

AZIENDA TERRITORIALE EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA
REGIONALE



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE 2018

"Solo ciò che è misurabile è migliorabile" Thomas Samuel Kuhn

"Non tutto ciò che conta può essere contato, non tutto ciò che può essere contato conta" Albert Einstein

Sommario

PREMESSA	3
1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E I PRINCIPI FONDANTI	4
1.1. IL CAMPO DI APPLICAZIONE	5
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	6
2.1. DEFINIZIONE DELLE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	6
2.2. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	7
2.3. MONITORAGGIO	7
3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	8
3.1 Caratteristiche dell'organizzazione	8
La struttura tecnico-gestionale.....	8
AREA Direzione Generale.....	8
AREA Direzione Amministrativa.....	8
AREA Direzione Tecnica.....	9
Risorse Umane.....	9
3.2 METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
• Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi:.....	10
• Efficacia e qualità dell'output:.....	10
• Qualità percepita dai destinatari dei servizi (customer satisfaction):.....	10
3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
1. <i>Dirigenti</i>	11
2. <i>Personale con incarico di responsabilità</i>	11
3. <i>Personale senza incarico di responsabilità</i>	11
Modalità di conduzione del processo.....	11
3.3.1 PERSONALE DIRIGENTE	11
a. Definizione degli Obiettivi (per il nuovo periodo di riferimento).....	12
b. Definizione dei Comportamenti Organizzativi.....	12
c. Valutazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi assegnati (al termine del periodo di riferimento).....	13
d. Valutazione Comportamenti Organizzativi (al termine del periodo di riferimento).....	14
e. Valutazione Contributo Performance aziendale.....	14
Monitoraggio periodico sul raggiungimento obiettivi.....	16
Rispetto delle disposizioni normative le cui prescrizioni sono rilevanti ai fini della valutazione individuale.....	16

3.3.2 PERSONALE NON DIRIGENTE	16
3.3.2.1 PERSONALE CON INCARICO DI RESPONSABILITA'	17
a. Assegnazione obiettivi	17
b. Valutazione risultati e determinazione della Retribuzione di Risultato	18
3.3.2.2 PERSONALE NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITA'	19
a. Valutazione della prestazione individuale	19
b. Valutazione personale Categoria "A"	19
Monitoraggio (per personale tecnico amministrativo con e senza incarico organizzativo)	19
Rispetto delle disposizioni normative le cui prescrizioni sono rilevanti ai fini della valutazione individuale	19
3.3.4 Composizione della retribuzione di risultato	20
3.3.5 Valutazione e crescita professionale	20
3.3.6 Progetti-obiettivo	20
4. Procedure di conciliazione	20
5. Connessione tra il Piano della Performance e Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	21
6. Rielaborazione grafica del Piano e della Relazione in favore degli stakeholders	22
7. Rinvio alla Contrattazione Collettiva Decentrata Integrativa	22
8. Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance	23
9. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e della sua applicazione	23
10. Rilevazione del benessere organizzativo e grado di condivisione del sistema	23

PREMESSA

Allo scopo di chiarire l'architettura del presente Sistema ed il ruolo dei soggetti che intervengono, è bene definire sin da ora due concetti su cui si fonda il sistema stesso, e cioè i concetti di *misurazione e valutazione*, che costituiscono attività complementari ma distinte¹.

Con il termine *misurazione* s'intende l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite e, indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente (ad intervalli di tempo stabiliti) il valore raggiunto.

Con il termine *valutazione*, invece, ci si riferisce al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema o SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del decreto legislativo n. 150/2009 (di seguito Decreto), attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della performance (art. 4 del Decreto), pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Aterp Calabria, è stato rivisto e aggiornato nel 2017 in un percorso di progressivo miglioramento metodologico.

L'anno 2017 ha visto due importanti eventi che hanno inciso sulla necessità di intervenire nuovamente sul Sistema: il perfezionamento della profonda riorganizzazione che ha coinvolto l'Aterp e le rilevanti modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. n.74 del 25 maggio 2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (L. 124/2015 cd "riforma Madia"), tenuto conto delle indicazioni metodologiche della Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ora confluita nell'unica Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) (D.L. 90/2014 convertito in L. n. 114/2014), da qui la necessità di un'ulteriore rivisitazione.

Il Sistema con la presente edizione intende dunque tenere conto delle principali modifiche organizzative che hanno riguardato l'Azienda nel corso degli ultimi mesi, con i conseguenti impatti sulle attività correlate alla misurazione e valutazione della performance, e si pone l'obiettivo primario di dare una pronta risposta alle novità introdotte dalla riforma della P.A., con l'intento di rappresentare un aggiornato supporto metodologico per l'avvio del nuovo ciclo di performance.

In linea con la revisione normativa più recente, che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio² del Sistema, l'Aterp intende procedere con revisioni e aggiornamenti annuali anche sulla base degli indirizzi dell'OIV e degli esiti del monitoraggio relativo all'applicazione del Sistema stesso adempiendo così sia alle previsioni normative ma anche, e soprattutto, in una logica di miglioramento volto a mettere a disposizione uno strumento aggiornato e funzionale alle contingenti esigenze organizzative e gestionali, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti e della crescita professionale attraverso la valorizzazione del merito.

Il presente documento è, dunque, finalizzato a promuovere, in concreto, attraverso il sistema di monitoraggio e di valutazione del ciclo della performance, l'integrazione del Piano della performance, del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e delle misure per la prevenzione della corruzione ed è redatto tenendo conto delle Linee Guida dell'ANAC tese a ricondurre le tematiche dell'anticorruzione, trasparenza e

¹ Si vedano le LG per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance n. 2 del Dicembre 2017 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica – Presidenza Consiglio dei Ministri.

² Art.7 c.1 D.lgs. 150/2009: "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il SMVP"

performance ad un disegno unitario all'interno di una logica gestionale ed organizzativa più integrata rispetto al passato. Anche per gli aspetti riguardanti la performance organizzativa e individuale, il nuovo sistema è riconducibile, pertanto, oltre che alla normativa vigente, nazionale e regionale, alle indicazioni fornite dall'ANAC.

