

## **Allegato B) - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PER L'APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIALE DELL'IPAB "PUBBLICA ASSISTENZA VOLONTARIA - CROCE VERDE" DI VERONA**

## **TITOLO 1° - LE FINALITA'**

L'Ipab "Pubblica Assistenza Volontaria - Croce Verde" di Verona assume il sistema di misurazione e valutazione della performance quale strumento per il miglioramento dei servizi offerti alla cittadinanza e per la crescita delle competenze professionali dei dipendenti, nel testo quale risulta dall'allegato A). Riconosce il merito attraverso l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

## **TITOLO 2° - I SOGGETTI**

Sono parti attive del processo di misurazione e valutazione della performance:

- 1) il Presidente;
- 2) il Nucleo di Valutazione;
- 3) il Segretario Direttore
- 4) i titolari di posizione organizzativa.

### **Articolo 2.1 – il Presidente**

Compete al Presidente la valutazione del Segretario direttore, sulla base della proposta formulata dal Nucleo di Valutazione. Qualora il Presidente si discosti da tale proposta, ne fornisce idonea motivazione.

### **Articolo 2.1 – il Nucleo di Valutazione**

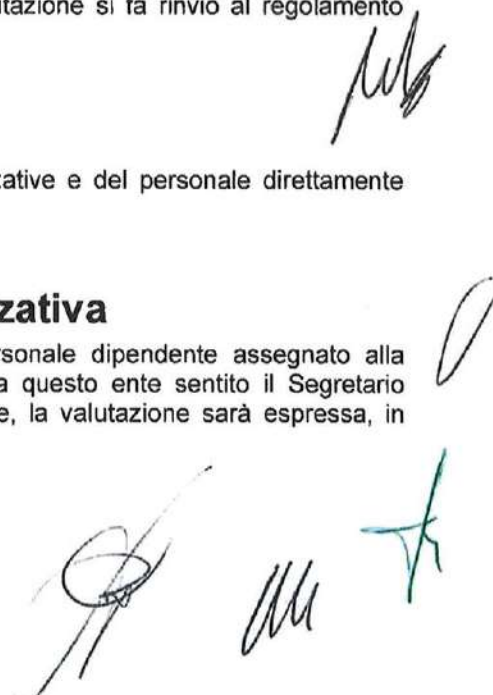
Per la disciplina della nomina e del funzionamento del Nucleo di Valutazione si fa rinvio al regolamento approvato con deliberazione n. 8 del 24/04/2020

### **Articolo 2.2 – il Segretario direttore**

Compete al Segretario direttore la valutazione delle posizioni organizzative e del personale direttamente assegnato.

### **Articolo 2.2 – i titolari di posizione organizzativa**

Compete ai titolari di posizione organizzativa la valutazione del personale dipendente assegnato alla struttura dagli stessi diretta, sulla base della metodologia adottata da questo ente sentito il Segretario direttore. Qualora uno stesso dipendente sia assegnato a più strutture, la valutazione sarà espressa, in modo congiunto, dai responsabili delle strutture a cui è assegnato.



## TITOLO 3° Nucleo di Valutazione

Per la disciplina della nomina e del funzionamento del Nucleo di Valutazione si fa rinvio al regolamento approvato con deliberazione n. 8 del 26/09/2020.

## TITOLO 4° - LA PERFORMANCE

### Articolo 4.1 – la performance organizzativa

La performance organizzativa misura e valuta i seguenti aspetti:

- a) l'effettivo grado di attuazione dei piani, programmi ed obiettivi contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente e dal Bilancio di previsione considerando il rispetto delle fasi, dei tempi previsti, degli indicatori qualitativi e quantitativi nonché delle risorse utilizzate;
- b) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati ai cittadini considerando anche lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- f) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa viene valutata secondo modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Nelle more dell'approvazione dei predetti modelli, la performance organizzativa viene valutata attraverso la definizione di obiettivi collettivi, che attengono all'intera struttura dell'ente.

I cittadini comunicano al Nucleo di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati dall'ente, secondo le modalità stabilite dallo stesso Nucleo.

