

C.I.S.A. 31

CONSORZIO INTERCOMUNALE SOCIO ASSISTENZIALE

Carignano, Carmagnola, Castagnole Piemonte, Lombriasco,

Osasio, Pancalieri, Piobesi Torinese, Villastellone.

Via Avvocato Cavalli, n.6 - Carmagnola

tel. 011 9715208 – 011 9712561 - fax 011 9711047

VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE C.I.S.A. 31 N. 09

OGGETTO: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - APPROVAZIONE.

L'anno duemilaquattordici addì sette del mese di aprile alle ore 09.00, presso la Sala Riunioni del C.I.S.A. 31 di Via Avv. Cavalli, 6 a Carmagnola, si è riunito il Consiglio di Amministrazione del Consorzio Intercomunale Socio Assistenziale – C.I.S.A. 31, nelle persone dei Signori:

- | | |
|----------------------|-----------------|
| 1. ALBERTINO GIORGIO | Presidente |
| 2. TORAZZA VALERIA | Vice Presidente |
| 3. | Consigliere |
| 4. REALE ROSSANA | Consigliere |
| 5. D'AMARO MICHELE | Consigliere |

E' assente la Sig.ra Tortone Gisella – Consigliere.

E' presente il Direttore consortile, dott.ssa Clara Genesio, con funzioni di verbalizzante.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - APPROVAZIONE.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Premesso che con deliberazione n°34 del 22/06/2009 avente ad oggetto *“Modificazioni al contratto integrativo decentrato del personale dipendente del C.I.S.A.31 per il periodo giuridico 2002/2005 (stipulato il 22/12/2004) ed alla direttiva per la costituzione del fondo per il trattamento economico accessorio dell'anno 2008”* il Consiglio di Amministrazione aveva approvato un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati conseguiti dai dipendenti e dalla Posizioni Organizzative che consentiva di meglio valorizzare le specifiche professionalità acquisite;

Atteso che con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n° 04 del 25/02/2014 è stato nominato il nuovo Nucleo di Valutazione;

Dato atto che il Direttore consortile ha fatto pervenire a quest'ultimo una bozza di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance per tutto il personale dipendente;

Considerato che:

- la definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza del Nucleo di Valutazione ai sensi dell'art. 7, c. 2, del D. Lgs. 150/09;
- l'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo esecutivo (Consiglio di Amministrazione), che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D. Lgs. 150/09;
- il Sistema deve essere strutturato in modo tale da rispettare le indicazioni fornite dalla Delibera CIVIT n. 104/10, per quanto applicabili agli enti locali ed alla specifica realtà del Consorzio;

Preso atto che il Nucleo di Valutazione ha espresso parere positivo in merito a tale nuovo sistema;

Ritenuto pertanto opportuno provvedere alla sua approvazione, coma da allegato alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale;

Acquisiti i pareri ai sensi dell'articolo 49 comma 1 del Dlgs 267/2000;

Con votazione unanime espressa in forma palese;

DELIBERA

- 1) Di approvare, per le motivazioni in premessa esposte, il nuovo *“Sistema di misurazione e valutazione della performance”*, allegato alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale.

Con successiva e separata votazione espressa in forma palese e ad unanimità di voti la presente deliberazione viene dichiarata immediatamente eseguibile.

C.I.S.A. 31

CONSORZIO INTERCOMUNALE SOCIO ASSISTENZIALE

OGGETTO: Proposta di deliberazione – **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - APPROVAZIONE.**

Pareri art. n° 49 comma 1° D.L.vo n° 267/2000.

Parere sulla regolarità tecnica : FAVOREVOLE

Carmagnola, li 07 aprile 2014

Il Direttore del C.I.S.A.31
f.to Dott.ssa Genesio Clara

Parere sulla regolarità contabile: FAVOREVOLE

Si attesta che la presente deliberazione non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico – finanziaria/patrimoniale dell'Ente.

Carmagnola, li 07 aprile 2014

Il Responsabile Economico Finanziario
f.to Rocca Antonella

CONSORZIO INTERCOMUNALE SOCIO ASSISTENZIALE

In originale firmati

IL PRESIDENTE

IL DIRETTORE VERBALIZZANTE

F.to ALBERTINO Giorgio

F.to GENESIO Clara

~~~~~

Copia conforme all'originale per uso amministrativo

**IL SEGRETARIO DEL  
CONSORZIO**

li 15/04/2014

F.to CAFFER Ezio

~~~~~

Certificato di Pubblicazione

La presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio del Consorzio per quindici giorni consecutivi dal **15/04/2014**, come prescritto dall'art. 124, C. 1, D.L.vo 267/2000.