1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E I PRINCIPI FONDANTI

Sebbene il quadro normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato nel suo impianto originario, con il recente d.lgs. 74/2017 sono state introdotte importanti novità al d.lgs. 150/2009 quali:

- il rafforzamento del ruolo dell'OIV sia in termini di maggiori poteri e di nuovi compiti: accesso garantito agli atti e ai sistemi informativi con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti e di segnalare le irregolarità agli organi competenti; monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; segnalazione interventi correttivi in corso d'esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; parere vincolante su aggiornamento annuale del SMVP; definizione e verifica modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance; verifica adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini; garanzia di una significativa differenziazione dei giudizi³;
- la rinnovata sollecitazione a prevedere un raccordo tra obiettivi di performance e programmazione economico finanziaria, agevolata dalla previsione che gli obiettivi di performance sono definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo prima dell'inizio del rispettivo esercizio⁴;
- il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione: è riconosciuto un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi e anche attraverso la comunicazione diretta con l'Organismo indipendente di Valutazione⁵;

Inoltre, la Legge 240/2010, all'art. 2, ha ulteriormente specificato che il Sistema di misurazione e Valutazione della performance costituisce lo strumento con cui le amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Ai sensi della normativa di riferimento il Sistema individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance - le procedure legate all'applicazione del sistema
- le modalità di raccordo e integrazione con gli altri sistemi di programmazione e controllo

Deve, inoltre, prevedere elementi metodologici in riferimento a:

- definizione degli obiettivi strategici e operativi e delle modalità attraverso le quali si arriva a una loro definizione (ed eventuale processo di revisione)
- definizione di indicatori di outcome in una prospettiva orientata alla customer satisfaction
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target
- monitoraggio della performance, secondo la frequenza e le modalità definite

Oltre a tali requisiti minimi, il Sistema deve prevedere una chiara e condivisa definizione di ruoli e responsabilità nelle fasi di gestione del processo, nonché della relativa tempistica interna.

³ Cfr. d.lgs. 150/09 artt. 14,7, 6 c.1, 10 c.1, 19bis.

⁴ Cfr. d.lgs. 150/09 art. 5 c.1.

⁵ Cfr. d.lgs. 150/09 art. 19 bis.

La struttura del nuovo SMVP si sviluppa quindi nella consapevolezza che le persone e le strutture organizzative possano entrambe trarre vantaggio dal miglioramento dei processi di misurazione e valutazione delle proprie performance.

I principi fondanti del SMVP sono:

- connessione diretta con la mission e la strategia dell’Azienda, definite nel Piano Performance, perseguendo la coerenza tra pianificazione strategica, obiettivi operativi e programmazione economico-finanziaria;
- applicazione del modello di cascading nella definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione e nella valutazione della performance, dove la performance dell’Azienda rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- rilevanza, nel sistema, della performance organizzativa e, in particolare, dei servizi realizzati da ciascuna unità organizzativa e ai progetti di innovazione e miglioramento;
- orientamento dell’azione delle singole persone verso il raggiungimento di obiettivi individuali e comuni anche a più strutture organizzative;
- orientamento della misurazione della performance, organizzativa e individuale, a supportare meccanismi di apprendimento;
- condivisione e coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni;
- equità e trasparenza nei processi di definizione delle metodologie, assegnazione degli obiettivi, individuazione dei criteri di valutazione e pubblicizzazione dei risultati raggiunti;
- utilizzo di sistemi gestionali (sistema competenze, carte servizi, indagini di customer, gestione dati e indicatori, ... ecc) e la loro integrazione nel Sistema;
- miglioramento continuo del Sistema e suo adattamento annuale allo sviluppo dell’organizzazione e dei sistemi gestionali dell’Aterp Calabria.

1.1. IL CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente regolamento definisce i criteri per la valutazione e la premialità del personale dell’ATERP CALABRIA, ai sensi dell’art. 7 del D. lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017e trova applicazione a partire dal Ciclo di Gestione delle Performance 2018 – 2020.

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Aterp, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

L'Azienda è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, ai dirigenti, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D. Lgs. n. 150/2009.

L'Aterp adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance e adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

Dall'applicazione delle disposizioni del presente regolamento non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza dell'ente. A tale fine si utilizzano le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

2.1. DEFINIZIONE DELLE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Gli obiettivi sono programmati su base annuale e definiti, entro il 28 febbraio, dal Direttore, sentiti i dirigenti. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici.

In particolare, entro il 31 gennaio di ogni anno il Direttore approva il piano della performance. In detto piano sono definiti gli obiettivi, gli indicatori e i valori di riferimento su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi.

Il Piano della performance deve essere approvato nel termine stabilito dalla legge, anche nel caso in cui vi sia un differimento del termine di adozione del Bilancio di previsione o un ritardo della sua approvazione da parte del competente organo regionale. In tali casi, qualora lo richiedano le mutate condizioni di contesto rese disponibili dal nuovo Bilancio, non conosciute al momento dell'approvazione del Piano della performance, si procederà alla sua rimodulazione.

Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie 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;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il conseguimento degli obiettivi costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Ai sensi dell'art Art. 4, comma 2, lettera a) del d.lgs. 74/2017, nella predisposizione del Piano della performance e, quindi, nella definizione degli obiettivi strategici ed operativi di cui all'art. 10 e degli obiettivi individuali, nonché dei

loro indicatori, occorre tenere conto “anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione” sulla performance. Considerato che in sede di redazione del Piano della Performance, la Relazione dell’anno precedente non è in genere fruibile, si dispone di utilizzare i dati della misurazione, ancora fisiologicamente non definitiva, di fine anno, con l’obiettivo di verificare i risultati raggiunti e determinare il valore più opportuno per la determinazione dei target degli indicatori nonché di stabilire se un determinato obiettivo operativo possa considerarsi ormai non più rappresentativo o debba essere misurato attraverso differenti indicatori.

Qualora i valori iniziali del Piano divergano dalle risultanze della relazione sulla performance dell’anno precedente, dopo la validazione di quest’ultima, si procederà, compatibilmente con il periodo di validazione della relazione, a modificare conformemente i valori del Piano.

2.2. MODALITA’ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il collegamento tra obiettivi e risorse finanziarie ed umane è effettuato nel bilancio di previsione dell’anno di riferimento e nel piano della performance, quest’ultimo da adottarsi entro il mese di gennaio di ogni anno.

Il Piano delle Performance è riconnesso al Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, attraverso la previsione di indicatori specifici mutuati da quest’ultimo ed in grado di esprimere una visualizzazione immediata dello stato di salute dell’ente, con particolare riferimento alle seguenti dimensioni: equilibrio economico-finanziario, entrate, rapporto spese/costi, patrimonio, indebitamento.

2.3. MONITORAGGIO

L’Organismo indipendente di valutazione delle performance, con il supporto dei dirigenti, verifica l’andamento delle performance, rispetto agli obiettivi durante il periodo di riferimento e segnala, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio, comunicando le criticità riscontrate al Direttore Generale.

Entro il 30 giugno di ogni anno l’OIV effettua il monitoraggio del ciclo di gestione delle performance in corso d’opera e propone l’attivazione di eventuali interventi correttivi.

3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

3.1 Caratteristiche dell'organizzazione

La L. R. Calabria n. 24/2013 ha disposto la costituzione della nuova "Azienda Regionale per l'edilizia residenziale pubblica", denominata Aterp Calabria, nascente dall'accorpamento delle ex Aziende Provinciali istituite con L. R. Calabria n 27/1996.

Con D.P.G.R. Calabria n.99/2016 è stata di fatto istituita l'Azienda per l'Edilizia Residenziale Pubblica Regionale con conseguente estinzione delle ATERP provinciali, demandando al Commissario Straordinario il completamento di tutte le procedure contabili ed amministrative necessarie al pieno funzionamento della nuova Aterp Calabria.