### Articolo 4.2 – la performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, a cui deve essere attribuita un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:

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

## TITOLO 5° - IL CICLO DELLA PERFORMANCE

### Articolo 5.1 – il ciclo della performance

L'ente sviluppa, in coerenza con il bilancio di previsione dell'ente, il ciclo di gestione delle performance.

Quest'ultimo si articola nelle seguenti fasi:

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



f) rendicontazione dei risultati al Presidente e al Consiglio di Amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

## Articolo 5.2 – gli obiettivi

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi specifici dell'Amministrazione che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse contenuti nei documenti di programmazione adottati dal Consiglio di Amministrazione, che delineano i programmi e progetti con un orizzonte temporale pluriennale, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione.

Gli obiettivi generali sono adottati sulla base delle linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Nelle more dell'adozione delle predette linee guida, l'Amministrazione programma e definisce i propri obiettivi secondo quanto previsto al successivo articolo 5.3.

Gli obiettivi sono:

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

## Articolo 5.3 – il piano delle performance

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dall'ente. Individua gli obiettivi specifici dell'Amministrazione.

Il segretario direttore predispone lo schema di piano delle performance sentite le posizioni organizzative, quale raccolta degli obiettivi dell'ente, e lo invia al Consiglio di Amministrazione, dopo aver chiesto il parere del Nucleo di Valutazione.

Lo schema di piano delle performance è analizzato dal Consiglio di Amministrazione, il quale potrà proporre modifiche, integrazioni e specificazioni sentito il Segretario direttore. Il piano delle performance è approvato dal Consiglio di Amministrazione con la conseguente attribuzione formale degli obiettivi al Segretario direttore e ai titolari di posizione organizzativa. Il Segretario direttore comunica ad ogni dipendente il contenuto del piano delle performance utile per la valutazione finale. A tal fine consegna formalmente la scheda di valutazione contenente tutti gli elementi utili per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

La proposta degli obiettivi e la predisposizione del piano delle performance è oggetto di valutazione della performance individuale del Segretario direttore e dei titolari di posizione organizzativa. In via ordinaria, la predisposizione dello schema del piano delle performance deve avvenire entro 10 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione. Il Consiglio di Amministrazione lo approva nei successivi 10 giorni.

In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Segretario direttore e ai titolari di posizione organizzativa che risultino avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

Il piano delle performance approvato potrà essere modificato con delibera del Consiglio di Amministrazione. Le modifiche vanno comunicate a tutto il personale interessato.

Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.



## Articolo 5.4 – il monitoraggio

Il Segretario direttore, con la collaborazione dei singoli titolari di posizione organizzativa, verifica nel corso dell'anno il grado di realizzazione del piano delle performance.

Almeno una volta l'anno, ordinariamente entro il 30 settembre, viene effettuato il monitoraggio infrannuale che viene formalizzato attraverso l'analisi, anche con stati di avanzamento lavori, del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati. L'attività di monitoraggio verrà effettuata dal Nucleo di Valutazione per quanto riguarda i riflessi collegati alla performance organizzativa ed alla performance individuale del Segretario direttore e dei titolari di posizione organizzativa e dagli stessi titolari di posizione organizzativa per quanto attiene alla performance individuale dei dipendenti. L'esito del monitoraggio viene comunicato al Consiglio di Amministrazione, al Segretario direttore, ai titolari di posizione organizzativa e ai dipendenti.

Sia nel corso delle verifiche effettuate durante l'anno che in sede monitoraggio infrannuale possono essere proposte, sentito il nucleo di Valutazione, al Consiglio di Amministrazione eventuali modifiche.

## Articolo 5.5 – la relazione sulla performance

Al termine dell'esercizio, in via ordinaria entro il 28 febbraio dell'anno successivo, il Segretario direttore e i titolari di posizione organizzativa relazionano al Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti e del comportamento organizzativo dei dipendenti. Il Segretario direttore predispone, entro il 31 marzo, lo schema di relazione sulle performance, che deve essere validato dal Nucleo di Valutazione. Lo schema di relazione sulle performance è analizzato dal Consiglio di Amministrazione che può proporre eventuali modifiche ed integrazione da discutere con il Segretario direttore, con i titolari di posizione organizzativa interessati e con il Nucleo di Valutazione. La relazione sulle performance è approvata dal Consiglio di Amministrazione entro il 30 aprile.