Il Segretario

li 15/04/2014

F.to CAFFER Ezio

~~~~~

### **DICHIARAZIONE DI ESECUTIVITA'**

**DIVENUTA ESECUTIVA in data .....**

In quanto non soggetta a controllo preventivo di legittimità (art.134 comma 3 D.L.vo 267/00).  
per la scadenza del termine di 10 giorni dalla pubblicazione.

Il Segretario

li.....

CAFFER Ezio

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Consorzio C.I.S.A. 31 - Carmagnola**

# SOMMARIO

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>                              | <b>3</b>  |
| <b>2.- DISPOSIZIONI GENERALI</b>                                                                                     | <b>4</b>  |
| 2.1.- Definizione di performance                                                                                     | 4         |
| 2.2.- Modalità di rappresentazione della performance                                                                 | 4         |
| 2.2.1.- Obiettivi                                                                                                    | 5         |
| 2.2.2.- Comportamenti organizzativi                                                                                  | 6         |
| 2.2.3.- Indicatori                                                                                                   | 7         |
| 2.3.- Ciclo della performance                                                                                        | 7         |
| 2.4.- Struttura operativa a supporto del nucleo di valutazione                                                       | 7         |
| 2.5.- Integrazione delle informazioni a supporto della valutazione                                                   | 8         |
| 2.6.- Verifiche di attendibilità e veridicità delle informazioni riportate nei documenti del ciclo della performance | 8         |
| <b>3.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>                                                      | <b>10</b> |
| 3.1.- Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente                                            | 10        |
| 3.1.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance                                                        | 10        |
| 3.1.2.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione                                                            | 13        |
| 3.1.3.- Strumenti del sistema di misurazione e valutazione                                                           | 14        |
| 3.2.- Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore                                          | 16        |
| 3.2.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance                                                        | 16        |
| 3.2.2.- Fasi del processo di misurazione e valutazione                                                               | 17        |
| 3.2.3.- Strumenti a supporto della valutazione                                                                       | 18        |
| 3.3.- Misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative                          | 19        |
| 3.3.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance                                                        | 19        |
| 3.3.2.- Fasi del processo di misurazione e valutazione                                                               | 20        |
| 3.3.3.- Strumenti a supporto della valutazione                                                                       | 21        |
| 3.4.- Misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti                                         | 22        |
| 3.4.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance                                                        | 22        |
| 3.4.2.- Fasi del processo di misurazione e valutazione                                                               | 23        |
| 3.4.3.- Strumenti a supporto della valutazione                                                                       | 25        |
| <b>4.- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b>                                                                                | <b>27</b> |
| <b>5.- RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE</b>                                            | <b>28</b> |

# 1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di gestione della performance è il complesso di strumenti, metodologie e processi che i soggetti appartenenti ad un'organizzazione adottano per programmare, gestire e valutare la propria performance. Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

In particolare, il **sistema di misurazione e valutazione** definisce:

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

La definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza degli O.I.V. (o dei nuclei di valutazione) ai sensi dell'art. 7, c. 2, del D. Lgs. 150/09.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo esecutivo, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D. Lgs. 150/09.

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da rispettare le indicazioni fornite dalla Delibera CI-VIT n. 104/10, per quanto applicabili agli enti locali ed alla specifica realtà del Consorzio<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Si fa riferimento, in particolare alle pag. 3 e 4 della Delibera 104/2010, nelle quali si stabilisce che il sistema di misurazione e valutazione deve consentire:

- la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente;
- un monitoraggio continuo della performance dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del D. Lgs. 150/09);
- di garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- di assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- di promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;

## 2.- DISPOSIZIONI GENERALI

### 2.1.- Definizione di performance

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

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

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

### 2.2.- Modalità di rappresentazione della performance

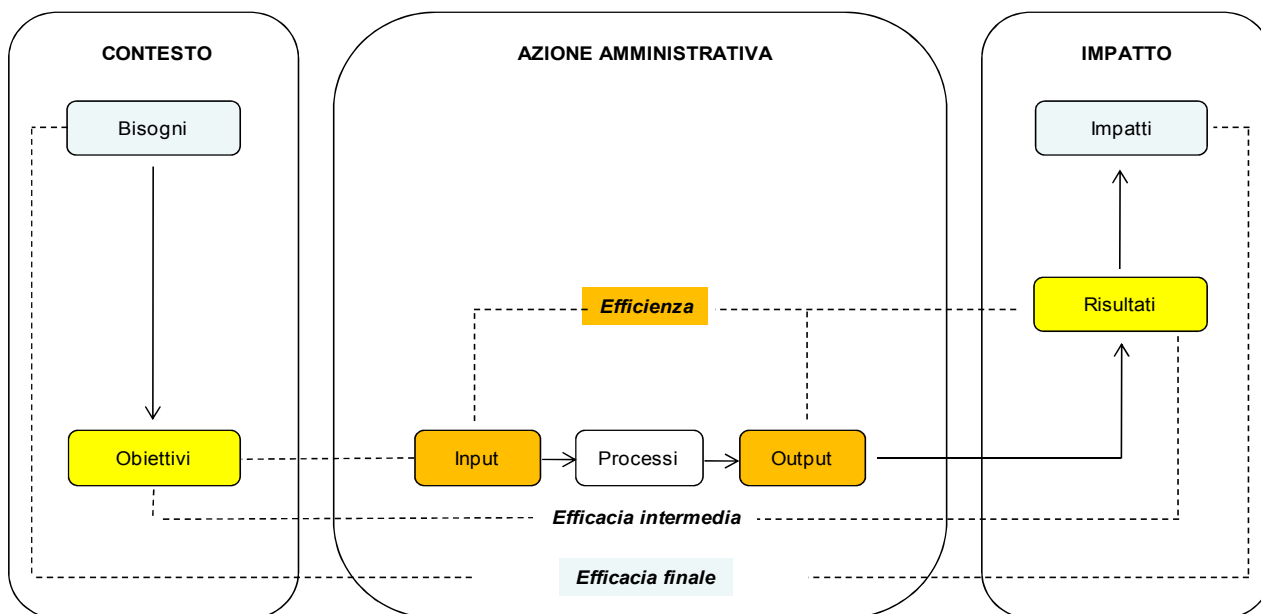
La performance viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori.

I profili di performance relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni – impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

**Figura 1.- Il modello bisogni - impatto**

- 
- di esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
  - di assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.



Più precisamente:

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

### 2.2.1.- Obiettivi

L'obiettivo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse dell'ente in attuazione di una finalità (obiettivo strategico), oppure nell'erogazione di un servizio (obiettivo della gestione ordinaria).

Gli **obiettivi strategici** declinano le finalità su un orizzonte temporale annuale.

La finalità rappresenta l'impatto atteso di medio periodo sui bisogni che l'ente ritiene rilevanti, e che pertanto intende presidiare. Le finalità sono definite in relazione alle aree strategiche di intervento individuate dall'ente nella propria programmazione di mandato e pluriennale.

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

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

Gli obiettivi strategici sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del PEG. Le schede sono definite in modo da evidenziare:

- il responsabile;

- il collegamento con l'area strategica di intervento, le finalità di mandato e i portatori di interessi di riferimento;
- la descrizione dell'obiettivo;
- le modalità di attuazione;
- gli indicatori di risultato e i relativi target;
- le risorse specifiche utilizzate per la realizzazione dell'obiettivo.

Gli **obiettivi della gestione ordinaria** costituiscono il risultato atteso di breve periodo verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere.

Il "servizio erogato" è un complesso di attività operative volte alla erogazione di prestazioni e alla produzione di beni:

- destinati a dati segmenti di utenza (interna o esterna);
- posti a presidio di un'area di bisogni omogenea;
- assegnati ad uno specifico ambito organizzativo e, quindi, a definite responsabilità di risultato.

Gli obiettivi della gestione ordinaria devono essere:

- a) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- b) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- c) ove possibile, commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- d) ove possibile, confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento almeno al triennio precedente.

Gli obiettivi della gestione ordinaria sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del PEG. Le schede sono definite in modo da evidenziare:

- il responsabile;
- il collegamento con l'area strategica di intervento;
- la descrizione dell'obiettivo;
- le modalità di attuazione;
- le risorse specifiche utilizzate per la realizzazione dell'obiettivo.

### **2.2.2.- Comportamenti organizzativi**

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

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

I comportamenti organizzativi sono definiti attraverso griglie di valutazione omogenee costituite da una o più tipologie. Sono previste griglie di valutazione omogenee per ognuna delle seguenti categorie di dipendenti:

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

Ogni tipologia di comportamento è esplicitata attraverso una o più categorie che ne qualificano il contenuto. Le categorie di comportamenti organizzativi sono debitamente selezionate e pesate, anche in modo differenziato per ogni dipendente o gruppo professionale, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare in termini di competenze professionali. I fattori vengono valutati attraverso una scala numerica.

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

### 2.2.3.- Indicatori

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

A ciascun indicatore è associato un **target**, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere<sup>2</sup>, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo. Il target, pertanto, definisce il valore dell'indicatore che esprime la performance attesa, ossia la performance ritenuta pienamente soddisfacente in relazione agli obiettivi che si pone, dato il contesto di riferimento e le risorse a disposizione.

## 2.3.- Ciclo della performance

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

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

- *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa. La performance organizzativa attesa viene definita tramite la **validazione del PEG da parte del nucleo di valutazione** e la sua approvazione da parte del Consiglio di amministrazione. La performance individuale attesa viene definita mediante l'effettuazione dei colloqui di valutazione *ex ante*, attraverso l'utilizzo delle apposite schede di valutazione della performance individuale;
- *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
- *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione e valutazione della performance effettivamente realizzata. La performance organizzativa realizzata viene misurata e valutata tramite la validazione della relazione della performance da parte del nucleo di valutazione e la sua approvazione da parte del Consiglio di amministrazione. La performance individuale realizzata viene misurata e valutata mediante l'effettuazione dei colloqui di valutazione *ex post*, attraverso l'utilizzo delle apposite schede di valutazione della performance individuale.

## 2.4.- Struttura operativa a supporto del nucleo di valutazione

---

<sup>2</sup> Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Il nucleo di valutazione si avvale, in qualità di struttura operativa di supporto, dei competenti uffici del servizio risorse umane e finanziarie.

La struttura operativa a supporto del nucleo di valutazione, in particolare:

- coordina la predisposizione dello schema di PEG **da presentare al Nucleo di valutazione ai fini della validazione**;
- cura il processo di rilevazione e di aggiornamento degli indicatori di performance individuati;
- coordina il percorso di predisposizione dei report intermedi e finali inerenti allo stato di attuazione del PEG;
- predispone la bozza di relazione sulla performance da presentare al Nucleo di valutazione ai fini della validazione.

Nello svolgere tali attività, la Struttura operativa di supporto si avvale della collaborazione attiva e costante di tutte le unità organizzative dell'ente. La Struttura operativa informa costantemente il Nucleo di valutazione circa il corretto sviluppo delle fasi del ciclo della performance da parte di tutti gli attori organizzativi coinvolti.

## **2.5.- Integrazione delle informazioni a supporto della valutazione**

È facoltà del Nucleo di valutazione prevedere il ricorso ad ulteriori metodologie e strumenti al fine di integrare la valutazione della performance individuale del Direttore.

In particolare, le metodologie attivabili dal nucleo di valutazione sono le seguenti:

- **colloqui con osservatori privilegiati** che interagiscono con il Direttore. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Titolari di PO, Presidente e componenti del CdA, componenti dell'assemblea consortile, altri organi di controllo;
- **valutazione del superiore gerarchico da parte dei diretti collaboratori** del Direttore;
- **autovalutazione** dei comportamenti organizzativi da parte del valutato.

La raccolta di informazioni mediante le metodologie di cui al presente paragrafo non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma è finalizzata semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non vincola il contenuto finale della proposta di valutazione che è sempre in capo al Nucleo di valutazione.

## **2.6.- Verifiche di attendibilità e veridicità delle informazioni riportate nei documenti del ciclo della performance**

Della veridicità, dell'attendibilità e della verificabilità delle informazioni riportate nei documenti del ciclo della performance rispondono:

- i referenti dell'ente incaricati della rilevazione e della trasmissione delle informazioni ai soggetti a cui spetta la redazione materiale dei documenti del ciclo della performance;
- i titolari di PO da cui tali referenti dipendono;
- i titolari di PO, per tutte le informazioni riportate in qualunque documento del ciclo della performance che faccia riferimento alla propria unità organizzativa;

- il Direttore, per tutte le informazioni rilevate e trasmesse direttamente, nonché per tutte le informazioni riportate nei documenti del ciclo della performance che fanno riferimento alla propria performance individuale ed alle unità organizzative direttamente coordinate.

Per “documenti del ciclo della performance” si intendono il PEG, la relazione sulla performance, le schede di valutazione della performance individuale del Direttore, dei titolari di PO e dei dipendenti, nonché l’eventuale ulteriore documentazione utilizzata dall’ente a supporto della rappresentazione e della rendicontazione della performance organizzativa ed individuale attesa e realizzata.

Nel corso del ciclo della performance il Nucleo di valutazione può effettuare verifiche a campione sulla veridicità delle informazioni utilizzate nei documenti del ciclo della performance.

Le verifiche a campione del Nucleo di valutazione possono avere per oggetto sia i documenti del ciclo della performance dell’esercizio in cui tali verifiche vengono effettuate, sia i documenti relativi al ciclo della performance dell’esercizio precedente.

Nel corso delle proprie verifiche, il Nucleo di valutazione può richiedere all’ente di fornire documentazione integrativa a giustificazione e dimostrazione della veridicità e della correttezza delle informazioni riportate nei documenti del ciclo della performance.

Qualora, a seguito delle verifiche effettuate, sia certificata l’esistenza di informazioni non veridiche, non suffragate da fonti documentali certe e verificabili, o in ogni caso autodichiarate senza la possibilità di un riscontro oggettivo e completo da parte di terzi, il Nucleo di valutazione può disporre una sanzione che consiste nella decurtazione di una somma fino al 20% del premio individuale di produttività o della retribuzione di risultato comunque denominata che verrà percepita alla conclusione del ciclo della performance dell’esercizio in cui le irregolarità sono state certificate.