Con Deliberazione del Commissario Straordinario n. 298/2017, per come integrata dalla successiva Deliberazione n. 660/2017, è stata approvata la dotazione organica e il modello organizzativo dell'Aterp Calabria.

Il Decreto del Commissario Straordinario n. 142/2017 ha definito l'approvazione dell'organigramma definitivo dell'Aterp Calabria, con l'assegnazione del personale agli uffici.

Come stabilito dalla Legge Istitutiva e dallo Statuto, l'Aterp Calabria ha lo scopo primario di soddisfare il fabbisogno di edilizia residenziale pubblica. Detta finalità è perseguita mediante la realizzazione di interventi di nuova costruzione, recupero, ristrutturazione e manutenzione straordinaria di fabbricati.

Per l'espletamento delle attività tecniche, amministrative e contabili correlate all'attuazione degli interventi, l'Aterp percepisce introiti che, unitamente ai canoni d'affitto ed ai corrispettivi per i servizi erogati, forma il coacervo delle entrate correnti del Bilancio aziendale.

Con l'insieme di queste entrate l'Azienda fa fronte autonomamente a tutte le spese correnti (organi, personale, manutenzione, imposte, ecc.), senza mai gravare sul Bilancio della Regione per l'assegnazione di contributi in c/esercizio.

Le aree operative previste dallo Statuto sono: Direzione Generale, Direzione Amministrativa e Direzione Tecnica, aventi sede presso la Cittadella Regionale e cinque distretti territoriali: Catanzaro, Cosenza, Reggio Calabria, Crotona e Vibo Valentia.

La struttura tecnico-gestionale

L'Azienda, per il perseguimento delle sue finalità istituzionali, si avvale di una struttura organizzativa, al cui vertice è posto il Commissario Straordinario; l'organizzazione è suddivisa in due aree di competenza: tecnica e amministrativa così suddivise:

AREA Direzione Generale

- **Avvocatura**

AREA Direzione Amministrativa

Servizio Morosità e Contrasto all'abusivismo

Servizio Finanziario e Ragioneria

Servizio Risorse Personale e Affari Generali

Servizio Amministrativo - **distretto di Catanzaro**

Servizio Amministrativo - **distretto di Cosenza**

Servizio Amministrativo - **distretto di Crotona**

Servizio Amministrativo - **distretto di Reggio Calabria**

Servizio Amministrativo - **distretto di Vibo Valentia**

AREA Direzione Tecnica**Servizio Programmazione, Progettazione, Gestione Finanziamenti**Servizio Tecnico – **distretto di Catanzaro**Servizio Tecnico – **distretto di Cosenza**Servizio Tecnico – **distretto di Crotone**Servizio Tecnico – **distretto di Reggio Calabria**Servizio Tecnico – **distretto di Vibo Valentia****Risorse Umane**

Il personale in servizio, alla data del 31.12.2017, viene riepilogato nella seguente tabella:

Dirigenti	11	(di cui 1 Direttore Tecnico ed 1 Direttore Amministrativo)
Categoria D	81	
Categoria C	60	
Categoria B	27	
Categoria A	6	
TOTALE	185	

3.2 METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Aterp osserva gli adempimenti in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, previsti dalla normativa e dalle delibere dell'Autorità nazionale anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (già CiVIT), riconoscendo, nei processi e documenti di programmazione realizzati, la declinazione degli adempimenti programmatori richiesti dal D.Lgs. n. 150/2009.

Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/2009, la misurazione della performance organizzativa si pone molteplici finalità:

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

La *performance organizzativa* esprime il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue rispetto ai traguardi prefissati. Viene monitorata prendendo in considerazione le seguenti macro dimensioni:

• **Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi:**

riguarda la performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate. Si tratta di un aspetto legato alla dimensione produttiva, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.

• **Efficacia e qualità dell'output:**

riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre output che rispondano ai bisogni degli stakeholder. A tal fine vengono definiti, rilevati e monitorati gli indicatori di outcome associati agli obiettivi operativi e alle azioni delle singole Direzioni.

• **Qualità percepita dai destinatari dei servizi (customer satisfaction):**

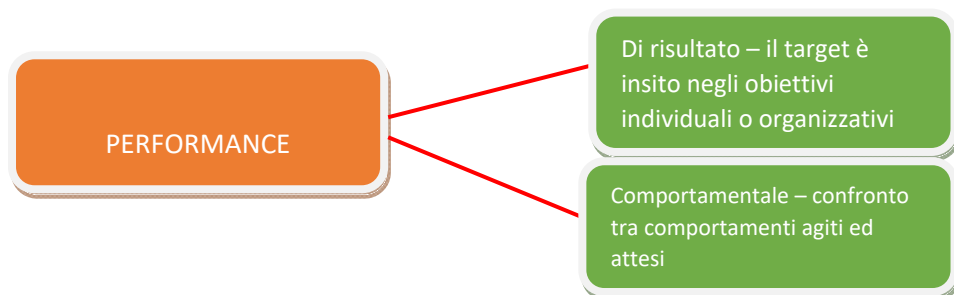
L'Aterp Calabria, ha intenzione di avviare un'indagine, condotta con cadenza annuale, volta a rilevare la qualità, dei servizi erogati dalle strutture a supporto delle attività istituzionali, attraverso strumenti di raccolta feedback e misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni, al fine di promuovere il miglioramento continuo dei servizi offerti.

Sulla base degli esiti delle indagini, è quindi possibile monitorare costantemente la qualità dei servizi erogati, individuare aree di miglioramento e programmare specifiche azioni di intervento. Le principali criticità emerse e i punti di debolezza riscontrati, nonché l'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti rispondenti, costituiscono infatti la base per l'avvio di azioni finalizzate al miglioramento continuo dei servizi offerti, promosse e coordinate dal Direttore Generale all'interno del ciclo di gestione della performance, secondo una logica di pianificazione pluriennale, e realizzate e presidiate da ciascun Dirigente a seconda del settore di intervento. Nell'ambito del ciclo della performance, viene monitorato l'andamento delle azioni pianificate e, a fine periodo, valutato il raggiungimento dei risultati attesi. È evidente che il riscontro finale della reale efficacia delle azioni intraprese emergerà, in ultima analisi, dalle successive indagini mirate a rilevare un aumento del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi segnalati come più critici, anche su un arco temporale pluriennale.

In linea con le disposizioni di legge, agli indicatori di performance organizzativa è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e al ruolo agito⁶.

3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance individuale* costituisce lo strumento con cui l'Azienda valuta annualmente le performance del personale e assume valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'ente e dei singoli individui, essendo strettamente correlato con il sistema di incentivazione.



Si estende a tutto il personale, variando di complessità a seconda del target:

⁶ Art.9, c.1-a del D.lgs. 150/2009 novellato da D.lgs. 74/2017.

