi</li><li>➤ Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti</li></ul>
<b>RELAZIONALE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Disponibilità al lavoro di gruppo</li><li>➤ Collaborazione, cooperazione e integrazione</li></ul>
<b>INNOVATIVO/COGNITIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Orientamento al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali</li><li>➤ Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative</li></ul>

**DECLINAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ED INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI GUIDA PER LA LORO OSSERVAZIONE**

**AREA GESTIONALE**

Fattore di valutazione	Descrizione del comportamento	Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare
<p><b>Orientamento al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali</b></p>	<p>Competenze/conoscenze ed abilità di tipo professionale dimostrate nell'espletamento dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento e allo sviluppo professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza. Conoscenza della propria organizzazione e delle procedure</p>	<p>Ø Partecipa alle iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale</p> <p>Ø Applica alle attività di competenza le conoscenze acquisite mediante interventi informativi</p> <p>Ø Si aggiorna sui cambiamenti organizzativi, le procedure interne adottate, le regole per lo svolgimento corretto del proprio lavoro (anti corruzione, trasparenza, codice di comportamento ecc)</p> <p>Ø Applica nell'ambito della propria attività lavorativa l'esperienza professionale acquisita in precedenza</p>
<p><b>Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi</b></p>	<p>Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative del servizio di appartenenza, nel rispetto delle prerogative personali e dell'orario di lavoro ordinario</p>	<p>Ø Applica in modo flessibile le procedure per realizzare gli obiettivi dell'Ente</p> <p>Ø Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati</p> <p>Ø E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del Servizio</p> <p>Ø Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale</p> <p>Ø Mostra disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche</p>
<p><b>Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative</b></p>	<p>Partecipazione attiva al miglioramento e all'innovazione dei processi di lavoro con la messa a disposizione di conoscenze e capacità professionali individuali</p>	<p>Ø Si adopera per supportare i colleghi nell'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative</p> <p>Ø Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività</p> <p>Ø Individua e propone soluzioni innovative per introdurre cambiamenti nelle modalità di lavoro (back office) e di offerta dei Servizi (front office)</p>
<p><b>Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti</b></p>	<p>Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro e al rispetto delle scadenze. Autonomia, nell'ambito delle mansioni attribuite, nell'individuare le priorità. Affidabilità gestionale e capacità di assumersi particolari responsabilità nell'ambito del ruolo ricoperto</p>	<p>Ø Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze</p> <p>Ø Si fa carico, di propria iniziativa, delle esigenze createsi nel corso dell'attività assumendosi le responsabilità e le decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite</p> <p>Ø Individua le priorità di lavoro anche senza l'intervento dei propri diretti superiori</p> <p>Ø Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati</p>

# DECLINAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ED INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI GUIDA PER LA LORO OSSERVAZIONE

## AREA RELAZIONALE

Fattore di valutazione	Descrizione del comportamento	Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare
<p><b>Disponibilità al lavoro di gruppo</b></p>	<p>Disponibilità al lavoro di gruppo, allo scambio di informazioni e all' integrazione delle competenze in un clima di collaborazione. Partecipazione attiva alle riunioni e ai gruppi di lavoro anche trasversali</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Partecipa in modo attivo ai gruppi di lavoro, cercando di comprendere l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio</li> <li>Ø Partecipa con costanza e interesse alle riunioni del gruppo mettendo a disposizione le informazioni utili e rilevanti</li> <li>Ø Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo</li> <li>Ø Individua quando possibile le soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo</li> <li>Ø Si adopera per realizzare con puntualità e precisione i compiti assegnati al gruppo</li> <li>Ø Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei o trasversali</li> </ul>
<p><b>Collaborazione, cooperazione e integrazione</b></p>	<p>Capacità di collaborare e cooperare con il proprio responsabile e con i colleghi, integrarsi positivamente nel contesto lavorativo curando in modo particolare l'ascolto nella relazione con i colleghi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Comprende la necessità di cooperare con i colleghi per la realizzazione degli obiettivi del Servizio</li> <li>Ø Collabora con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.</li> <li>Ø Integra le proprie energie con quelle degli altri, promuovendo la collaborazione tra servizi, soprattutto nell'ambito di gestioni associate, per raggiungere obiettivi comuni.</li> <li>Ø Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, mostrando capacità di negoziazione</li> <li>Ø Fornisce informazioni chiare e precise all'utenza rispettando il punto di vista e le specificità del singolo interlocutore</li> <li>Ø Comunica in modo trasparente ed efficace le informazioni ed i documenti relativi all'azione organizzativa dell'Ente</li> <li>Ø Mantiene i colleghi informati sui processi e condivide le azioni utili e rilevanti</li> <li>Ø Lavora consapevolmente e attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi per contribuire a creare un clima interno positivo</li> </ul>

**DECLINAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ED INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI GUIDA PER LA LORO OSSERVAZIONE**

**AREA INNOVATIVA /COGNITIVA**

Fattore di valutazione	Descrizione del comportamento	Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare
<p><b>Impegno e responsabilità</b></p>	<p>Attenzione ad espletare i compiti affidati con accuratezza e continuità anche in termini di presenza effettiva. Partecipazione attiva al processo lavorativo nel rispetto di regole e direttive. Capacità di prestare particolare cura alla qualità e all'efficienza del proprio lavoro</p>	<p>Ø Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi indicati. Fornisce, in caso di ritardo, informazioni dettagliate e possibili soluzioni ai propri superiori</p>
		<p>Ø Dimostra un'attenzione alle potenziali situazioni di conflitto di interessi nello svolgimento delle attività quotidiane.</p>
		<p>Ø Tiene un comportamento imparziale nei confronti di ogni singolo utente</p>
		<p>Ø Sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro</p>
		<p>Ø Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo nel rispetto delle disposizioni organizzative e delle regole impartite</p>
		<p>Ø Svolge i compiti assegnati con cura in modo assiduo e costante</p>
<p><b>Orientamento all'utenza</b></p>	<p>Disponibilità di relazione e ascolto delle richieste dell'utente. Capacità di soddisfare in modo congruo e adeguato l'utente cercando di intercettare i reali bisogni</p>	<p>Ø Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza interna ed esterna fornendo risposte adeguate ai quesiti proposti dall'interlocutore</p>
		<p>Ø Fornisce informazioni chiare e precise all'utenza rispettando il punto di vista e le specificità del singolo interlocutore</p>
		<p>Ø Comunica in modo trasparente ed efficace le informazioni ed i documenti relativi all'azione organizzativa dell'Ente</p>
		<p>Ø Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta</p>
		<p>Ø Indirizza e supporta la persona nell'individuazione di procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e bisogni</p>
		<p>Ø Ascolta, intercetta e sintetizza i bisogni dell'utenza, collaborando con i servizi di back office al miglioramento delle prestazioni e dei livelli di qualità.</p>
		<p>Ø Si dimostra attento e aperto nell'accogliere il cittadino favorendo una buona relazione con l'Amministrazione</p>

L'**OIV** rappresenta l'attore tecnico-scientifico della valutazione che interviene nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse e nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi.

Il/la **Direttore/a** coordina l'intero processo valutativo.

La **Conferenza di Direzione** interviene nel processo valutativo con funzioni di coordinamento, garantendo l'omogeneità nell'applicazione delle metodologie e dei metri di valutazione.

Ai **Dirigenti** compete la valutazione della performance individuale dei dipendenti. Ove non presenti, questa funzione è svolta dai titolari di Posizione Organizzativa.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** supportano il Dirigente (ove presente) nell'intero percorso di assegnazione degli obiettivi, verifica e valutazione finale.

Il **dipendente** è il soggetto valutato, che può intervenire nel processo attraverso le Conferenze di Area, le riunioni infra annuali e i colloqui individuali.



## Processo di valutazione

La **fase iniziale** di comunicazione si attua all'inizio dell'anno nell'ambito dell'Assemblea del Personale, dove il/la Direttore/a, supportato/a dal Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa incontra i dipendenti per illustrare le politiche dell'Azienda e gli obiettivi assegnati alle Aree. Successivamente, si avvia la fase di confronto con il valutato nell'ambito delle riunioni di Area e/o di Coordinamento in cui gli obiettivi vengono approfonditi dal Dirigente o dal Titolare di posizione Organizzativa che illustra anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno. Sia dell'Assemblea che di tali incontri iniziali viene redatto verbale di sintesi.

Il Dirigente e il titolare di Posizione Organizzativa potranno prevedere ulteriori incontri individuali o di gruppo per rendere più chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

Per garantire il rispetto delle norme che richiedono la differenziazione delle valutazioni (*artt 9<sup>2</sup> e 19<sup>3</sup> del D.Lgs. 150*), l'OIV individua annualmente la media a cui i valutatori (Dirigenti e PO) devono attenersi. Compete inoltre all'OIV indicare le regole metodologiche ai valutatori sulle modalità di attribuzione dei punteggi per garantire il rispetto del principio di valorizzazione del merito (*art 14 comma D*) 4. Di tale attività verrà redatto apposito verbale da rendere pubblico.