Tale sanzione si applica nei confronti dei soggetti individuati all’inizio del presente paragrafo.

Sono fatte salve eventuali ulteriori sanzioni e conseguenze derivanti dall’accertamento delle violazioni rilevate.

## 3.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato nelle seguenti metodologie, tra loro integrate:

- performance organizzativa dell'ente;
- performance individuale del Direttore;
- performance individuale dei titolari di posizione organizzativa;
- performance individuale dei dipendenti.

Per ciascuna metodologia sono descritti i seguenti aspetti:

- ambiti di misurazione e valutazione della performance;
- fasi, attività e attori del processo di misurazione e valutazione;
- strumenti per la valutazione.

### 3.1.- Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente

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

#### 3.1.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono definiti in coerenza con i principi di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/09 e le indicazioni fornite dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T. (Figura 2).

**Figura 2.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**



La **misurazione** della performance organizzativa avviene attraverso la definizione di **obiettivi e indicatori** a rilevanza interna ed esterna riferiti a ciascun macro-ambito, all'interno del PEG/piano della performance e la loro rilevazione in itinere e a consuntivo nei report intermedi e nel referto del controllo di gestione/ relazione sulla performance (consuntivo del PEG).

A ciascun indicatore è associato un **target**, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere<sup>3</sup>, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo. Il target, pertanto, definisce il valore dell'indicatore che esprime la performance attesa, ossia la performance ritenuta pienamente soddisfacente in relazione agli obiettivi che si pone, dato il contesto di riferimento e le risorse a disposizione.

La rilevanza di ciascun macro-ambito nell'influenzare la complessiva performance organizzativa è definita attraverso la sua **pesatura**, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Tale rilevanza, quindi, è agita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile). Pesando "zero" alcuni di essi se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

La Tabella 1 evidenzia il raccordo tra gli ambiti di misurazione della performance organizzativa dell'ente e gli elementi della struttura del PEG/piano della performance.

<sup>3</sup> Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

**Tabella 1.- Raccordo tra ambiti di misurazione della performance organizzativa e PEG**

| Ambiti di misurazione (Del. 104/10)                                    | Elementi del PEG/Piano della performance                                       | Modalità di valutazione                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Attuazione della strategia e impatti dell'azione amministrativa</b> | Obiettivi strategici inseriti nel PEG                                          | Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del PEG                                                                                                                                                                                             |
| <b>Portafoglio dei servizi erogati</b>                                 | Mappa dei servizi erogati (Mappa servizi e progetti PEG)                       | Grado di realizzazione della performance attesa sui servizi erogati:                                                                                                                                                                                   |
|                                                                        | Obiettivi della gestione ordinaria                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Obiettivi della gestione ordinaria</i>: valutazione complessiva del loro grado di raggiungimento</li> <li>• <i>Parametri e standard di qualità</i>: confronto <i>Target</i> - valori consuntivi</li> </ul> |
|                                                                        | Parametri e standard di qualità dei servizi più rilevanti                      |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Stato di salute dell'amministrazione</b>                            | Indicatori di salute economico – finanziaria ed organizzativa inseriti nel PEG | Grado di realizzazione della performance attesa in termini di salute economico – finanziaria dell'ente (confronto <i>Target</i> - valori consuntivi)                                                                                                   |

La valutazione della performance organizzativa viene effettuata dal Nucleo di valutazione in sede di validazione della relazione sulla performance.

La valutazione tiene conto degli esiti dell'attività di misurazione di ciascun ambito della performance, che avviene mediante il confronto tra i *target* e i valori rilevati a consuntivo, nonché attraverso la rendicontazione fornita nella relazione sulla performance.

Il Nucleo di valutazione, nell'effettuare la valutazione della performance organizzativa dell'ente, esprime un giudizio sul grado di realizzazione della *performance attesa*, così come definita nel PEG/piano della performance, tenendo conto anche degli elementi di contesto che hanno favorito od ostacolato l'azione dell'ente nel corso dell'esercizio.

Per ciascun ambito di misurazione della performance, il Nucleo esprime una valutazione su una scala da 0 a 10. Una valutazione pari a 10 certifica la completa rispondenza della performance realizzata con la performance attesa.

La valutazione dell'ambito "*Attuazione della strategia e impatti dell'azione amministrativa*" richiede che il Nucleo di valutazione valuti il grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo strategico inserito nel PEG/piano della performance.

La valutazione fornita per ciascun ambito di misurazione della performance viene ponderata in relazione al peso % attribuito a tale ambito in sede di definizione del PEG/Piano della performance. La somma delle valutazioni ponderate dei singoli ambiti di misurazione costituisce la valutazione della performance organizzativa dell'ente.

Nell'attribuire la valutazione a ciascun ambito, è possibile utilizzare valori decimali. La valutazione complessiva viene espressa con un valore arrotondato al secondo decimale.

**Tabella 2.- Esempio di valutazione della performance organizzativa**

| Ambiti di misurazione (Del. 104/10)                                        | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Peso %      | Valutazione (0 – 10) | Valutazione ponderata |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Attuazione della strategia e impatti dell'azione amministrativa</b>     | Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del PEG                                                                                                                                                                                                                                                                  | 40%         | 8                    | 3,20                  |
| <b>Portafoglio dei servizi erogati</b>                                     | Grado di realizzazione della performance attesa sui servizi erogati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Obiettivi della gestione ordinaria</i>: valutazione complessiva del loro grado di raggiungimento</li> <li>• <i>Parametri e standard di qualità</i>: confronto <i>Target</i> - valori consuntivi</li> </ul> | 40%         | 9                    | 3,60                  |
| <b>Stato di salute dell'amministrazione</b>                                | Grado di realizzazione della performance attesa in termini di salute economico – finanziaria dell'ente (confronto <i>Target</i> - valori consuntivi)                                                                                                                                                                        | 20%         | 6                    | 1,20                  |
| <b>Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni</b> | Grado di realizzazione della performance attesa sugli indicatori di <i>benchmarking</i> selezionati (confronto <i>Target</i> - valori consuntivi)                                                                                                                                                                           | 0%          |                      |                       |
| <b>Totale</b>                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>100%</b> |                      | <b>8,00</b>           |

Il Nucleo di valutazione, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione può acquisire ulteriori elementi informativi attraverso l'esame di documentazione specifica già in possesso dell'ente o richiesta appositamente, oppure attraverso il confronto con "osservatori privilegiati" (es. Direttore, PO, C.d.A., dipendenti, ecc.), al fine di integrare le risultanze quantitative e qualitative espresse nella relazione sulla performance.

Tra gli elementi che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione e quelle della valutazione possiamo identificare:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di range di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

### 3.1.2.- Fasi del processo di misurazione e valutazione

Attori organizzativi

|                                                                                                                 | Nucleo | PO | Direttore | C.d.a. | Presidente | Note                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|-----------|--------|------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Fase ex ante</b>                                                                                             |        |    |           |        |            |                                                          |
| Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa                                              |        |    | X         |        |            | Sentita la conferenza delle PO                           |
| Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa                                        | X      |    |           |        |            |                                                          |
| Approvazione dei criteri di pesatura dei macro ambiti della performance organizzativa                           |        |    |           | X      |            |                                                          |
| Presentazione della proposta di PEG/piano della performance per ciascuna U.O.                                   |        | X  |           |        |            |                                                          |
| Coordinamento del percorso di definizione del PEG/Piano della performance e presentazione della proposta finale |        |    | X         |        |            |                                                          |
| Validazione del PEG/Piano della performance                                                                     | X      |    |           |        |            | Valutare se farlo                                        |
| Approvazione del PEG/piano della performance                                                                    |        |    |           | X      |            |                                                          |
| <b>Fase in itinere</b>                                                                                          |        |    |           |        |            |                                                          |
| Monitoraggio intermedio ed eventuale definizione delle variazioni alla programmazione dell'ente                 |        | X  | X         | X      |            |                                                          |
| <b>Fase ex post</b>                                                                                             |        |    |           |        |            |                                                          |
| Definizione della bozza di relazione sulla performance per la propria U.O.                                      |        | X  | X         |        |            |                                                          |
| Coordinamento della definizione della relazione sulla performance                                               |        |    | X         |        |            |                                                          |
| Validazione della relazione sulla performance                                                                   | X      |    |           |        |            |                                                          |
| Valutazione della performance organizzativa dell'ente                                                           | X      |    |           |        |            | In sede di validazione della relazione sulla performance |
| Approvazione della relazione sulla performance                                                                  |        |    |           | X      |            |                                                          |

### 3.1.3.- Strumenti del sistema di misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ente ha come presupposto il PEG/ Piano della performance e viene effettuata sulla base delle risultanze della relazione sulla performance, a seguito della sua validazione da parte del Nucleo di valutazione.

La Tabella 3 mette in evidenza gli elementi che costituiscono la struttura del PEG/Piano della performance dell'ente.

La relazione sulla performance presenta la medesima struttura del PEG/Piano della performance, di cui costituisce la rendicontazione a consuntivo.

**Tabella 3.- Struttura del PEG /Piano della performance**

| ELEMENTO                                                  | FINALITÀ                                                                                                                                                                                                                                                                  | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IL CICLO DELLA PERFORMANCE</b>                         | <i>Illustrare come viene misurata e valutata la performance del Consorzio</i>                                                                                                                                                                                             | Breve descrizione delle caratteristiche del ciclo della performance                                                                                                            |
| <b>IL CONSORZIO</b>                                       | <i>Illustrare le caratteristiche generali che descrivono il Consorzio, la sua finalità di fondo e il quadro degli interlocutori cui si rivolge</i>                                                                                                                        | Breve descrizione del Consorzio, natura giuridica, comuni consorziati, missione dell'ente, portatori di interessi                                                              |
| <b>IL CONTESTO DI RIFERIMENTO</b>                         | <i>Fornire il quadro socio – demografico, territoriale ed economico nel quale si muove il Consorzio, e che evidenzia le principali aree di bisogno emergenti</i>                                                                                                          | Richiamo all'analisi di contesto della RPP e stato di attuazione programmi precedenti, con link a tali documenti                                                               |
| <b>LE RISORSE</b>                                         | <i>Evidenziare i trend principali sulle entrate e sulle spese del consorzio, nonché i principali indicatori che rilevano la salute economico – finanziaria dell'ente</i>                                                                                                  | Richiamo alla prima parte della sezione 2 RPP, aggiungendo indicatori di salute economico – finanziaria.                                                                       |