1. Dirigenti⁷

- valutazione dei *risultati* conseguiti rispetto agli obiettivi di *performance* organizzativa aziendale assegnati (Peso sezione: 50% della valutazione complessiva)
- valutazione dei *risultati individuali*, (Peso sezione: 50% della valutazione complessiva), suddivisa in:
 - *Performance di risultato tramite obiettivi individuali* assegnati al singolo dirigente (Peso 25%)
 - *Performance comportamentale* (peso 25%) valutazione effettuata tramite il catalogo dei comportamenti organizzativi (Allegato) con riferimento a 4 ambiti di competenza:
 1. Professionalità (Peso 20%)
 2. Comportamento gestionale (Peso 30%)
 3. Comportamento relazionale (Peso 25%)
 4. Caratteristiche attitudinali (Peso 25%)

2. Personale con incarico di responsabilità

- valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi di performance individuali assegnati

3. Personale senza incarico di responsabilità.

Per il personale senza incarico di responsabilità (categorie B, C e D non titolare d’incarico), è previsto un sistema di valutazione della performance semplificato, finalizzato alla corresponsione su base meritocratica della quota variabile del trattamento accessorio.

Il modulo adottato prevede una valutazione riferita a due ambiti distinti:

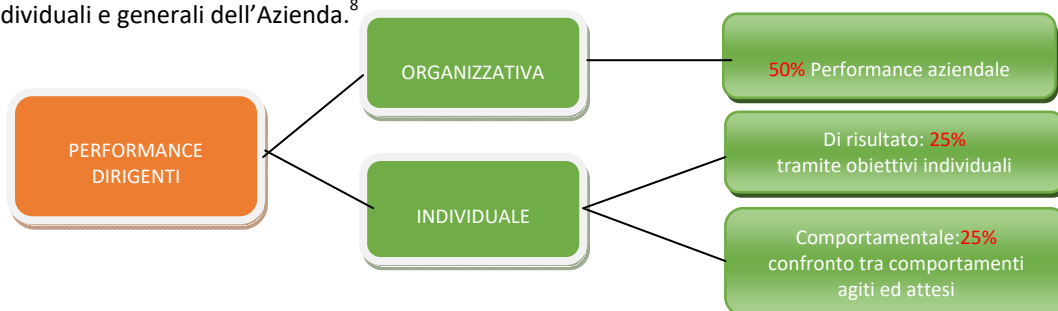
- le “abilità tecnico-professionali” necessarie allo svolgimento delle attività;
- i “comportamenti organizzativi” manifestati dal collaboratore nel corso del periodo oggetto di valutazione.

Modalità di conduzione del processo

Per tutto il personale, la valutazione è effettuata tramite apposito colloquio tra il Responsabile ed il proprio collaboratore, al fine di assicurare un adeguato grado di condivisione del sistema, nonché degli esiti della valutazione.

3.3.1 PERSONALE DIRIGENTE

Il sistema di valutazione della performance individuale, si propone come un *sistema misto* in cui sono oggetto di valutazione, oltre agli obiettivi, anche i comportamenti organizzativi adottati nel perseguimento degli obiettivi assegnati e la capacità del dirigente di differenziazione nelle valutazioni. I risultati e i comportamenti organizzativi contribuiscono, con pesi diversi, ad individuare la prestazione effettiva del dirigente valutato. Per prestazione effettiva si intende il conseguimento di specifici risultati attraverso un’azione congruente con le politiche, le procedure e le condizioni che caratterizzano l’ambiente organizzativo in cui si esplica l’attività. La prestazione effettiva deve includere non solo i risultati, ma anche l’abilità del dirigente ad intraprendere idonee azioni per il conseguimento degli obiettivi individuali e generali dell’Azienda.⁸



⁷ Sezione modificata in recepimento di una prescrizione formulata dall’OIV in sede di validazione del presente documento

⁸ Percentuali di performance organizzativa e individuale modificate in recepimento di una prescrizione formulata dall’OIV in sede di validazione del presente documento

Il sistema si articola nelle tre seguenti sezioni:

- **Risultati** conseguiti rispetto agli obiettivi di performance aziendale (peso sezione: 50% della valutazione complessiva) (cfr Allegato A)
- **Risultati** conseguiti rispetto agli obiettivi di performance assegnati (peso sezione: 25% della valutazione complessiva) (cfr Allegato B)
- **Comportamenti organizzativi**, vale a dire le competenze/capacità organizzative messe in atto nel perseguimento di tali obiettivi (peso sezione: 25% della valutazione complessiva) (cfr Allegato C)

La scelta di un sistema di valutazione “misto” consente di ottenere alcuni significativi vantaggi rispetto all’ipotesi di adozione di un modello focalizzato sulla valutazione dei soli risultati. In particolare, l’estensione della valutazione ai comportamenti organizzativi consente di:

- indirizzare e monitorare le modalità gestionali del dirigente rispetto a comportamenti e capacità individuati dall’Amministrazione come prioritari o strategici per il raggiungimento degli obiettivi generali (le competenze “chiave”)
- contribuire ad assicurare una dimensione “qualitativa” ai risultati
- integrare totalmente il sistema di valutazione con il sistema di incentivazione (Retribuzione di Risultato correlata sia alla valutazione degli obiettivi che alla valutazione dei comportamenti organizzativi)

Il processo di valutazione prevede 4 fasi:

a. Definizione degli Obiettivi (per il nuovo periodo di riferimento)

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati ai Dirigenti raccordandosi ai contenuti del Piano della Performance con valore di risultato atteso da misurare tramite appositi indicatori e target. Sono inoltre collegati alle risorse economiche, finanziarie ed umane. Gli obiettivi vengono formalizzati avvalendosi di apposita Scheda .

Tale fase prevede:

- descrizione dell’obiettivo
- descrizione delle azioni di riferimento
- individuazione degli indicatori di prestazione
- individuazione dei target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell’obiettivo (totalmente raggiunto - quasi completamente - parzialmente - scarsamente - non raggiunto)
- indicazione del peso di ciascun obiettivo, definito dal Direttore Generale in accordo con i dirigenti. Gli obiettivi vengono ponderati, anche in base alla numerosità, dandone adeguata motivazione all’interno della scheda del dirigente, in ragione di fattori quali: importanza nell’ambito dei programmi dell’Azienda, grado di complessità tecnica organizzativa, rilevanza sotto l’aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

b. Definizione dei Comportamenti Organizzativi

La definizione dei comportamenti “attesi” avviene selezionando dal “*Catalogo dei comportamenti organizzativi*” (cfr. Allegato D), per ciascun ambito di competenza, il fattore di comportamento che il Direttore Generale ritiene maggiormente correlato alla posizione di lavoro di cui il dirigente è titolare.

Nella definizione viene prestata attenzione al fatto che i comportamenti siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa della Direzione, correlati alle peculiarità dei processi e delle

attività lavorative della posizione di lavoro; sono inoltre definiti considerando le specifiche caratteristiche comportamentali per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento da parte del dirigente.