In caso di inadempimento di quanto previsto dal presente articolo è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Segretario direttore e ai titolari di posizione organizzativa che risultino avere concorso al mancato predisposizione della Relazione per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

## TITOLO 6° - I PREMI

### Articolo 6.1 – il premio annuale collegato alla performance

Sulla base della performance individuale determinata con le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione delle performance nonché del ciclo delle performance, al Segretario direttore e ai titolari di posizione organizzativa viene riconosciuto un premio denominato retribuzione di risultato, sulla base delle risorse finanziarie e con i vincoli stabiliti dalle legge e dai contratti collettivi.

Per il rimanente personale non titolare di posizione organizzativa, il premio annuale collegato alla performance viene riconosciuto, sulla base delle disponibilità finanziarie messe a disposizione a tale fine dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

I criteri per per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono stabiliti in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.

### Articolo 6.2 – il bonus annuale delle eccellenze

L'ente può istituire, nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione collettiva nazionale, il bonus annuale delle eccellenze da attribuire al primo 5 per cento dei dipendenti che ottengono la valutazione della performance più elevata. Il numero di dipendenti verrà arrotondato per difetto. Qualora il numero di dipendenti risulti inferiore all'unità l'arrotondamento avverrà per eccesso ma comunque nel limite delle risorse disponibili.

Il personale destinatario del bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale delle innovazioni e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

### **Articolo 6.3 – il premio annuale per l'innovazione**

L'ente può istituire il premio annuale per l'innovazione che potrà essere riconosciuto ai dipendenti che hanno realizzato nell'anno il miglior progetto in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

I progetti che partecipano al premio devono essere identificati annualmente nel piano delle performance con il preventivo assenso da parte del Nucleo di Valutazione il quale deve verificare che il progetto abbia i requisiti di cui al comma precedente. Lo stesso Nucleo di Valutazione assegna il premio sulla base della valutazione comparativa dei diversi progetti verificato l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.

Il premio potrà essere attribuito anche in presenza di un solo progetto. In questo caso il Nucleo di Valutazione dovrà verificare l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.

L'importo del premio è pari al bonus annuale delle eccellenze.

### **Articolo 6.4 – la progressione economica**

L'ente può riconoscere selettivamente, ad una quota limitata di dipendenti, le progressioni economiche di cui all'art. 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 nell'ambito nella disciplina contenuta nei contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nel limite delle risorse disponibili definite in sede di contrattazione decentrata.

Le progressioni economiche sono riconosciute in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed alla performance individuale rilevati dal sistema di misurazione e valutazione della performance.

Possono partecipare alle progressioni economiche i dipendenti che per almeno tre anni continuativi abbiano conseguito una valutazione positiva e comunque non inferiore a 60 su cento.

### **Articolo 6.5 – la progressione di carriera**

L'ente può coprire i posti liberi in dotazione organica, nell'ambito della programmazione delle assunzioni, attraverso concorsi pubblici con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti.

### **Articolo 6.6 – l'attribuzione di incarichi di responsabilità**

L'assegnazione di incarichi e responsabilità avviene secondo criteri oggettivi e pubblici tra i dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità.

Rientrano nelle assegnazioni di cui al comma precedente gli incarichi di posizione organizzativa.

### **Articolo 6.7 – l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

L'ente, nell'ambito delle risorse disponibili, può promuovere l'accesso a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali e favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

I percorsi di alta formazione e di crescita professionale sono riconosciuti in via prioritaria ai dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità e le migliori performance individuali.

### **Articolo 6.8 – il premio di efficienza**

In caso di attivazione di processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione che comportino risparmi nei costi di funzionamento, l'ente quantifica detti risparmi con criteri oggettivi e, nella misura massima del 30%, li può destinare:

- alla performance individuale dei soggetti che hanno partecipato a tali processi, nel limite dei due terzi della somma a disposizione;



- la somma restante è destinata al fondo per le risorse decentrate e, quindi, alla contrattazione collettiva decentrata integrativa.