| <b>GLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>                           | <i>Individuare e descrivere gli obiettivi prioritari su cui si concentra l'azione dell'ente nell'anno di riferimento del PEG</i>                                                                                                                                          | Evidenziare gli obiettivi strategici riferiti alle diverse Aree, con le apposite schede                                                                                        |
| <b>I SERVIZI EROGATI: PARAMETRI E STANDARD DI QUALITÀ</b> | <i>Illustrare l'offerta di servizi del Consorzio ed evidenziare i parametri e gli standard qualitativi e quantitativi garantiti sui principali servizi erogati</i>                                                                                                        | Mappa dei servizi erogati (Mappa servizi e progetti PEG)<br>Link a consuntivo per dati su prestazioni<br>Indicatori, parametri e standard di qualità dei servizi più rilevanti |
| <b>LA GESTIONE ORDINARIA</b>                              | <i>Fornire un quadro analitico e completo delle attività che caratterizzeranno la gestione del Consorzio nell'anno di riferimento del PEG.<br/>Illustrare i budget finanziari assegnati ad ogni area per lo svolgimento delle attività e degli obiettivi programmati.</i> | Schede Obiettivi della gestione ordinaria<br>Schede Budget                                                                                                                     |

## 3.2.- Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore

### 3.2.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance

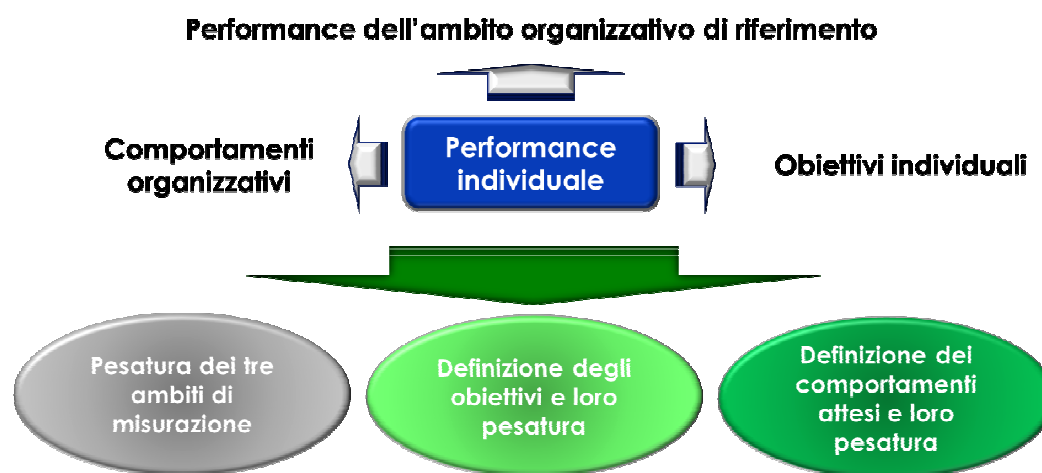
La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore è collegata ai seguenti ambiti (Figura 3):

- 1) performance dell'ambito organizzativo di riferimento;
- 2) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- 3) comportamenti organizzativi, competenze professionali e manageriali, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione della performance individuale è definita attraverso la loro pesatura. Ad un singolo ambito di misurazione non può essere attribuito un peso inferiore al % della performance complessiva.

Figura 3.- Ambiti di misurazione della performance individuale del Direttore



La Tabella 4 specifica le modalità di misurazione adottate per ciascun ambito.

Tabella 4.- Modalità di misurazione dei singoli ambiti della performance individuale

| Ambiti di misurazione                                       |                                                                       | Modalità di misurazione                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Performance dell'ambito organizzativo di riferimento</b> | <i>Performance dell'ente nel suo complesso</i>                        | Valutazione effettuata dal Nucleo di valutazione adottando la metodologia di cui al par. 3.1.-                                                                                                                                   |
|                                                             | <i>Performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità</i> | PEG del proprio centro di responsabilità, prendendo come riferimento i seguenti elementi: <ul style="list-style-type: none"> <li>parametri e standard di qualità;</li> <li>schede obiettivi della gestione ordinaria.</li> </ul> |
| <b>Obiettivi individuali</b>                                |                                                                       | Obiettivi strategici del PEG assegnati al proprio centro di responsabilità                                                                                                                                                       |
| <b>Comportamenti organizzativi</b>                          |                                                                       | Comportamenti selezionati e pesati da una griglia di valutazione predefinita                                                                                                                                                     |

### 3.2.2.- Fasi del processo di misurazione e valutazione

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

#### *Fase ex ante*

Nella fase *ex ante*:

- a) viene definita la pesatura dei tre ambiti di misurazione della performance individuale;
- b) per l'ambito di misurazione "*performance dell'ambito organizzativo di riferimento*", viene definito il peso % di ciascuno dei due sottoambiti in cui è articolato ("*performance dell'ente nel suo complesso*", "*performance dell'U.O. di diretta responsabilità*"). La somma dei pesi % dei due sottoambiti deve essere pari a 100%;
- c) sono esplicitati gli obiettivi individuali, che coincidono con gli obiettivi strategici di PEG assegnati direttamente al proprio centro di responsabilità. A ciascun obiettivo viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % degli obiettivi assegnati deve essere pari a 100%;
- d) sono selezionati i comportamenti organizzativi attesi per l'esercizio di riferimento. A ciascun comportamento selezionato viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % dei comportamenti selezionati deve essere pari a 100%

Tali elementi confluiscono nella *Scheda di valutazione della performance individuale* (parti *ex ante*). La proposta di scheda, viene presentata dal Nucleo di valutazione al Presidente del Consorzio, il quale può apportare modifiche ai diversi elementi, dandone adeguata motivazione. La scheda viene comunicata dal Presidente (valutatore) al Direttore (valutato) nell'ambito di un apposito colloquio di definizione della performance attesa, e viene sottoscritta da entrambi.

#### *Fase in itinere*

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

#### *Misurazione e valutazione ex post*

A conclusione dell'esercizio, e sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda *Scheda di valutazione della performance individuale* (parti *ex-post*).

Le informazioni necessarie ai fini della valutazione degli ambiti "*Performance dell'ambito organizzativo di riferimento*" e "*Obiettivi individuali*" sono quelle riportate nella relazione sulla performance.

La proposta di valutazione viene presentata dal Nucleo di valutazione al Presidente. Il Presidente può modificare la valutazione proposta dal Nucleo di valutazione dandone adeguata motivazione nella sezione della scheda "Osservazioni del valutatore".

La valutazione viene comunicata dal Presidente al Direttore nell'ambito di un apposito colloquio di valutazione della performance realizzata.

La *Scheda di valutazione della performance individuale* viene sottoscritta dal Presidente (valutatore) e dal Direttore (valutato), per presa visione, anche se non concorda con la valutazione ottenuta.

Quest'ultimo, può esplicitare le proprie osservazioni in forma scritta nella sezione della scheda "Osservazioni del valutato" e, qualora non concordi con la valutazione ottenuta, può ricorrere alle procedure di conciliazione previste nel presente sistema di misurazione e valutazione.

Il Nucleo di valutazione effettua il monitoraggio e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Attori organizzativi |    |           |        |            | Note                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------|--------|------------|-----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Nucleo               | PO | Direttore | C.d.A. | Presidente |                                                     |
| <b>Fase ex ante</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |    |           |        |            |                                                     |
| Pesatura degli ambiti di misurazione della performance individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                             | X                    |    |           |        |            | Garantendo confronto con il Direttore               |
| Selezione e pesatura dei singoli elementi di ogni ambito di misurazione                                                                                                                                                                                                                                                                                        | X                    |    |           |        |            | Garantendo confronto con il Direttore               |
| Definizione della proposta di scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | X                    |    |           |        |            |                                                     |
| Comunicazione della performance attesa al Direttore                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |    |           |        | X          | Colloquio di valutazione ex ante                    |
| Sottoscrizione della Scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |    | X         |        | X          |                                                     |
| <b>Fase in itinere</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |    |           |        |            |                                                     |
| Monitoraggio ed eventuali variazioni ai diversi elementi della scheda, secondo le modalità della fase ex ante                                                                                                                                                                                                                                                  | X                    |    | X         |        | X          |                                                     |
| <b>Fase ex post</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |    |           |        |            |                                                     |
| Definizione della proposta di valutazione, mediante compilazione della Scheda individuale – ex post                                                                                                                                                                                                                                                            | X                    |    |           |        |            | Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo |
| Valutazione finale della performance e comunicazione della stessa al Direttore                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                      |    |           |        | X          | Colloquio di valutazione ex post                    |
| Sottoscrizione della Scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |    | X         |        | X          | Il Direttore sottoscrive per presa visione.         |
| Monitoraggio e garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità | X                    |    |           |        |            |                                                     |

### 3.2.3.- Strumenti a supporto della valutazione

Il processo di valutazione viene gestito utilizzando la *Scheda di valutazione della performance individuale del Direttore*, allegato A al presente sistema di misurazione e valutazione.

### 3.3.- Misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative

#### 3.3.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata ai seguenti ambiti (Figura 3):

- 1) performance dell'ambito organizzativo di riferimento;
- 2) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- 3) comportamenti organizzativi, competenze professionali e manageriali, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione della performance individuale è definita attraverso la loro pesatura. Ad un singolo ambito di misurazione non può essere attribuito un peso inferiore al % della performance complessiva.

Figura 4.- Ambiti di misurazione della performance individuale delle PO



La Tabella 4 specifica le modalità di misurazione adottate per ciascun ambito.

Tabella 5.- Modalità di misurazione dei singoli ambiti della performance individuale

| Ambiti di misurazione                                       |                                                                       | Modalità di misurazione                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Performance dell'ambito organizzativo di riferimento</b> | <i>Performance dell'ente nel suo complesso</i>                        | Valutazione effettuata dal Nucleo di valutazione adottando la metodologia di cui al par. 3.1.-                                                                                                                                   |
|                                                             | <i>Performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità</i> | PEG del proprio centro di responsabilità, prendendo come riferimento i seguenti elementi: <ul style="list-style-type: none"> <li>parametri e standard di qualità;</li> <li>schede obiettivi della gestione ordinaria.</li> </ul> |
| <b>Obiettivi individuali</b>                                |                                                                       | Obiettivi strategici del PEG assegnati al proprio centro di responsabilità                                                                                                                                                       |
| <b>Comportamenti organizzativi</b>                          |                                                                       | Comportamenti selezionati e pesati da una griglia di valutazione predefinita                                                                                                                                                     |

### 3.3.2.- Fasi del processo di misurazione e valutazione

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

#### *Fase ex ante*

Nella fase *ex ante*:

- a) viene definita la pesatura dei tre ambiti di misurazione della performance individuale;
- b) per l'ambito di misurazione "*performance dell'ambito organizzativo di riferimento*", viene definito il peso % di ciascuno dei due sottoambiti in cui è articolato ("*performance dell'ente nel suo complesso*", "*performance dell'U.O. di diretta responsabilità*"). La somma dei pesi % dei due sottoambiti deve essere pari a 100%;
- c) sono esplicitati gli obiettivi individuali, che coincidono con gli obiettivi strategici di PEG assegnati direttamente al proprio centro di responsabilità. A ciascun obiettivo viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % degli obiettivi assegnati deve essere pari a 100%;
- d) sono selezionati i comportamenti organizzativi attesi per l'esercizio di riferimento. A ciascun comportamento selezionato viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % dei comportamenti selezionati deve essere pari a 100%

Tali elementi confluiscono nella *Scheda di valutazione della performance individuale* (parti *ex ante*), che viene definita dal Direttore. La scheda viene comunicata dal Direttore (valutatore) al titolare di PO (valutato) nell'ambito di un apposito colloquio di definizione della performance attesa, e viene sottoscritta da entrambi. La scheda viene trasmessa, per conoscenza, al Nucleo di valutazione.

#### *Fase in itinere*

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

#### *Misurazione e valutazione ex post*

A conclusione dell'esercizio, e sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda *Scheda di valutazione della performance individuale* (parti *ex-post*).

Le informazioni necessarie ai fini della valutazione degli ambiti "*Performance dell'ambito organizzativo di riferimento*" e "*Obiettivi individuali*" sono quelle riportate nella relazione sulla performance.

La valutazione viene comunicata dal Direttore (valutatore) al titolare di PO (valutato) nell'ambito di un apposito colloquio di valutazione della performance realizzata.

Il Direttore, qualora lo ritenga opportuno, può integrare le informazioni contenute nella scheda con ulteriori considerazioni in merito alla performance realizzata dal titolare di PO, utilizzando la sezione della scheda "Osservazioni del valutatore".

La *Scheda di valutazione della performance individuale* viene sottoscritta dal Direttore (valutatore) e dal titolare di PO (valutato), per presa visione, anche se non concorda con la valutazione ottenuta.