Per ciascun comportamento così individuato il Direttore Generale, definisce un peso in funzione dei seguenti fattori:

- coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso attribuito agli stessi
- correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del Dirigente (ruolo) e quindi con le caratteristiche proprie dei processi e delle attività lavorative svolte
- attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del dirigente, con particolare attenzione a quelle da potenziare.

c. Valutazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi assegnati (al termine del periodo di riferimento)

La valutazione viene effettuata per singolo obiettivo. Ciascun obiettivo è valutato optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso, in riferimento agli specifici target .

I livelli di valutazione sono i seguenti, ciascuno definito da specifici target di riferimento:

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target. Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato
2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target: lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target: il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo
5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Il Dirigente interessato, entro e non oltre 5 (cinque) giorni dalla sottoscrizione della scheda per ricevuta, può produrre eventuali contestazioni sui singoli punti della valutazione conseguita, tramite formale e motivato ricorso indirizzato al Direttore, nel quale è possibile richiedere un colloquio.

Il Direttore, esaminato il ricorso e le valutazioni di merito prodotte dal dipendente, anche in sede di eventuale colloquio, entro gli ulteriori 5 (cinque) giorni dalla ricezione del ricorso, esprime un parere definitivo che può anche prevedere soluzioni finalizzate a modificare la valutazione precedentemente assegnata.

Decorsi 5 giorni si intende confermata la scheda di valutazione.

In fase di colloquio con il Direttore Generale, ciascun dirigente:

- allega alla propria scheda di valutazione il materiale prodotto a supporto della rendicontazione dei risultati conseguiti, in base a quanto riportato nella colonna "Indicatori" e "target"
- descrive sinteticamente, i motivi degli scostamenti o del mancato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai target previsti, verificatisi nonostante le azioni correttive messe in atto in corso di esercizio.

Con il supporto della documentazione fornita dal dirigente, nonché dagli elementi emersi in fase di monitoraggio ed in sede di colloquio di rendicontazione definitiva dei risultati, il Direttore Generale verifica la corrispondenza tra risultato raggiunto e target di riferimento, al fine di indicare l'effettivo livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Eventuali commenti, osservazioni e suggerimenti per il miglioramento della performance possono essere riportati nell'apposita sezione.

La retribuzione di risultato massima, spettante è definita dal Contratto Individuale di lavoro; l'importo massimo teorico (ovvero con esito di valutazione pari al 100%), è compreso in un range che va dal ___% all'___% della Retribuzione di Posizione percepita.

Gli esiti delle ultime tre valutazioni individuali relative a cicli valutativi conclusi avranno un peso pari al 10% rispetto ai criteri per l'assegnazione di incarichi dirigenziali.⁹

d. Valutazione Comportamenti Organizzativi (al termine del periodo di riferimento)

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata sui fattori di comportamento individuati dal DG in fase di colloquio, e ritenuti maggiormente correlati alla posizione di lavoro di cui il dirigente è titolare e/o considerati fattori comportamentali per i quali è richiesto un rafforzamento da parte del dirigente.

Per ciascun fattore, il Direttore Generale valuta la corrispondenza tra le competenze 'attese', esplicitate nel Catalogo dei comportamenti organizzativi, e quelle manifestate dal dirigente in corso d'anno; tali valutazioni sono finalizzate a focalizzare gli ambiti di miglioramento comportamentale del dirigente, evidenziando i gap tra comportamenti manifestati e quelli attesi.

Ciascun comportamento è valutato optando tra 5 livelli, che misurano la frequenza con cui lo stesso è stato esibito dal dirigente.:

1. *Totalmente manifestato*: scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente.

Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato, per la sezione Comportamenti Organizzativi (40% del totale).

2. *Quasi completamente manifestato*: ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente.

3. *Parzialmente manifestato*: discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile.

4. *Scarsamente manifestato*: notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese.

5. *Non manifestato*: prestazione non rispondente agli standard o alle attese; il comportamento manifestato non soddisfa i requisiti di base della posizione. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

In funzione del livello di valutazione dei comportamenti organizzativi viene determinata la quota di risultato per questa sezione, calcolata come media ponderata delle valutazioni specifiche per singolo comportamento organizzativo.

e. Valutazione Contributo Performance aziendale

1. *Elevato*: Il contributo individuale è stato molto rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità.

Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato, per la sezione Comportamenti Organizzativi (10% del totale).

2. *Quasi completamente elevato*: Il contributo individuale è stato rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità

3. *Parzialmente elevato*: Il contributo individuale è stato soddisfacente anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità

4. *Scarsamente elevato*: Il contributo individuale è stato limitato anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità.

⁹ Sezione aggiunta in recepimento di un suggerimento espresso dall'OIV in sede di validazione del presente documento

5. *Non manifestato*: Il contributo individuale è stato non significativo. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Valutazione Obiettivi (peso sezione 60%)	Valutazione Comportamenti Org. (peso sezione 40%)	Contributo alla Performance Aziendale (peso 10%)	Retribuzione di Risultato (massima spettante)
Totalmente raggiunto	Totalmente manifestato	Elevato	100%
Quasi completamente raggiunto	Quasi completamente manifestato	Quasi complet. elevato	75%
Parzialmente raggiunto	Parzialmente manifestato	Parzialmente elevato	50%
Scarsamente raggiunto	Scarsamente manifestato	Scarsamente elevato	25%
Non raggiunto	Non manifestato	Non manifestato	0%

Grado di raggiungimento degli obiettivi¹⁰

Livello raggiunto	Motivazione
(100/95)	<p><i>Ha realizzato in modo pieno tutti gli obiettivi assegnati, raggiungendo risultati talora superiori alle aspettative ed impresso un notevole miglioramento alle attività di competenza.</i></p> <p><i>Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance eccellenti.</i></p>
(94/85)	<p><i>Ha realizzato in modo soddisfacente gli obiettivi assegnati, raggiungendo i risultati prestabiliti, ed impresso un significativo miglioramento alle attività di competenza.</i></p> <p><i>Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance di ottimo livello.</i></p>
(84/75)	<p><i>Ha realizzato in modo adeguato gli obiettivi assegnati e svolto le attività di competenza con sufficiente diligenza e impegno.</i></p> <p><i>Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance accettabili.</i></p>
(74/60)	<p><i>Ha realizzato solo parzialmente gli obiettivi assegnati con notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi stessi.</i></p> <p><i>Ha tenuto comportamenti organizzativi appena che hanno dato luogo a performance appena sufficienti.</i></p>
(<60)	<p><i>Gli obiettivi assegnati risultano realizzati solo in modo parziale o inadeguato e ha svolto le attività di competenza senza la diligenza e l'impegno richiesto.</i></p> <p><i>Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance insoddisfacenti.</i></p>

La valutazione con punteggio inferiore a 60 è da ritenersi negativa e non dà accesso alla retribuzione accessoria.