L'ammontare del premio per l'efficienza, nel limite del 30% dei risparmi, nonché la suddivisione fra importo da destinare ai soggetti che hanno partecipato ai processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione, nel limite dei due terzi, e la quota da destinare al fondo per le risorse decentrate sono stabiliti nel piano delle performance.

I criteri per la ripartizione delle somme tra i dipendenti che hanno partecipato, direttamente e proficuamente, ai processi di cui sopra, sono stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

I risparmi in questione sono evidenziati nella relazione alla performance e validati dal Nucleo di Valutazione.

## TITOLO 7° - LA TRASPARENZA

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Ai fini della trasparenza, l'amministrazione deve garantire la massima pubblicità di ogni fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance attraverso la pubblicazione sul sito internet dell'ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza. In particolare deve essere tempestivamente pubblicato sia il piano delle performance, con eventuali modifiche approvate in corso d'anno, che la relazione sulle performance.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione sovrintende agli obblighi in materia di trasparenza.

The block contains several handwritten marks in blue and black ink. At the top right, there is a blue checkmark-like symbol. To its right is a large, stylized signature in black ink. Below these, there are more initials and a large, complex signature in black ink, possibly reading 'M. C. V.' or similar.

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si fonda sulla definizione di performance organizzativa ed individuale contenuta nel D.Lgs. 150/2009 e dal DL. n. 95/2012, convertito in L. 135/2012, così come recepita nel regolamento dell'ente.

### 1. Definizione di performance individuale

La performance individuale, rappresentata da un valore numerico compreso tra 0 e 100, è determinata come media ponderata dei macro-elementi, indicati al paragrafo 2, che la compongono. La valutazione di ciascun macro-elemento è espressa da un valore numerico compreso tra 0 e 100.

### 2. Definizione dei macro elementi che compongono la performance individuale

#### 2.1 Personale titolare di posizione organizzativa

Per i titolari di posizione organizzativa, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo titolare di posizione organizzativa sia in termini di performance organizzativa che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo titolare di posizione organizzativa inteso come contributo assicurato al raggiungimento della performance generale della struttura nonché come qualità delle competenze professionali e manageriali dimostrate, tenuto conto anche della capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso
Obiettivi	50
Comportamento organizzativo	50

Nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso al comportamento organizzativo deve essere riservato un punteggio non inferiore a 35.

#### 2.2 Personale non titolare di posizione organizzativa

Per il rimanente personale, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo dipendente sia in termini di performance dell'unità organizzativa di appartenenza che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo dipendente inteso come competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso					
	Cat. D/D3	Cat. D/D1	Cat. C	Cat. B/B3	Cat. B/B1	Cat. A
Obiettivi	50	50	40	30	20	20
Comportamento organizzativo	50	50	60	70	80	80

Nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso, al macro-elemento obiettivi non può essere attribuito un peso superiore a 70 per le categorie C e D, e superiore a 50, per le categorie A e B.



### 3. Misurazione e valutazione degli obiettivi

Ciascun obiettivo, definito in coerenza il quadro normativo e regolamentare, deve essere identificato e descritto secondo la scheda obiettivo riportata in allegato la quale deve contenere i seguenti elementi:

- a) la descrizione sintetica ed analitica dell'obiettivo, nella descrizione analitica devono essere evidenziate anche eventuali criticità collegate alla realizzazione dell'obiettivo e gli stakeholders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
- b) il periodo di riferimento dell'obiettivo identificato con la data di inizio e la data di fine. Il periodo di riferimento di un obiettivo può essere pluriennale, in questo caso si dovrà porre particolare attenzione alla suddivisione delle attività che compongono l'obiettivo in modo tale che le attività non abbiano valenza pluriennale in quanto la valutazione avviene su base annuale;
- c) la tipologia dell'obiettivo che può essere:
  - ✓ di ente
  - ✓ di gruppo o di unità organizzativa
  - ✓ individuale
- d) le caratteristiche dell'obiettivo possono essere:
  - ✓ di mantenimento dell'attività ordinaria
  - ✓ di miglioramento dell'attività ordinaria
  - ✓ di sviluppo di nuove attività
- e) il peso dell'obiettivo, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascuna area sia pari a 100;
- f) il responsabile cui è assegnata la gestione dell'obiettivo. In caso di obiettivi di ente ovvero relativi a più ambiti organizzativi dovrà essere comunque identificato il responsabile del progetto nel suo complesso. Le attività che compongono il progetto dovranno essere riferite ad un'unica unità organizzativa al fine di poter valutare puntualmente il grado di attuazione di ciascuna attività e di determinare la performance di ciascun dipendente coinvolto nel progetto;
- g) le attività che compongono ciascun obiettivo intesa come azione elementare necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo. L'attività deve contenere le seguenti informazioni:
  - ✓ la descrizione sintetica ed analitica dell'attività che eventualmente evidenzia particolari criticità e gli stakeholders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
  - ✓ la data di inizio e di fine previste;
  - ✓ il peso dell'attività, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi delle attività per ciascun obiettivo sia pari a 100;
  - ✓ il nominativo dei dipendenti coinvolti nell'attività;
  - ✓ l'attività dovrà essere valutata da uno o più indicatori che andranno pesati con un parametro compreso tra 0 e 100 garantendo che la somma dei pesi sia pari a 100. A ciascun indicatore devono essere associati:
    - i. l'unità di misura;
    - ii. il valore attuale inteso come valore di partenza dell'indicatore;
    - iii. il valore atteso al termine dell'attività;
    - iv. il valore effettivo che potrà essere verificato a consuntivo.

La valutazione dell'attività è pari al grado di raggiungimento a consuntivo del valore atteso di ciascun indicatore, eventualmente pesato in caso di più indicatori. In sede di definizione degli obiettivi è possibile, eventualmente, prevedere che la valutazione non avvenga in modo puntuale ma secondo dei range predeterminati.

Qualora, nell'ambito dei pesi attribuiti alle singole attività facenti capo ad un dipendente, vengano riscontrate manifeste incongruità fra gli stessi pesi da parte del valutatore, quest'ultimo può procedere alla ridefinizione dei pesi, in sede di piano delle performance, dandone idonea motivazione.

#### 3.1 La valutazione del macro-elemento obiettivo

In sede di valutazione della performance organizzativa, l'ente mira a tenere sotto controllo l'andamento dei macro-obiettivi strategici, di ente o di singola struttura organizzativa, che la stessa Amministrazione si è prefissata in sede di relazione di mandato. Il suo orizzonte temporale è, quindi, nella maggior parte dei casi, ultrannuale, e, anche in questo caso, sarà necessaria la scomposizione del macro-obiettivo in attività che possano concludersi nell'anno di riferimento. In genere, molteplici e complessi possono essere i portatori di interessi coinvolti, per cui particolare attenzione dovrà essere prestata nella scelta degli indicatori che esprimano correttamente l'andamento dell'obiettivo rispetto a tutti i soggetti interessati. In tutte queste fasi, appare evidente il necessario coinvolgimento dell'organo politico.

La valutazione della performance organizzativa è data dalla media pesata del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi che interessano l'ente nel suo complesso, indicati come tali nel piano della performance.

#### 3.2 La valutazione della performance organizzativa



In sede di valutazione della performance organizzativa, l'ente mira a tenere sotto controllo l'andamento dei macro-obiettivi strategici, di ente o di singola struttura organizzativa, che la stessa Amministrazione si è prefissata in sede di relazione di mandato. Il suo orizzonte temporale è, quindi, nella maggior parte dei casi, ultrannuale, e, anche in questo caso, sarà necessaria la scomposizione del macro-obiettivo in sotto-obiettivi che possano concludersi nell'anno di riferimento. In genere, molteplici e complessi possono essere i portatori di interessi coinvolti, per cui particolare attenzione dovrà essere prestata nella scelta degli indicatori che esprimano correttamente l'andamento dell'obiettivo rispetto a tutti i soggetti interessati. In tutte queste fasi, appare evidente il necessario coinvolgimento dell'organo politico.

La valutazione della performance organizzativa è data dalla media pesata di tutti gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa e definiti come strategici nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato.