Quest'ultimo, può esplicitare le proprie osservazioni in forma scritta nella sezione della scheda "Osservazioni del valutato" e, qualora non concordi con la valutazione ottenuta, può ricorrere alle procedure di conciliazione previste nel presente sistema di misurazione e valutazione.

La scheda viene trasmessa, per conoscenza, al Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione effettua il monitoraggio e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Attori organizzativi |    |           |        |            | Note                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------|--------|------------|--------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Nucleo               | PO | Direttore | C.d.A. | Presidente |                                            |
| Fase ex ante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |    |           |        |            |                                            |
| Pesatura degli ambiti di misurazione della performance individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |    | X         |        |            | Sentite le PO                              |
| Selezione e pesatura dei singoli elementi di ogni ambito di misurazione                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |    | X         |        |            | Sentite le PO                              |
| Definizione della proposta di scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |    | X         |        |            |                                            |
| Comunicazione della performance attesa alla PO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                      |    | X         |        |            | Colloquio di valutazione ex ante           |
| Sottoscrizione della Scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      | X  | X         |        |            |                                            |
| Trasmissione della scheda al Nucleo, per conoscenza                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |    | X         |        |            | Tramite la Struttura di supporto al Nucleo |
| Fase in itinere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |    |           |        |            |                                            |
| Monitoraggio ed eventuali variazioni ai diversi elementi della scheda, secondo le modalità della fase ex ante                                                                                                                                                                                                                                                  |                      | X  | X         |        |            |                                            |
| Fase ex post                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |    |           |        |            |                                            |
| Definizione della proposta di valutazione, mediante compilazione della Scheda individuale – ex post                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |    | X         |        |            |                                            |
| Valutazione finale della performance e comunicazione della stessa al titolare di PO                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |    | X         |        |            | Colloquio di valutazione ex post           |
| Sottoscrizione della Scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      | X  | X         |        |            | La PO sottoscrive per presa visione        |
| Trasmissione della scheda al Nucleo, per conoscenza                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |    | X         |        |            | Tramite la Struttura di supporto al Nucleo |
| Monitoraggio e garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità | X                    |    |           |        |            |                                            |

### 3.3.3.- Strumenti a supporto della valutazione

Il processo di valutazione viene gestito utilizzando la *Scheda di valutazione della performance individuale delle PO*, allegato B al presente sistema di misurazione e valutazione.

## 3.4.- Misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

### 3.4.1.- Ambiti di misurazione e valutazione della performance

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata ai seguenti ambiti (Figura 5):

- 1) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- 2) comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione della performance individuale è definita attraverso la loro pesatura. Ad un singolo ambito di misurazione non può essere attribuito un peso inferiore al % della performance complessiva.

Figura 5.- Ambiti di misurazione della performance individuale dei dipendenti



La Tabella 6 specifica le modalità di misurazione adottate per ciascun ambito.

Tabella 6.- Modalità di misurazione dei singoli ambiti della performance individuale

| Ambiti di misurazione                    | Modalità di misurazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obiettivi di gruppo o individuali</b> | Selezione di uno o più obiettivi tratti dal PEG. Tali obiettivi possono essere: <ul style="list-style-type: none"><li>• obiettivi strategici assegnati al proprio Responsabile, a cui il dipendente o il gruppo di lavoro partecipa in modo diretto e rilevante alla sua realizzazione;</li><li>• parametri e standard di qualità selezionati tra quelli dei servizi su cui il dipendente o il gruppo di lavoro svolge la propria attività lavorativa;</li><li>• obiettivi della gestione ordinaria selezionati tra quelli dei servizi su cui il dipendente o il gruppo di lavoro svolge la propria attività lavorativa</li></ul> |
| <b>Comportamenti organizzativi</b>       | Comportamenti selezionati e pesati da una griglia di valutazione predefinita                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Gli **obiettivi di gruppo o individuali** da assegnare ai dipendenti vanno individuati nel rispetto del principio generale, presente nelle norme e nei contratti collettivi, che stabilisce che l'attribuzione dei compensi di produttività è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di

miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo ha per oggetto il contributo apportato dal dipendente nel raggiungimento di tali obiettivi.

La tipologia di **comportamenti organizzativi** considerabile con riferimento ai dipendenti riguarda le loro capacità organizzative, intese come la qualità del contributo assicurato dal dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Tali capacità sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto. In particolare si tratta di:

- capacità propositiva;
- capacità attuativa;
- grado di autonomia operativa;
- capacità di reporting;
- capacità di lavorare in gruppo;
- flessibilità;
- capacità di relazione;
- adattabilità al contesto lavorativo.

Le categorie in oggetto sono correlate con quelle relative ai comportamenti definiti per le PO (Tabella 7), nonché selezionate e validate secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali o di gruppo.

**Tabella 7.-Quadro di raccordo comportamenti del Direttore, delle P.O. e del personale**

| <i>Comportamenti organizzativi del Direttore e delle posizioni organizzative</i> |   | <i>Comportamenti organizzativi del personale</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------|
| Decisione                                                                        | → | Capacità propositiva                             |
| Delega                                                                           | → | Capacità attuativa                               |
| Coordinamento                                                                    | → | Grado di autonomia operativa                     |
| Gestione del conflitto organizzativo                                             | → | Capacità di reporting                            |
|                                                                                  |   | Capacità di lavorare in gruppo                   |
|                                                                                  |   | Flessibilità                                     |
|                                                                                  |   | Capacità di relazione                            |
|                                                                                  |   | Adattabilità al contesto lavorativo              |

### 3.4.2.- Fasi del processo di misurazione e valutazione

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

#### *Fase ex ante*

Nella fase ex ante:

- a) viene definita la pesatura dei due ambiti di misurazione della performance individuale;
- b) sono esplicitati gli obiettivi di gruppo o individuali cui partecipa il dipendente, secondo le modalità di cui alla **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** Ogni dipendente deve vedersi assegnato almeno un obiettivo individuale o di gruppo tratto dal PEG dell'esercizio di riferimento. A ciascun obiettivo selezionato viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % degli obiettivi assegnati deve essere pari a 100%;
- c) sono selezionati i comportamenti organizzativi attesi per l'esercizio di riferimento. A ciascun comportamento selezionato viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % dei comportamenti selezionati deve essere pari a 100%

Tali elementi confluiscono nella *Scheda di valutazione della performance individuale* (parti ex-ante), che viene definita dal titolare di PO o, qualora il dipendente sia assegnato direttamente alla Direzione, dal Direttore.

Il Direttore coordina il percorso di definizione della performance individuale attesa, definendo con i titolari di PO linee guida e criteri omogenei per la pesatura degli ambiti di misurazione e per la selezione di obiettivi e comportamenti organizzativi per i diversi dipendenti.

La scheda viene comunicata dal titolare di PO o dal Direttore (valutatore) al dipendente (valutato) nell'ambito di un apposito colloquio di definizione della performance attesa, e viene sottoscritta da entrambi. La scheda viene trasmessa, per conoscenza, al Nucleo di valutazione.

#### *Fase in itinere*

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

#### *Misurazione e valutazione ex post*

A conclusione dell'esercizio, e sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda *Scheda di valutazione della performance individuale* (parti ex-post).

Le informazioni necessarie ai fini della valutazione dell'ambito "*Obiettivi individuali e di gruppo*" sono quelle riportate nella relazione sulla *performance*.

Il Direttore coordina il percorso di valutazione della performance individuale realizzata dai dipendenti, definendo con i titolari di PO linee guida e criteri omogenei l'attribuzione delle valutazioni ed effettuato un confronto sulle valutazioni provvisorie attribuite, prima della loro comunicazione definitiva ai dipendenti.

La valutazione viene comunicata dal valutatore al valutato nell'ambito di un apposito colloquio di valutazione della *performance* realizzata.

Il valutatore, qualora lo ritenga opportuno, può integrare le informazioni contenute nella scheda con ulteriori considerazioni in merito alla performance realizzata dal valutato, utilizzando la sezione della scheda "*Osservazioni del valutatore*".

La *Scheda di valutazione della performance individuale* viene sottoscritta dal valutatore e dal valutato, per presa visione, anche se non concorda con la valutazione ottenuta.

Quest'ultimo, può esplicitare le proprie osservazioni in forma scritta nella sezione della scheda "*Osservazioni del valutato*" e, qualora non concordi con la valutazione ottenuta, può ricorrere alle procedure di conciliazione previste nel presente sistema di misurazione e valutazione.

La scheda viene trasmessa, per conoscenza, al Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione effettua il monitoraggio e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Attori organizzativi |     |           |             | Note                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|-----------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Nucleo               | PO* | Direttore | Dipendente. |                                                                                        |
| <b>Fase ex ante</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |     |           |             |                                                                                        |
| Definizione di criteri e linee guida comuni per pesatura e la selezione dei diversi elementi della performance individuale attesa                                                                                                                                                                                                                              |                      |     | X         |             | Sentite le PO                                                                          |
| Pesatura degli ambiti di misurazione della performance individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      | X   |           |             | Sulla base di criteri e linee guida comuni definite a livello di comitato di direzione |
| Selezione e pesatura dei singoli elementi di ogni ambito di misurazione                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      | X   |           |             | Sulla base di criteri e linee guida comuni definite a livello di comitato di direzione |
| Definizione della proposta di scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      | X   |           |             |                                                                                        |
| Comunicazione della performance attesa al dipendente                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      | X   |           |             | Colloquio di valutazione ex ante                                                       |
| Sottoscrizione della Scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      | X   | X         |             |                                                                                        |
| Trasmissione della scheda al Nucleo, per conoscenza                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |     |           |             | Tramite la Struttura di supporto al Nucleo                                             |
| <b>Fase in itinere</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |     |           |             |                                                                                        |
| Monitoraggio ed eventuali variazioni ai diversi elementi della scheda, secondo le modalità della fase ex ante                                                                                                                                                                                                                                                  |                      | X   | X         | X           |                                                                                        |
| <b>Fase ex post</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |     |           |             |                                                                                        |
| Definizione di criteri e linee guida comuni per la valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                      |     | X         |             | Sentite le PO                                                                          |
| Definizione della proposta di valutazione, mediante compilazione della Scheda individuale – ex post                                                                                                                                                                                                                                                            |                      | X   |           |             |                                                                                        |
| Analisi congiunta delle proposte di valutazione provvisoria                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                      | X   | X         |             | Incontro di comitato di Direzione                                                      |