¹⁰ Sezione aggiunta in recepimento di una prescrizione formulata dall'OIV in sede di validazione del presente documento

Monitoraggio periodico sul raggiungimento obiettivi

Per la verifica in itinere del livello di raggiungimento degli obiettivi, saranno svolti monitoraggi formali a scadenza trimestrale. Il monitoraggio sarà effettuato avvalendosi di un'apposita scheda che riporta gli obiettivi assegnati ad inizio periodo valutativo (Allegato E).

La valutazione dei risultati conseguiti alla data del monitoraggio consente di individuare l'eventuale inefficienza/inefficacia dell'azione di perseguimento dell'obiettivo, rilevando lo scostamento tra obiettivi e risultati, e di individuare interventi correttivi in itinere, finalizzati a sanare le carenze dell'attività gestionale e a rimuovere lo scostamento tra obiettivo e risultato.

Qualora invece un obiettivo risultasse non raggiungibile a causa del verificarsi di condizioni esterne/interne non prevedibili all'atto della sua fissazione, possono essere rimodulati gli obiettivi e/o i target di riferimento in ragione di tali eventi.

Al termine di ogni monitoraggio che comporti la revisione di uno o più obiettivi e indicatori in corso d'esercizio, l'Azienda provvederà a dare formale comunicazione all'OIV delle modifiche apportate.

Le eventuali variazioni degli e degli indicatori obiettivi della performance organizzativa ed individuale sono inoltre opportunamente inserite nella Relazione della Performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione. Oltre agli incontri periodici programmati di avanzamento progetti o incontri di board dei dirigenti, è comunque previsto un monitoraggio continuo sul conseguimento dei risultati, di tipo operativo, quale parte integrante delle attività quotidiane dei dirigenti.

Rispetto delle disposizioni normative le cui prescrizioni sono rilevanti ai fini della valutazione individuale¹¹

La violazione delle disposizioni normative che prevedono la rilevanza ai fini della valutazione individuale, fermo restando quanto previsto dalle normative stesse, dal codice disciplinare e salvo che il fatto non costituisca più grave infrazione, comportano una riduzione percentuale della valutazione individuale secondo la seguente modalità:

Tipo Violazione	Percentuale di riduzione
Non conformità lieve (di carattere meramente formale e comunque per una percentuale inferiore al 30% sul complesso delle norme)	10%
Non conformità moderata (di carattere sostanziale o in ogni caso per una percentuale superiore al 30% sul complesso delle norme)	30%
Non conformità totale (inosservanza di tutte le norme)	100%

La ricognizione delle disposizioni normative che prevedono la rilevanza ai fini della valutazione individuale è affidata al Servizio Personale.

3.3.2 PERSONALE NON DIRIGENTE

L'indennità di produttività per ciascuna categoria di personale è stabilita assicurando un rapporto differenziale tra le varie Categorie di inquadramento, determinato in sede di Contrattazione Collettiva Decentrata Integrativa.

¹¹ Sezione aggiunta in recepimento di una prescrizione e di un suggerimento espressi dall'OIV in sede di validazione del presente documento

In sede di erogazione della produttività sono decurtati dall'importo i periodi di assenza dal servizio per aspettativa non retribuita a vario titolo e/o per cessazione o mobilità/trasferimento a vario titolo.

La corresponsione dell'indennità avviene solo a seguito di valutazione positiva del dipendente effettuata dai Dirigenti e, per gli Uffici che ne sono sprovvisti, dal Direttore, mediante le schede allegate al contratto.

Gli esiti delle ultime tre valutazioni individuali, relative a cicli valutativi conclusi, avranno un peso pari al 10% rispetto ai criteri per l'accesso alle progressioni economiche, all'assegnazione di incarichi quali le Posizioni Organizzative.

Il dipendente interessato, entro e non oltre 5 (cinque) giorni dalla sottoscrizione della scheda per ricevuta, può produrre eventuali contestazioni sui singoli punti della valutazione conseguita, tramite formale e motivato ricorso, nel quale è possibile richiedere un colloquio, indirizzato al Dirigente che ha effettuato la valutazione e firmato la scheda.

Il Dirigente, esaminato il ricorso e le valutazioni di merito prodotte dal dipendente, anche in sede di eventuale colloquio, entro gli ulteriori 5 (cinque) giorni dalla ricezione del ricorso, esprime un parere definitivo che può anche prevedere soluzioni finalizzate a modificare la valutazione precedentemente assegnata. Decorso 5 giorni si intende confermata la scheda di valutazione.

Entro ulteriori 5 giorni, è possibile adire, giusti fondati motivi da esplicitare sotto forma di relazione scritta, la valutazione del Direttore, in qualità di terzo superiore, il quale emetterà valutazione definitiva, valutando se ricorrano i presupposti per un colloquio con le parti interessate.

3.3.2.1 PERSONALE CON INCARICO DI RESPONSABILITA'

Per il personale di categoria A.P. e P.O. con incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, il processo di valutazione prevede due fasi:

- a. assegnazione degli obiettivi (descrizione obiettivo, indicatore e peso)
- b. valutazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti

a. Assegnazione obiettivi

Gli obiettivi vengono assegnati in fase di colloquio tra responsabile diretto e collaboratore e formalizzati nell'apposita "Scheda Obiettivi". Il periodo di valutazione è di norma l'anno solare.

Sono previste le seguenti categorie di obiettivi:

- *Obiettivi di funzione/progetto:* fanno riferimento alle responsabilità/attività gestionali ed ai processi di diretta competenza delle strutture di riferimento, nonché ad eventuali progetti interni alla struttura a cui il collaboratore prende parte. Sono orientati al miglioramento dei servizi, in termini di efficienza ed efficacia.
- *Obiettivi personali:* sono relativi alle prestazioni del dipendente all'interno di attività che lo vedono coinvolto in prima persona, oppure riferiti a processi di sviluppo e apprendimento individuale.
- *Comportamenti organizzativi:* tendono a valutare la propensione alla gestione sia del personale che delle problematiche che insorgono nella conduzione dell'ufficio cui è responsabile, nonché la capacità di attuazione degli indirizzi assegnati.¹²

La definizione dei comportamenti "attesi" avviene selezionando dal "Catalogo dei comportamenti organizzativi" (cfr. Allegato F), per ciascun ambito di competenza, il fattore di comportamento che il valutatore ritiene maggiormente correlato alla posizione di lavoro di cui il dipendente è titolare.

Nella definizione viene prestata attenzione al fatto che i comportamenti siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa della Direzione, correlati alle peculiarità dei processi e delle attività lavorative della posizione di lavoro; sono inoltre definiti considerando le specifiche caratteristiche comportamentali per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento da parte del dirigente.