Entro il 30 giugno, si procede alla consegna della scheda di valutazione della performance riferita all'anno precedente. Il confronto tra dipendente e Dirigente e/o

---

### 2 Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unita' organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità' ((, secondo le modalità' indicate nel sistema di cui all'articolo 7,)) e' collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità' ((, ai quali e' attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva));
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità' del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate ((, nonché' ai comportamenti organizzativi richiesti per il piu' efficace svolgimento delle funzioni assegnate));
- alla capacità' di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. ((1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e' collegata altresì' al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché' di quelli specifici definiti nel contratto individuale.))

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - alla qualità' del contributo assicurato alla performance dell'unita' organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternita', di paternita' e parentale.

### 3 Art. 19. Criteri per la differenziazione delle valutazioni

1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 e' applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

**4 Art. 14 Organismo indipendente di valutazione della performance comma d)** garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) ), nonché' dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalita';

titolare di Posizione Organizzativa verterà, se del caso, su eventuali problematiche rilevate e sulle possibili azioni correttive rispetto a comportamenti osservati non pienamente conformi a quanto richiesto. Eventuali elementi rilevati nel corso del colloquio potranno essere inseriti anche nella sezione “note” della scheda di valutazione. Il confronto verterà anche sulla verifica dell’andamento dei comportamenti dell’anno in corso. In tale contesto andranno incentivati gli aspetti motivazionali e andrà aperto un confronto con i soggetti che manifestano maggiori problematiche rispetto alle attese, anche al fine di individuare i possibili interventi volti a migliorare la performance individuale.

Relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi il Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa prende atto del report del Documento di budget, validato dall’OIV. La valutazione di fine periodo si conclude di norma con un colloquio nel corso del quale il Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa procede alla consegna della scheda di valutazione, contenente gli elementi di valutazione e il punteggio finale conseguito, riassunti in forma grafica.

L’OIV redige annualmente una relazione sul funzionamento del Sistema di Valutazione da pubblicarsi sul sito internet nella sezione Amministrazione trasparente.

## Attribuzione incentivo monetario

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo spettante al dipendente.

L'ammontare complessivo delle risorse destinate alla produttività è distribuito individualmente tenendo conto dei parametri per categoria giuridica sotto riportati, del periodo di servizio prestato, dei giorni effettivi di presenza e del punteggio conseguito espresso in centesimi, decurtato dalle assenze, indicato nella scheda di valutazione.

Parametri per Categoria Giuridica (A)	
Categoria	Parametro
<b>B</b>	<b>100</b>
<b>B3</b>	<b>110</b>
<b>C</b>	<b>120</b>
<b>D</b>	<b>140</b>

Orario di lavoro (B)	
Ore Settimanali	Parametro
<b>36h</b>	<b>1</b>
<b>30h</b>	<b>0,83</b>
<b>24h</b>	<b>0,66</b>
<b>18h</b>	<b>0,5</b>

Distribuzione settimanale (giorni teorici calcolati annualmente) (C)	
<b>Su 5gg</b>	219/219
<b>Su 6 gg</b>	268/268

**Algoritmo di calcolo dell'importo da erogare: ( A x B x C x Punteggio conseguito )**

Come previsto dall'art 69<sup>5</sup> "Differenziazione del premio individuale" del CCNL del 21/05/2018 in sede di contrattazione integrativa verranno definite le modalità di attribuzione della maggiorazione del premio individuale ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate.

### **5 Art. 69 - Differenziazione del premio individuale CCNL 21/05/2018**

1. Ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.
2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.
3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

## La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda, con il dettaglio dei pesi attribuito alle aree valutative nel loro complesso.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI CAT. A-B-C-D