#### **4. Misurazione e valutazione del comportamento organizzativo**

Il secondo macro-elemento di valutazione della performance individuale è rappresentato dal comportamento organizzativo, attraverso il quale si dà un giudizio circa le modalità con le quali gli obiettivi sono stati raggiunti. Anche in questo caso, la valutazione è espressa da un numero compreso fra 0 e 100 ed è il risultato della media pesata di ciascun fattore del comportamento.

I fattori che vengono analizzati nel comportamento organizzativo possono essere rappresentati da:

##### **guida e motivazione dei collaboratori:**

la guida indica la capacità di rappresentare il punto di riferimento dei collaboratori nel lavoro quotidiano, indicando loro gli obiettivi e le linee guida per perseguirli, avendo sempre cura di tenere sotto controllo le condizioni e i vincoli presenti nel raggiungimento dei risultati. Per motivazione intendiamo il modo con il quale il responsabile stimola i collaboratori sul lavoro, apprezza i loro sforzi e valorizza le loro competenze.

##### **attenzione al clima interno**

ha per oggetto tutto quello che riguarda i fattori che influenzano le relazioni interpersonali, quali la fiducia dei colleghi, la possibilità di esprimersi senza timori, il sentirsi apprezzati, la convinzione circa la possibilità di migliorare. In altre parole, l'osservazione punta a considerare tutto quello che porta a lavorare in assoluta tranquillità.

##### **attenzione all'immagine dell'ente**

è la capacità di curare e sviluppare la reputazione e la credibilità propria, dell'ufficio e dell'Ente. Si attua valorizzando con i diversi interlocutori interni ed esterni i punti di forza e non facendo emergere all'esterno eventuali criticità e conflitti interpersonali.

##### **rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze**

si riferisce alla propensione a rispettare i tempi concordati o imposti da norme per l'effettuazione di determinati lavori, senza attendere solleciti da parte dei superiori, degli Amministratori o degli utenti. Anzi, ove possibile, si cerca di anticipare i tempi al fine di superare, senza eccessivo affanno, eventuali ostacoli non previsti.

##### **rispetto delle regole senza formalismi**

l'osservazione, in questo caso, punta sulla capacità del dipendente di strutturare la propria attività nella maniera più lineare, sburocratizzando al massimo le procedure, cercando soluzioni che semplificano i procedimenti, non irrigidendo la struttura; il tutto nel pieno rispetto delle norme legislative e regolamentari che disciplinano la materia.

##### **economia e correttezza nella gestione delle risorse assegnate**

è la propensione costante a minimizzare i costi della propria unità di appartenenza, senza peraltro penalizzare l'efficacia e la qualità delle prestazioni. E', altresì, la capacità di tener conto delle implicazioni economiche delle decisioni assunte autonomamente, valutando con attenzione, ove possibile, l'analisi costi/benefici.

##### **attenzione al cambiamento**

si valuta le modalità e il ruolo svolto dal dipendente nell'individuare, promuovere, sostenere e diffondere sia il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione) sia tecnologico (informatizzazione), vale a dire come lo stesso responsabile si rende visibile (sperimenta, utilizza, partecipa) come attore principale del cambiamento, prestando, altresì, attenzione alle resistenze al cambiamento e riconoscendo gli sforzi effettuati dai propri collaboratori.

##### **integrazione e interfunzionalità**

si riferisce alla capacità di interagire con gli altri componenti di un gruppo in modo produttivo e orientato al risultato, in funzione della soluzione di problemi che necessitano di competenze e contributi differenziati e multifunzionali. Si agisce, in altri termini, superando la logica del proprio "orticello" e prestando attenzione, oltre che agli utenti esterni, anche alle esigenze di quelli che possono essere i clienti interni, al fine di facilitare il lavoro di chi segue.

**qualità dell'apporto individuale**

ha per oggetto la valutazione di tutto quello che riguarda il contributo personale dato dal dipendente all'organizzazione, indipendentemente dalla sua preparazione tecnica. Afferisce, pertanto, alla capacità di ispirare fiducia, allo spirito di iniziativa, alla sensibilità, all'orientamento positivo anche verso le problematiche più complesse, considerandole occasioni di crescita e di miglioramento, ecc.

**capacità di valutazione differenziata (solo per i titolari di posizione organizzativa)**

La capacità di valutare i propri collaboratori viene espressa tramite una significativa differenziazione dei giudizi che il titolare di posizione organizzativa esprime nei confronti dei dipendenti assegnati alla propria area.