¹² Sezione aggiunta in recepimento di una prescrizione formulata dall'OIV in sede di validazione del presente documento

Per ciascun comportamento così individuato il valutatore, definisce un peso in funzione dei seguenti fattori:

- coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso attribuito agli stessi
- correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del dipendente (ruolo) e quindi con le caratteristiche proprie dei processi e delle attività lavorative svolte
- attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del dipendente con particolare attenzione a quelle da potenziare.

Operativamente, il valutatore procede alla compilazione dei seguenti campi:

- *Descrizione obiettivo*: riporta l'obiettivo in forma sintetica, così come concordato con il collaboratore
- *Indicatore*: quantifica l'obiettivo da raggiungere specificando l'indicatore di riferimento, che può essere:
 - *temporale*: presuppone precise scadenze temporali
 - *quantitativo*: presuppone precisi valori numerici
 - *qualitativo*: presuppone elementi non direttamente quantificabili, ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili
- *Peso obiettivo*: indica il peso di ciascun obiettivo, rapportato a 100.

b. Valutazione risultati e determinazione della Retribuzione di Risultato

Al termine del periodo di riferimento si procede alla valutazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati, in funzione degli specifici target definiti; si utilizza la stessa Scheda Valutazione Obiettivi già parzialmente compilata in fase di attribuzione obiettivi (cfr. Allegato G).

La valutazione viene effettuata per singolo obiettivo. Ciascun obiettivo è valutato optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso in riferimento al relativo indicatore.

I livelli di valutazione sono i seguenti:

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo. Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato
2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; il risultato può considerarsi quasi raggiunto, dato lo scostamento molto ridotto rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, che di conseguenza sarà realizzato entro breve tempo. Tale valutazione implica la corresponsione dell'83% della retribuzione di risultato.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati. Tale valutazione implica la corresponsione del 67% della retribuzione di risultato.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo. Tale valutazione implica la corresponsione del 33% della retribuzione di risultato.
5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto all'indicatore è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

L'esito della valutazione dei risultati ex CCNL costituisce, in conformità e nel rispetto alla normativa vigente, presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato. Gli importi della retribuzione di risultato massima spettante sono definiti dalla contrattazione integrativa, differenziati per categoria di inquadramento e in funzione della retribuzione di posizione (determinata a seguito del processo di valutazione della stessa).

3.3.2.2 PERSONALE NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITA'

Per quanto attiene la valutazione individuale nei confronti del personale senza incarico di responsabilità (Categorie A, B, C e D non titolare di incarico) il Responsabile di struttura, valuta le prestazioni conseguite nell'arco temporale preso in considerazione.

E' prevista una procedura di valutazione semplificata che ha ad oggetto la prestazione individuale, giudicata attraverso le capacità e i comportamenti manifestati. (cfr. Allegato H).

a. Valutazione della prestazione individuale

Si tratta di una valutazione finalizzata a rilevare le competenze del collaboratore, con riferimento a due ambiti distinti:

- sezione A: "*Capacità tecnico-professionali*" necessarie allo svolgimento delle attività.

E' prevista una scala di valutazione articolata su 6 livelli: *Ottimo, Più che buono, Buono, Discreto, Sufficiente, Insufficiente*

- sezione B: "*Comportamenti organizzativi*" manifestati dal collaboratore nel corso del periodo di valutazione.

I comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono 4: *Flessibilità, Attenzione all'utenza, Autonomia, Relazioni interpersonali e Lavoro di Gruppo*. Ciascun comportamento viene valutato su una scala articolata in 6 livelli: *Sempre, Molto Spesso, Spesso, Qualche volta, Raramente, Mai*.

Il punteggio finale della valutazione della prestazione individuale è dato dalla media del punteggio ottenuto nella sezione A "*Capacità tecnico-professionali*" e del punteggio ottenuto nella sezione B "*Comportamenti Organizzativi*" (a sua volta ottenuto dalla media dei punteggi attribuiti a ciascun comportamento). Gli importi della quota premiale massima spettante sono definiti dalla normativa nazionale vigente ed in sede di contrattazione integrativa.

b. Valutazione personale Categoria "A"

Per il personale di Categoria "A", con riferimento al profilo professionale di cui ai CCNL vigenti, è previsto un sistema di valutazione basato sul grado di impegno e sul comportamento organizzativo nei confronti dell'utenza e della intera struttura aziendale. (cfr. Allegato I).

La valutazione è effettuata dal Dirigente preposto ed è prevista una scala di valutazione articolata su 6 livelli: *Ottimo, Più che buono, Buono, Discreto, Sufficiente, Insufficiente*

Monitoraggio (per personale tecnico amministrativo con e senza incarico organizzativo)

In presenza di obiettivi assegnati, a metà periodo di valutazione può essere effettuato un colloquio di verifica. Tale colloquio è volto a monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull'andamento di gestione. Nel caso vengano rilevare eventi imprevisi, rilevanti ai fini gestionali ed operativi, che possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi, il monitoraggio può comportare anche la revisione degli obiettivi e/o indicatori e/o dei target.

Per quanto riguarda la valutazione del personale, entro la metà del periodo di valutazione, qualora il Responsabile di struttura ravvisi un andamento fino a quel momento negativo o significativamente peggiorativo della prestazione del dipendente, deve darne preavviso al dipendente stesso. Alla comunicazione farà seguito un colloquio con l'interessato allo scopo di individuare possibili azioni di miglioramento della prestazione. Le valutazioni effettuate vengono utilizzate per la corresponsione degli istituti premiali previsti dalla normativa.

Rispetto delle disposizioni normative le cui prescrizioni sono rilevanti ai fini della valutazione individuale

La violazione delle disposizioni normative che prevedono la rilevanza ai fini della valutazione individuale, fermo restando quanto previsto dalle normative stesse, dal codice disciplinare e salvo che il fatto non costituisca più grave infrazione, comportano una riduzione percentuale della valutazione individuale secondo la seguente modalità:

Tipo Violazione	Percentuale di riduzione
Non conformità lieve (di carattere meramente formale e comunque per una percentuale inferiore al 30% sul complesso delle norme)	10%
Non conformità moderata (di carattere sostanziale o in ogni caso per una percentuale superiore al 30% sul complesso delle norme)	30%
Non conformità totale (inosservanza di tutte le norme)	100%

La ricognizione delle disposizioni normative che prevedono la rilevanza ai fini della valutazione individuale è affidata al Servizio Personale.

3.3.4 Composizione della retribuzione di risultato

In ossequio a quanto previsto dall'art. 9 del DLgs 74 del 2017, la retribuzione di risultato si compone di due parti relative rispettivamente alla performance organizzativa ed a quella individuale.

In attesa che il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance stabilisca la quota delle risorse destinate a remunerare le due componenti e fissi criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del DLgs 74 del 2017, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati, si ritiene di legare l'entità della retribuzione di risultato premiale corrispondente all'esito della valutazione.

3.3.5 Valutazione e crescita professionale

La crescita professionale dei dipendenti si sviluppa tenendo conto del merito.