| Valutazione finale della performance e comunicazione della stessa al dipendente                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      | X   |           |             | Colloquio di valutazione ex post                                                       |
| Sottoscrizione della Scheda individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      | X   | X         |             | Il dipendente sottoscrive per presa visione                                            |
| Trasmissione della scheda al Nucleo, per conoscenza                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |     | X         |             | Tramite la Struttura di supporto al Nucleo                                             |
| Monitoraggio e garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità | X                    |     |           |             |                                                                                        |

\*Qualora il dipendente sia assegnato alla Direzione, i compiti attribuiti alle PO spettano al Direttore nella sua funzione di valutatore

### 3.4.3.- Strumenti a supporto della valutazione

Il processo di valutazione viene gestito utilizzando la *Scheda di valutazione della performance individuale dei dipendenti*, allegato C al presente sistema di misurazione e valutazione.



## 4.- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un dipendente, (oppure un titolare di posizione organizzativa o il Direttore nella loro posizione di valutati) voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 10 giorni dalla data di effettuazione del colloquio di valutazione e di sottoscrizione della relativa scheda di valutazione della performance individuale.

Tale istanza verrà sottoposta all'esame del nucleo di valutazione, il quale è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione ed a supportare il valutatore e il valutato nel giungere ad un accordo sugli esiti del percorso di valutazione.

Ai fini del riesame, il nucleo di valutazione può acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente.

Qualora dal riesame della valutazione non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, il nucleo di valutazione redige apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione.

Nel caso in cui il nucleo di valutazione rilevi elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, convoca il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione, da tenersi entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza di riesame della valutazione.

Nel corso dell'incontro di conciliazione il nucleo di valutazione, in qualità di conciliatore, assume un ruolo meramente propositivo e consultivo, adoperandosi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di richiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale dell'associazione sindacale alla quale il valutato aderisce o conferisce mandato.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza sindacale comunicando tale intenzione in via formale al nucleo di valutazione, a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento o posta elettronica certificata, entro 2 giorni prima della data dell'incontro di conciliazione, ed indicando il nominativo del rappresentante sindacale scelto e l'associazione sindacale al quale lo stesso appartiene.

Il nucleo di valutazione redige un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dell'incontro di conciliazione e la valutazione definitiva attribuita al valutato.

## 5.- RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE

Il sistema di misurazione e valutazione deve garantire il collegamento logico tra ciclo di pianificazione della *performance* e processo di programmazione economico-finanziaria. L'integrazione va garantita almeno su quattro livelli:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (es. utilizzo delle medesime schede-obiettivo e delle medesime schede-indicatore).

L'art. 169, c. 3bis del D.Lgs. 267/00 stabilisce che *“Il piano esecutivo di gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale e programmatica. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione”*.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, ai fini della gestione delle diverse fasi del ciclo della performance, utilizza le informazioni riportate nel PEG e, a consuntivo, nella relazione sulla performance.

Il PEG è redatto nel rispetto delle disposizioni normative e dei principi contabili vigenti.

La relazione sulla performance è strutturata in modo da rappresentare la rendicontazione a consuntivo del PEG.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance utilizza le risultanze dei sistemi di controllo interno adottati dall'ente, ai fini della misurazione e della valutazione della performance organizzativa ed individuale.

# **Sistema premiale**

**Consorzio C.I.S.A. 31 - Carmagnola**

# SOMMARIO

|                                                                              |          |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA PREMIALE -----</b>    | <b>3</b> |
| <b>2.- IL SISTEMA PREMIALE DEL DIRETTORE -----</b>                           | <b>4</b> |
| <b>3.- IL SISTEMA PREMIALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE -----</b>           | <b>5</b> |
| <b>4.- IL SISTEMA PREMIALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI-----</b>                | <b>6</b> |
| 4.1.- Determinazione del budget potenziale di produttività individuale ----- | 6        |
| 4.2.- Determinazione del premio effettivo di produttività individuale -----  | 6        |
| 4.3.- La gestione dei resti nel sistema premiale -----                       | 7        |

# 1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA PREMIALE

Il sistema di gestione della performance è il complesso di strumenti, metodologie e processi che i soggetti appartenenti ad un'organizzazione adottano per programmare, gestire e valutare la propria performance. Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

In particolare, il **sistema premiale** è costituito dall'insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance. In particolare, detta le regole che raccordano il grado di performance conseguita con la retribuzione di risultato correlata.

L'adozione del Sistema premiale spetta all'organo esecutivo, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D. Lgs. 150/09.

Il Nucleo di valutazione valida lo schema del Sistema premiale prima dell'approvazione da parte del Consiglio di amministrazione.

Il sistema premiale è articolato in tre sottosistemi:

- sistema premiale del Direttore;
- sistema premiale dei titolari di posizione organizzativa;
- sistema premiale del personale dei livelli.

## 2.- IL SISTEMA PREMIALE DEL DIRETTORE

Per il Direttore il **premio** assegnabile quale retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita: per il C.I.S.A.31 tale percentuale viene definita dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente.

L'importo della retribuzione di risultato da assegnare viene determinato in base alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione e, in particolare, alla valutazione finale così come risultante dalla *Scheda di valutazione della performance individuale*.

La valutazione della performance propedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato corrisponde ad un punteggio da 6 a 10.

Sulla base di tali assunti la **retribuzione di risultato** del Direttore verrà attribuita secondo i criteri della seguente tabella:

| Punteggio            | Retribuzione di risultato            |
|----------------------|--------------------------------------|
| Punteggio < 6        | Zero                                 |
| Punteggio = 6        | 50% della retribuzione di risultato  |
| Punteggio da 6 a 6,9 | 80%        “        “                |
| Punteggio da 7 a 9   | 90%        “        “                |
| Punteggio da 9 a 10  | 100% della retribuzione di posizione |

### 3.- IL SISTEMA PREMIALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per i titolari di PO il **premio** assegnabile quale retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita: per il C.I.S.A.31 tale percentuale viene definita dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente.

L'importo della retribuzione di risultato da assegnare viene determinato in base alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione e, in particolare, alla valutazione finale così come risultante dalla *Scheda di valutazione della performance individuale*.

La valutazione della performance propedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato corrisponde ad un punteggio da 6 a 10.

Sulla base di tali assunti la **retribuzione di risultato** dei titolari di posizione organizzative verrà attribuita secondo i criteri della seguente tabella:

| Punteggio            | Retribuzione di risultato            |
|----------------------|--------------------------------------|
| Punteggio < 6        | Zero                                 |
| Punteggio = 6        | 50% della retribuzione di risultato  |
| Punteggio da 6 a 6,9 | 80% “ “                              |
| Punteggio da 7 a 9   | 90% “ “                              |
| Punteggio da 9 a 10  | 100% della retribuzione di posizione |

## 4.- IL SISTEMA PREMIALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

### 4.1.- Determinazione del budget potenziale di produttività individuale

L'Amministrazione dell'Ente, di concerto con le RSU e le OO.SS. ha stabilito di non procedere al riparto del fondo produttività per i dipendenti in relazione alle categorie professionali di appartenenza.

Il budget potenziale di produttività individuale viene calcolato, per ciascun dipendente che ha svolto servizio nell'anno di riferimento (esclusi i titolari di P.O.) come esplicitato nei paragrafi a seguire.

### 4.2.- Determinazione del premio effettivo di produttività individuale

L'importo della retribuzione di risultato da assegnare viene determinato in base alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione e, in particolare, alla valutazione finale così come risultante dalla *Scheda di valutazione della performance individuale*.

La valutazione della performance propedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato corrisponde ad un punteggio da 6 a 10.

Sulla base di tali assunti il premio incentivante per il personale dipendente verrà attribuito secondo i criteri della seguente tabella.

| <b>Punteggio</b>       | <b>% Premio effettivo di produttività</b> |
|------------------------|-------------------------------------------|
| Punteggio < 6          | 0%                                        |
| Punteggio = 6          | 50% del budget potenziale individuale     |
| Punteggio da 6,1 a 6,9 | 75% del budget potenziale individuale     |
| Punteggio da 7 a 7,9   | 85% del budget potenziale individuale     |
| Punteggio da 8 a 8,9   | 95% del budget potenziale individuale     |
| Punteggio da 9 a 9,9   | 98% del budget potenziale individuale     |
| Punteggio = 10         | 100% del budget potenziale individuale    |

Per determinare il premio effettivo di produttività individuale per i dipendenti con valutazione almeno pari a 6, si procede a moltiplicare la percentuale corrispondente al punteggio ottenuto per il budget potenziale individuale, determinato come al punto 4.1.-.

### 4.3.- La gestione dei resti nel sistema premiale

A seguito dell'applicazione della procedura di cui al par. 4.2.-, si genereranno resti per quei dipendenti che non raggiungono il massimo della valutazione.

Tali resti **possono essere redistribuiti, in tutto o in parte**, ad una quota di dipendenti che hanno ottenuto le valutazioni individuali più elevate, non superiore al 30% del totale dei dipendenti dell'ente. Tale "bonus integrativo" rappresenta un'ulteriore modalità di erogazione dei *"compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione"* di cui all'art. 17, c. 2 lett. a) del CCNL 1/4/99. Esso, pertanto, non costituisce una tipologia autonoma di incentivo.

I resti sono redistribuiti con le seguenti modalità:

1. i dipendenti vengono ordinati in una graduatoria decrescente sulla base della valutazione ottenuta; a parità di valutazione, prevale in graduatoria il dipendente con la maggiore anzianità di servizio nell'ente; in caso di ulteriore parità prevale il dipendente più giovane d'età.
2. l'assegnazione dei resti opera in favore di una quota del 30%, arrotondata per eccesso, dei dipendenti in graduatoria, suddivisi per categorie omogenee ( assistenti sociali-educatori professionali – amministrativi) mediante scorrimento della stessa fino a concorrenza di tale quota.
3. la ripartizione dei resti ai dipendenti come sopra individuati avviene in modo proporzionale alla valutazione conseguita da ciascuno;

I resti non distribuiti formano economie sul fondo delle risorse decentrate dell'anno di riferimento e come tali vanno a confluire nella parte variabile del fondo per l'anno successivo, ai sensi di quanto previsto dall'art. 17, c. 5 del CCNL 1/4/99, previa formale ricognizione amministrativa, opportunamente certificata dagli Organi di controllo, volta ad asseverare l'ammontare di risorse di Fondi anni precedenti a loro volta regolarmente certificati che risultano verificabilmente non utilizzate né più utilizzabili nell'ambito di tali Fondi.

ENTE:

Consorzio

UNITÀ ORGANIZZATIVA:

COGNOME E NOME

Anno

2013

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Direttore

*Scheda di valutazione della performance individuale*

|      |      |
|------|------|
| Anno | 2013 |
|------|------|

**Parte A: PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO**

| <i>Ex-ante</i>                                                 |               | <i>Ex-post</i>            |                                  |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|----------------------------------|
| Ambito                                                         | Peso in % (a) | Valutazione da 0 a 10 (b) | Valutazione ponderata (c=a*b)    |
| Performance dell'ente nel suo complesso                        | 80%           | 6                         | 4,80                             |
| Performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità | 20%           | 10                        | 2,00                             |
| <b>Totale Performance ambito organizzativo di riferimento</b>  |               |                           | <b>Valutazione ottenuta 6,80</b> |

**Parte B: OBIETTIVI INDIVIDUALI**

| <i>Ex-ante</i>                                                                                                                                                                                                                                                 |               | <i>Ex-post</i>                                                   |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Obiettivo                                                                                                                                                                                                                                                      | Peso in % (a) | Valutazione grado di raggiungimento dell'obiettivo da 0 a 10 (b) | Valutazione ponderata (c=a*b)     |
| Obiettivo 1: Riferimento al nome sintetico dell'obiettivo strategico del PEG/piano della performance. Il nome dell'obiettivo deve essere espresso in modo che sia chiaro ed identificabile all'interno del PEG/Piano della performance (es. tramite un codice) | 30%           | 10                                                               | 3,00                              |
| Obiettivo 2                                                                                                                                                                                                                                                    | 30%           | 10                                                               | 3,00                              |
| Obiettivo 3                                                                                                                                                                                                                                                    | 20%           | 10                                                               | 2,00                              |