Area												
Valutatore										Ruolo		
Valutato: Cognome Nome												
Categoria		Profilo						T.P. / P.T.				
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI												
Descrizione del comportamento		Comportamento Assegnato	Punteggio assegnato									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Orientamento all'utenza											
2	Impegno e responsabilità											
3	Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi											
4	Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti											
5	Disponibilità al lavoro di gruppo											
6	Collaborazione, cooperazione e integrazione											
7	Orientamento al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali											
8	Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative											
NUMERO TOTALE COMPORAMENTI ASSEGNATI			COMPORAMENTI - RISULTATO A --->									
GRIGLIA A DISPOSIZIONE DEL VALUTATORE												
Punti 1-2	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono insufficienti rispetto alle attese											
Punti 3-4	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono modesti rispetto alle attese											
Punti 5-6	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono adeguati rispetto alle attese											
Punti 7-8	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono superiori rispetto alle attese											
Punti 9-10	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono eccellenti rispetto alle attese											

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI CAT. A-B-C-D

OBIETTIVI DI GRUPPO	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	RAGGIUNGIMENTO
Obiettivo 1 (da scheda Documento di budget)		%
Obiettivo 2 (da scheda Documento di budget)		%
Obiettivo 3 (da scheda Documento di budget)		%
TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI RISULTATO B --->		(%)
RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE		
COMPORAMENTI RISULTATO A --->	(nnn) su 80	PUNTEGGIO COMMPORTAMENTI SU 70
OBIETTIVI RISULTATO B --->	(%%%) su 30	PUNTEGGIO RISULTATI SU 30
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		SU 100
EVENTUALI OSSERVAZIONI EMERSE IN SEDE DI CONSEGNA DELLA SCHEDA DAL VALUTATO E /O DAL VALUTATORE		

Data di consegna

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

TREND VALUTAZIONE ANNI	2018	2019	2020	2021	2022
(UTILE AI FINI ATTRIBUZIONE PROGRESSIONI ORIZZONTALI)					

## ***Progressioni Economiche Orizzontali***

Gli esiti della valutazione della performance individuale costituiscono un elemento essenziale per l'assegnazione delle Progressioni Economiche Orizzontali (P..E.O.), in applicazione del D.Lgs 150/2009 e nel rispetto di quanto previsto dal *CCNL vigente*<sup>6</sup>. Ogni anno in sede di contrattazione decentrata sono determinati i criteri e le percentuali per le assegnazioni.

## ***Contraddittorio***

Sulla base delle controdeduzioni presentate, il/la Direttore/a, sentito/a anche il/la valutatore/trice, può emettere il provvedimento di valutazione definitiva.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, il dipendente può chiedere al Dirigente o, in assenza di questi, direttamente al/la Direttore/a un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Il Dirigente, o il/la Direttrice, con il supporto del Titolare di Posizione organizzativa entro 15 gg. emette il provvedimento di valutazione definitiva.

---

### **6 Art. 16 CCNL 21/95/2018 Progressione economica all'interno della categoria**

1. All'interno di ciascuna categoria è prevista una progressione economica che si realizza mediante l'acquisizione, in sequenza, dopo il trattamento tabellare iniziale, di successivi incrementi retributivi, corrispondenti ai valori delle diverse posizioni economiche a tal fine espressamente previste.
2. La progressione economica di cui al comma 1, nel limite delle risorse effettivamente disponibili, è riconosciuta, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, determinata tenendo conto anche degli effetti applicativi della disciplina del comma 6.
3. Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.
4. Gli oneri relativi al pagamento dei maggiori compensi spettanti al personale che ha beneficiato della disciplina sulle progressioni economiche orizzontali sono interamente a carico della componente stabile del Fondo risorse decentrate di cui all'art. 67.
5. Gli oneri di cui al comma 4 sono comprensivi anche della quota della tredicesima mensilità.
6. Ai fini della progressione economica orizzontale, il lavoratore deve essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari a ventiquattro mesi.
7. L'attribuzione della progressione economica orizzontale non può avere decorrenza anteriore al 1° gennaio dell'anno nel quale viene sottoscritto il contratto integrativo che prevede l'attivazione dell'istituto, con la previsione delle necessarie risorse finanziarie.
8. L'esito della procedura selettiva ha una vigenza limitata al solo anno per il quale è stata prevista l'attribuzione della progressione economica.
9. Il personale comandato o distaccato presso enti, amministrazioni, aziende ha diritto di partecipare alle selezioni per le progressioni orizzontali previste per il restante personale dell'ente di effettiva appartenenza. A tal fine l'ente di appartenenza concorda le modalità per acquisire dall'ente di utilizzazione le informazioni e le eventuali valutazioni richieste secondo la propria disciplina.
10. Sono fatte salve le procedure di attribuzione della progressione economica orizzontale ancora in corso all'atto della sottoscrizione definitiva del presente CCNL.