E' evidente che la scelta delle combinazioni fra i singoli fattori del comportamento organizzativo può dipendere da una serie di elementi:

- 1) la categoria di appartenenza;
- 2) il profilo professionale assegnato;
- 3) punto di criticità dell'organizzazione.

Ogni fattore viene pesato, al fine di evidenziarne la diversa importanza. La somma dei pesi dei singoli fattori non può superare il valore di 100. Ne consegue che si potranno incontrare fattori del comportamento organizzativo differenziati per categoria o per profilo professionale ovvero fissare i medesimi fattori, ma con pesi significativamente diversi.

Dal punto di vista pratico, si procede alla individuazione dei singoli fattori del comportamento organizzativo per categoria o per profilo professionale, se ne determina il relativo peso e si associa ciascun dipendente alla categoria o al profilo di appartenenza.

Il peso dato a ciascun fattore, distinto per categoria, è di seguito riportato.

Fattore	Segretario direttore e PO	Categoria D	Categoria C	Categoria B	Categoria A
Guida e motivazione dei collaboratori	10	15	0	0	0
Attenzione al clima interno	10	10	15	15	15
Attenzione all'immagine dell'ente	10	15	15	15	15
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	10	10	10	5	5
Rispetto delle regole senza formalismi	5	5	10	10	10
Economia e correttezza delle risorse assegnate	10	10	15	20	20
Attenzione al cambiamento	10	10	10	5	5
Integrazione e interfunzionalità	10	10	10	10	10
Qualità dell'apporto individuale	10	15	15	20	20
Capacità di valutazione differenziata	15	0	0	0	0

Sulla base dei fattori del comportamento organizzativo, il titolare di posizione organizzativa provvederà alla valutazione del personale allo stesso assegnato sulla base delle fasce di giudizio per ogni singolo fattore:

- valutazione compresa fra 81 e 100 – giudizio: ottimo;
- valutazione compresa fra 61 e 80 – giudizio: buono;
- valutazione compresa fra 41 e 60 – giudizio: scarso;
- valutazione compresa fra 21 e 40 – giudizio insufficiente;
- valutazione compresa fra 0 e 20 – giudizio: gravemente insufficiente.



La valutazione ottenuta, rapportata al peso previsto per ogni singolo fattore, darà la valutazione del comportamento organizzativo, che confluirà nella performance individuale, sulla base del peso attribuito al comportamento stesso.

## **5. Misurazione e valutazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori**

La capacità di valutare i propri collaboratori viene espressa tramite una significativa differenziazione dei giudizi che il titolare di posizione organizzativa esprime nei confronti dei dipendenti assegnati alla propria area.

Per misurare tale capacità si ricorre al calcolo dello scarto quadratico medio, che esprime quanto la valutazione, mediamente, si discosta dal valore medio. In pratica, si calcola la media delle valutazioni del comportamento organizzativo, si fa la differenza delle singole valutazioni con la predetta media, si elevano al quadrato le differenze, si procede al calcolo della media delle differenze e la si pone sotto radice quadrata.

Poiché indica di quanto ci si discosta dalla media, risulta evidente che più il suo valore cresce e più i giudizi sono differenziati.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa sarà così espressa:

- scarto quadratico medio inferiore a 5: valutazione 0
- scarto quadratico medio superiore a 10: valutazione 100
- scarto quadratico medio compreso tra 5 e 10 – valutazione proporzionale, ottenuta moltiplicando per 100 il quoziente fra la differenza tra lo scarto quadratico medio, da un lato, e il valore di 5, dall'altro, e, come divisore, ancora il valore di 5.

L'importo così ottenuto va moltiplicato per il peso attribuito all'elemento capacità di valutazione dei propri collaboratori.

## **6. Altri elementi**

### Esclusione dalla graduatoria

Il dipendente al quale, nel corso dell'anno di riferimento, sia stata inflitta una sanzione disciplinare che comporti la sospensione dal servizio, è escluso dalla graduatoria predisposta per la distribuzione del bonus annuale legato alla performance. Allo stesso modo, è escluso il dipendente al quale, nell'anno precedente a quello di riferimento, siano state inflitte due sanzioni che comportino la sospensione dal servizio. E', altresì, escluso dalla predetta graduatoria il personale che ottiene, nella valutazione della performance individuale, una valutazione inferiore a 60.