| Obiettivo 4                                                                                                                                                                                                                                                    | 20%           | 10                                                               | 2,00                              |
| <b>Totale obiettivi individuali</b>                                                                                                                                                                                                                            |               |                                                                  | <b>Valutazione ottenuta 10,00</b> |

## Parte C: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

| Tipologia di Comportamento                         | Categoria                                                                    | Descrizione                                                                                                                                                         | Ex - ante         |                      | Ex - post                |                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
|                                                    |                                                                              |                                                                                                                                                                     | Pesatura in % (a) | Fattori oggettivanti | Valutazione (0 - 10) (b) | Valutazione ponderata (c=a*b) |
| Capacità di governance esterna e comunicazione     | Governance esterna                                                           | Qualità nella relazione con gli stakeholder                                                                                                                         | 20%               |                      | 7                        | 1,40                          |
|                                                    | Comunicazione interna                                                        | Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna                                                                                                 |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Comunicazione esterna                                                        | Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna                                                                                                 |                   |                      |                          |                               |
| Capacità di Pianificazione e controllo             | Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi | Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi                                                                                                       |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Qualità dei sistemi di reporting                                             | Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi                                                                                                 |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione                 | Capacità di riorientamento delle strategie e/o della gestione in base alle risultanze del controllo                                                                 |                   |                      |                          |                               |
| Capacità organizzative e di gestione del personale | Trasversalità                                                                | Capacità di coordinamento ed integrazione tra UO e con le altre UO                                                                                                  |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Leadership                                                                   | Capacità di esercitare la leadership formale ed informale                                                                                                           | 30%               |                      | 10                       | 3,00                          |
|                                                    | Decisione                                                                    | Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte                                                          |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Delega                                                                       | Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati                                  |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Coordinamento                                                                | Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento                                                 |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Gestione del conflitto organizzativo                                         | Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi                                                                                                         |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Accoglienza e inserimento                                                    | Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti                                                         |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Formazione e addestramento                                                   | Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative                                             | 40%               |                      | 10                       | 4,00                          |
|                                                    | Arricchimento e rotazione delle mansioni                                     | Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale | 10%               |                      | 10                       | 1,00                          |
| Capacità di valutazione dei propri collaboratori   | Capacità di valutazione e di differenziazione                                | Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato                    |                   |                      |                          |                               |
| Totale comportamenti organizzativi                 |                                                                              |                                                                                                                                                                     | 100%              | Valutazione ottenuta |                          | 9,40                          |

|      |      |
|------|------|
| Anno | 2013 |
|------|------|

## Valutazione della performance individuale complessiva

| Scale di valutazione                         |                                                               |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Punteggi Insufficienti<br>0 <= Punteggio < 6 | Punteggi propedeutici alla premialità<br>6 <= Punteggio <= 10 |

| Ambiti di misurazione                                | Descrizione                                                                 | Ex-ante       |                         |                    | Ex- post                         |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|--------------------|----------------------------------|
|                                                      |                                                                             | Peso %<br>(a) | Modalità di misurazione | Valutazione<br>(b) | Valutazione ponderata<br>(c=a*b) |
| Performance dell'ambito organizzativo di riferimento | Performance dell'ente nel suo complesso                                     | 10%           | Parte A                 | 6,80               | 0,68                             |
|                                                      | Performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità              |               |                         |                    |                                  |
| Obiettivi individuali                                | Obiettivi strategici del PEG/Piano della performance direttamente assegnati | 60%           | Parte B                 | 10,00              | 6,00                             |
| Comportamenti organizzativi                          | Tipologie e categorie di comportamenti organizzativi selezionati e pesati   | 30%           | Parte C                 | 9,40               | 2,82                             |

|        |      |
|--------|------|
| Peso % | 100% |
|--------|------|

|                         |      |
|-------------------------|------|
| Valutazione complessiva | 9,50 |
|-------------------------|------|

## Colloquio di valutazione ex ante

Luogo \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

Il valutato dichiara di:

- avere ottenuto informazioni circa la propria performance individuale attesa, nel corso di un apposito colloquio con il proprio valutatore;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della presente scheda di valutazione della performance individuale;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti del PEG richiamati nella presente scheda di valutazione della performance individuale.

FIRMA DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

## Colloquio di valutazione ex post

Luogo \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

Il valutato dichiara di:

- avere ottenuto informazioni circa la valutazione della propria performance individuale realizzata, nel corso di un apposito colloquio con il proprio valutatore;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della presente scheda di valutazione della performance individuale;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della relazione sulla performance richiamati nella presente scheda di valutazione della performance individuale.

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

ENTE:

Consorzio

UNITÀ ORGANIZZATIVA:

COGNOME E NOME

Anno

2013

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Titolare di posizione organizzativa

*Scheda di valutazione della performance individuale*

|      |      |
|------|------|
| Anno | 2013 |
|------|------|

**Parte A: PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO**

| <i>Ex-ante</i>                                                 |               | <i>Ex-post</i>            |                                  |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|----------------------------------|
| Ambito                                                         | Peso in % (a) | Valutazione da 0 a 10 (b) | Valutazione ponderata (c=a*b)    |
| Performance dell'ente nel suo complesso                        | 80%           | 6                         | 4,80                             |
| Performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità | 20%           | 10                        | 2,00                             |
| <b>Totale Performance ambito organizzativo di riferimento</b>  |               |                           | <b>Valutazione ottenuta 6,80</b> |

**Parte B: OBIETTIVI INDIVIDUALI**

| <i>Ex-ante</i>                                                                                                                                                                                                                                                 |               | <i>Ex-post</i>                                                   |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Obiettivo                                                                                                                                                                                                                                                      | Peso in % (a) | Valutazione grado di raggiungimento dell'obiettivo da 0 a 10 (b) | Valutazione ponderata (c=a*b)     |
| Obiettivo 1: Riferimento al nome sintetico dell'obiettivo strategico del PEG/piano della performance. Il nome dell'obiettivo deve essere espresso in modo che sia chiaro ed identificabile all'interno del PEG/Piano della performance (es. tramite un codice) | 30%           | 10                                                               | 3,00                              |
| Obiettivo 2                                                                                                                                                                                                                                                    | 30%           | 10                                                               | 3,00                              |
| Obiettivo 3                                                                                                                                                                                                                                                    | 20%           | 10                                                               | 2,00                              |
| Obiettivo 4                                                                                                                                                                                                                                                    | 20%           | 10                                                               | 2,00                              |
| <b>Totale obiettivi individuali</b>                                                                                                                                                                                                                            |               |                                                                  | <b>Valutazione ottenuta 10,00</b> |

## Parte C: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

| Tipologia di Comportamento                         | Categoria                                                                    | Descrizione                                                                                                                                                         | Ex - ante         |                      | Ex - post                |                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
|                                                    |                                                                              |                                                                                                                                                                     | Pesatura in % (a) | Fattori oggettivanti | Valutazione (0 - 10) (b) | Valutazione ponderata (c=a*b) |
| Capacità di governance esterna e comunicazione     | Governance esterna                                                           | Qualità nella relazione con gli stakeholder                                                                                                                         | 20%               |                      | 7                        | 1,40                          |
|                                                    | Comunicazione interna                                                        | Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna                                                                                                 |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Comunicazione esterna                                                        | Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna                                                                                                 |                   |                      |                          |                               |
| Capacità di Pianificazione e controllo             | Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi | Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi                                                                                                       |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Qualità dei sistemi di reporting                                             | Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi                                                                                                 |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione                 | Capacità di riorientamento delle strategie e/o della gestione in base alle risultanze del controllo                                                                 |                   |                      |                          |                               |
| Capacità organizzative e di gestione del personale | Trasversalità                                                                | Capacità di coordinamento ed integrazione tra UO e con le altre UO                                                                                                  |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Leadership                                                                   | Capacità di esercitare la leadership formale ed informale                                                                                                           | 30%               |                      | 10                       | 3,00                          |
|                                                    | Decisione                                                                    | Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte                                                          |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Delega                                                                       | Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati                                  |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Coordinamento                                                                | Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento                                                 |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Gestione del conflitto organizzativo                                         | Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi                                                                                                         |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Accoglienza e inserimento                                                    | Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti                                                         |                   |                      |                          |                               |
|                                                    | Formazione e addestramento                                                   | Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative                                             | 40%               |                      | 10                       | 4,00                          |
|                                                    | Arricchimento e rotazione delle mansioni                                     | Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale | 10%               |                      | 10                       | 1,00                          |
| Capacità di valutazione dei propri collaboratori   | Capacità di valutazione e di differenziazione                                | Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato                    |                   |                      |                          |                               |
| Totale comportamenti organizzativi                 |                                                                              |                                                                                                                                                                     | 100%              | Valutazione ottenuta |                          | 9,40                          |

|      |      |
|------|------|
| Anno | 2013 |
|------|------|

## Valutazione della performance individuale complessiva

| Scala di valutazione   |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| Punteggi Insufficienti | Punteggi propedeutici alla premialità |
| 0 <= Punteggio < 6     | 6 <= Punteggio <= 10                  |

| Ambiti di misurazione                                | Descrizione                                                                 | Ex-ante       |                            |                    | Ex- post                            |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------------|
|                                                      |                                                                             | Peso %<br>(a) | Modalità di<br>misurazione | Valutazione<br>(b) | Valutazione<br>ponderata<br>(c=a*b) |
| Performance dell'ambito organizzativo di riferimento | Performance dell'ente nel suo complesso                                     | 10%           | Parte A                    | 6,80               | 0,68                                |
| Obiettivi individuali                                | Performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità              |               |                            |                    |                                     |
| Comportamenti organizzativi                          | Obiettivi strategici del PEG/Piano della performance direttamente assegnati | 60%           | Parte B                    | 10,00              | 6,00                                |
|                                                      | Tipologie e categorie di comportamenti organizzativi selezionati e pesati   | 30%           | Parte C                    | 9,40               | 2,82                                |

|        |      |
|--------|------|
| Peso % | 100% |
|--------|------|

|                         |      |
|-------------------------|------|
| Valutazione complessiva | 9,50 |
|-------------------------|------|

## Colloquio di valutazione ex ante

Luogo \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

Il valutato dichiara di:

- avere ottenuto informazioni circa la propria performance individuale attesa, nel corso di un apposito colloquio con il proprio valutatore;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della presente scheda di valutazione della performance individuale;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti del PEG richiamati nella presente scheda di valutazione della performance individuale.

FIRMA DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

## Colloquio di valutazione ex post

Luogo \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

Il valutato dichiara di:

- avere ottenuto informazioni circa la valutazione della propria performance individuale realizzata, nel corso di un apposito colloquio con il proprio valutatore;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della presente scheda di valutazione della performance individuale;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della relazione sulla performance richiamati nella presente scheda di valutazione della performance individuale.

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

ENTE:

Consorzio

UNITÀ ORGANIZZATIVA:

COGNOME E NOME

Anno

2013

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Dipendente

**Scheda di valutazione della performance individuale**

|      |      |
|------|------|
| Anno | 2013 |
|------|------|

**Parte A: OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO**

| <i>Ex-ante</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |               | <i>Ex-post</i>                                                   |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Obiettivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Peso in % (a) | Valutazione grado di raggiungimento dell'obiettivo da 0 a 10 (b) | Valutazione ponderata (c=a*b) |
| <b>Obiettivo strategico XXX:</b> Riferimento al nome sintetico dell'obiettivo strategico del PEG/piano della performance. Il nome dell'obiettivo deve essere espresso in modo che sia chiaro ed identificabile all'interno del PEG/Piano della performance (es. tramite un codice)                                                                      | <b>30%</b>    | 10                                                               | 3,00                          |
| <b>Parametri e standard di qualità del servizio XXX (o dei servizi XXX).</b> Riferimento alla scheda "Parametri e standard di qualità" del servizio o dei servizi PEG su cui si intende valutare il dipendente. I nomi dei servizi devono essere espressi in modo che siano chiari ed identificabili all'interno del PEG/Piano della performance        | <b>30%</b>    | 10                                                               | 3,00                          |
| <b>Obiettivi della gestione ordinaria del servizio XXX (o dei servizi XXX).</b> Riferimento alla scheda "Obiettivi della gestione ordinaria" del servizio o dei servizi PEG su cui si intende valutare il dipendente. I nomi dei servizi devono essere espressi in modo che siano chiari ed identificabili all'interno del PEG/Piano della performance. | <b>40%</b>    | 10                                                               | 4,00                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |               |                                                                  | 0,00                          |

|                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| <b>Totale obiettivi individuali</b> | <b>100%</b> |
|-------------------------------------|-------------|

Valutazione ottenuta **10,00**

## Parte B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

| Tipologia di Comportamento         | Categoria                           | Descrizione                                                                                                                                                                                      | Ex - ante         |      | Ex - post                |                               |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|--------------------------|-------------------------------|
|                                    |                                     |                                                                                                                                                                                                  | Pesatura in % (a) | Note | Valutazione (0 - 10) (b) | Valutazione ponderata (c=a*b) |
| Capacità organizzative             | Capacità propositiva                | Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa                                                                                           |                   |      |                          |                               |
|                                    | Capacità attuativa                  | Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali - quantitativi attesi e dei tempi concordati                                                             | 30%               |      | 4                        | 1,20                          |
|                                    | Grado di autonomia operativa        | Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento al soggetto delegante                                                                        |                   |      |                          |                               |
|                                    | Capacità di reporting               | Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati                                                                                                                    |                   |      |                          |                               |
|                                    | Capacità di lavorare in gruppo      | Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della U.O. di riferimento o in collaborazione tra più U.O. |                   |      |                          |                               |
|                                    | Flessibilità                        | Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento                                               | 30%               |      | 6                        | 1,80                          |
|                                    | Capacità di relazione               | Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni, sia con gli utenti esterni e gli altri interlocutori dell'ente                                                             |                   |      |                          |                               |
|                                    | Adattabilità al contesto lavorativo | Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo), sia del clima organizzativo interno (evitando conflitti)              | 40%               |      | 10                       | 4,00                          |
| Totale comportamenti organizzativi |                                     |                                                                                                                                                                                                  | 100%              |      |                          | 7,00                          |

|      |      |
|------|------|
| Anno | 2013 |
|------|------|

## Valutazione della performance individuale complessiva

| Scala di valutazione   |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| Punteggi insufficienti | Punteggi propedeutici alla premialità |
| 0 <= Punteggio < 6     | 6 <= Punteggio <= 10                  |

| Ambiti di misurazione             | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Peso %<br>(a) | Ex-ante                 |                 | Ex- post                      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |               | Modalità di misurazione | Valutazione (b) | Valutazione ponderata (c=a*b) |
| Obiettivi individuali o di gruppo | Selezione di uno o più obiettivi tratti dal PEG. Tali obiettivi possono essere:<br>• obiettivi strategici assegnati al proprio Responsabile, a cui il dipendente o il gruppo di lavoro partecipa in modo diretto e rilevante alla sua realizzazione;<br>• parametri e standard di qualità selezionati tra quelli dei servizi su cui il dipendente o il gruppo di lavoro svolge la propria attività lavorativa;<br>• obiettivi della gestione ordinaria selezionati tra quelli dei servizi su cui il dipendente o il gruppo di lavoro svolge la propria attività lavorativa. | 60%           | Parte A                 | 10,00           | 6,00                          |
| Comportamenti organizzativi       | Tipologie e categorie di comportamenti organizzativi selezionati e pesati.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 40%           | Parte B                 | 7,00            | 2,80                          |

|        |      |
|--------|------|
| Peso % | 100% |
|--------|------|

|                         |      |
|-------------------------|------|
| Valutazione complessiva | 8,80 |
|-------------------------|------|

## Colloquio di valutazione ex ante

|       |  |
|-------|--|
| Luogo |  |
| Data  |  |

FIRMA DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

Il valutato dichiara di:

- avere ottenuto informazioni circa la propria performance individuale attesa, nel corso di un apposito colloquio con il proprio valutatore;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della presente scheda di valutazione della performance individuale;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti del PEG richiamati nella presente scheda di valutazione della performance individuale.

FIRMA DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

## Colloquio di valutazione ex post

|       |  |
|-------|--|
| Luogo |  |
| Data  |  |

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

|  |
|--|
|  |
|--|

FIRMA DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

Il valutato dichiara di:

- avere ottenuto informazioni circa la valutazione della propria performance individuale realizzata, nel corso di un apposito colloquio con il proprio valutatore;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della presente scheda di valutazione della performance individuale;
- aver preso visione, e di essere a conoscenza, dei contenuti della relazione sulla performance richiamati nella presente scheda di valutazione della performance individuale.

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

|  |
|--|
|  |
|--|

FIRMA DEL VALUTATO \_\_\_\_\_