### Casi di esclusione della corresponsione della retribuzione di risultato

Per previsione di legge, rappresentano cause che escludono o riducono la corresponsione della retribuzione di risultato

- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare l'assenteismo;
- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare la corruzione;
- la mancata approvazione del ciclo di gestione della performance;
- la mancata segnalazione dell'eccedenza di personale;
- la mancata vigilanza del rispetto degli standard di qualità prefissati dall'ente;
- la mancata proposta dei profili professionali al fine di predisporre il fabbisogno di personale;
- la mancata o parziale adozione degli standard di qualità;
- il mancato o parziale coinvolgimento dell'utente e/o misurazione del suo grado di soddisfazione;
- la mancata nomina del Comitato Unico di Garanzia.

### Scheda di valutazione del dipendente

La performance individuale del singolo dipendente viene determinata sulla scheda individuale di valutazione, nella quale viene data evidenza dei singoli fattori, delle valutazioni ottenute e del risultato finale. Il modello di scheda è riportato in allegato. Nella scheda sono, altresì, riportati suggerimenti e annotazioni che il valutatore esprime nei confronti del valutato. A sua volta, il valutato può chiedere che, sempre nella medesima scheda, vengano evidenziate proprie osservazioni. I suggerimenti, le annotazioni e le osservazioni vengono datate e firmate dal soggetto proponente.

Il dipendente ha diritto di ricevere la scheda di valutazione, in sede di colloquio di valutazione.

### La valutazione finale

Qualora, dal relativo processo, emerga una valutazione del dipendente non in linea con situazioni o fatti oggettivamente dimostrabili, il valutatore può modificare la valutazione finale, dandone ampia, precisa e circostanziata motivazione.

#### **7. Procedure di conciliazione**

Qualora il dipendente non concordi con la valutazione ottenuta, lo stesso può inviare istanza indirizzata al Nucleo di Valutazione e intesa ad ottenere una revisione della valutazione stessa. L'istanza va motivata con riferimento a fatti e circostanze precisi e puntuali. Il Nucleo di Valutazione si esprime entro 30 giorni dal ricevimento, sentito il dipendente interessato e il titolare di posizione organizzativa che ha provveduto alla valutazione.

Il titolare di posizione organizzativa che non concordi con la valutazione ottenuta, può proporre istanza di riesame motivata e indirizzata al Presidente. Quest'ultimo, sentito il Nucleo di Valutazione e lo stesso titolare di posizione organizzativa interessato, decide entro 30 giorni dal ricevimento.

The block contains several handwritten signatures and initials. At the top right, there is a large, stylized signature in black ink. Below it, to the left, is a green checkmark. To the right of the checkmark is another signature in black ink. At the bottom right, there are two more signatures: one in black ink and one in blue ink.



**Soggetto valutatore:**

### Dati relativi al rapporto di lavoro

Data Inizio	Data Fine	Categoria	Posizione economica	Debito orario	Assenza rilevante per la performance

Peso del dipendente in termini di dipendente-equivalente:

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Macro-elementi	Valutazione	Peso	Valutazione pesata
1. Obiettivi individuali e di gruppo			
2. Comportamento organizzativo			
Performance individuale			

### **1. Macro-elemento: Obiettivi individuali e di gruppo**

Obiettivo descrizione	Attività						
	descrizione	Dal	Al	Peso	Apporto individuale	Valutazione attività	Valutazione del dipendente
Obiettivi individuali e di gruppo							

## 2. Macro-elemento: Comportamento organizzativo

Comportamento	Peso	Valutazione	Valutazione pesata
Comportamento organizzativo			

## 2. Macro-elemento: Capacità di valutazione

Dipendente valutato	Valutazione del comportamento organizzativo
Media	
Capacità di valutazione come Scarto quadratico medio delle valutazioni	

### Note

--

**Data:**

Firma del valutatore

Firma del dipendente per ricevuta