Nelle progressioni economiche e nelle progressioni di carriera nonché nell'attribuzione di incarichi e responsabilità, costituiscono titolo le valutazioni conseguite negli ultimi tre anni.

Le valutazioni degli ultimi tre anni costituiscono titolo preferenziale per l'accesso a percorsi di alta formazione.

3.3.6 Progetti-obiettivo¹³

Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dai CCNL, l'amministrazione definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi sia al potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti che all'attivazione di nuovi servizi.

Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi specifici incentivi da destinare ad obiettivi ad elevato valore strategico, da assegnare solo al personale che partecipa a quegli specifici obiettivi.

4. Procedure di conciliazione¹⁴

Per procedure di conciliazione, si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale potrebbero, infatti, sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati. Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CIVIT, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza e della economicità.

Qualora durante il Colloquio di Valutazione si registrassero delle discordanze tra il parere del responsabile e quello del collaboratore in merito alla valutazione dei risultati conseguiti, queste vengono riportate nel campo "note" della scheda di valutazione.

¹³ Sezione aggiunta in recepimento di un suggerimento espresso dall'OIV in sede di validazione del presente documento

¹⁴ Sezione aggiunta in recepimento di una prescrizione formulata dall'OIV in sede di validazione del presente documento

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze del personale non titolare di incarico di responsabilità, qualora il responsabile di struttura ravvisi un andamento fino a quel momento negativo o significativamente peggiorativo della prestazione del dipendente, deve darne preavviso al dipendente stesso. Alla comunicazione farà seguito un colloquio con l'interessato allo scopo di individuare possibili azioni di miglioramento della prestazione.

Nell'eventualità che sorga comunque un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, è prevista una procedura interna di conciliazione.

Il valutato, entro 15 giorni dalla data di presa visione della scheda di valutazione, potrà richiedere il parere di un apposito Comitato di Garanzia.

Tale Comitato è composto dal Direttore Generale, o suo delegato, con funzioni di Presidente e da 2 membri nominati uno dalla delegazione di parte pubblica e uno dalla delegazione di parte sindacale.

Il Comitato, il cui funzionamento non deve comportare oneri di spesa, delibera entro 20 giorni dalla data della sua attivazione.

Il valutato può anche farsi assistere durante il colloquio da un rappresentante sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

La procedura di cui sopra si applica anche al personale dirigenziale.

5. Connessione tra il Piano della Performance e Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Il Piano delle Performance deve essere direttamente riconnesso al Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ed in particolare deve risultare esplicitata l'incidenza degli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione per ogni Struttura Dirigenziale ed ogni Ufficio ad essa efferente.

In tal senso, nella rimodulazione del Piano delle Performance saranno previsti almeno due obiettivi, uno per gli aspetti relativi alla prevenzione della corruzione ed uno inerente la Trasparenza, che siano diretta espressione degli obiettivi esplicitati nel PPCT in relazione alla prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il grado di raggiungimento dei predetti obiettivi deve incidere direttamente sul conseguimento degli obiettivi di Performance propri di ogni singola struttura e, in proporzione, di ogni Ufficio dell'ATERP.

Per tale motivo, dovranno essere riportate nel Piano della Trasparenza le due tabelle, di cui si riporta di seguito una schema illustrativo:

Struttura	Incidenza Obiettivi di Trasparenza (%)	Incidenza Obiettivi di Prevenzione della Corruzione (%)	Totale (%)
STRUTTURA 1			
STRUTTURA 2			
STRUTTURA 3			
STRUTTURA 4			

Struttura	Ufficio	Incidenza Obiettivi Trasparenza (%)	Incidenza Obiettivi Prevenz. Corruzione (%)	Incidenza Totale (%)
STRUTTURA 1	UFFICIO 1			
	UFFICIO 2			
	UFFICIO 3			
	UFFICIO 4			
	UFFICIO 5			
STRUTTURA 2	UFFICIO 1			
	UFFICIO 2			
	UFFICIO 3			
STRUTTURA 3	UFFICIO 1			
STRUTTURA 4	UFFICIO 1			
	UFFICIO 2			

6. Rielaborazione grafica del Piano e della Relazione in favore degli stakeholders

Sia il Piano che la Relazione saranno accompagnati da rielaborazioni dei contenuti, presentate sotto forma di allegati, da un punto di vista grafico ed espositivo, che permettano di adottare modalità e tecniche di rappresentazione dei dati specializzati per tipologie di portatori di interessi (cittadini e associazioni, imprese, enti locali, Istituzioni di carattere nazionale, Forze dell'Ordine, Corte dei conti, etc).

In particolare, saranno presenti due documenti allegati che ripropongano i contenuti inquadrandoli da prospettive diverse:

- Il primo è un documento che utilizza la medesima tecnica descrittiva del Piano ma è molto più sintetico e fortemente focalizzato sugli interessi dei cittadini, per come emersi attraverso i continui contatti che intercorrono tra ATERP ed i suoi utenti; sono stati, inoltre, inseriti all'interno dei paragrafi alcuni "box di contestualizzazione" in cui sono riportate sinteticamente le modalità con le quali il contenuto della sezione incrocia l'interesse dei cittadini.
- Il secondo è, invece, un documento grafico, pensato come una presentazione "Power Point", in cui sono condensati nella forma grafica e fortemente intuitiva delle "slide", i punti essenziali del Piano e sono proposti focus tematici su argomenti di interesse di diverse categorie di stakeholder

7. Rinvio alla Contrattazione Collettiva Decentrata Integrativa

Si rinvia alla Contrattazione Collettiva Decentrata Integrativa per la ripartizione dei Fondi di salario accessorio ed alla definizione dei criteri di destinazione, secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento e dai Contratti Collettivi Nazionali di comparto.

8. Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance

L'ATERP Calabria valuta annualmente la necessità di procedere all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. L'aggiornamento è adottato previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'eventuale assenza di esigenze di aggiornamento del Sistema sarà attestata nel Decreto di approvazione del Piano della Performance.

9. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e della sua applicazione

L'ATERP CALABRIA adotta, in ossequio a quanto annualmente previsto nel Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti ogni fase del ciclo di gestione della performance.

A tal fine pubblica in un apposito portale, sviluppato ai fini del rispetto della normativa sulla trasparenza e che di fatto concretizza la sezione «Amministrazione Trasparente», facilmente raggiungibile dal sito istituzionale, ogni documento prodotto in attuazione del ciclo di gestione della performance.

La sezione specifica del sito web deve:

- Rendere i documenti scaricabili in formato aperto, secondo una gradualità dettata dal Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- Promuovere l'inoltro di impressioni, commenti e suggerimenti da parte degli stakeholders;
- Rendere disponibili report di rendicontazione specializzati in relazione alle diverse categorie di interlocutori cui sono rivolti e in relazione alle informazioni e ai dati cui potenzialmente ciascun interlocutore può avere interesse: Programma per la Trasparenza e l'integrità, Relazione sulla Performance, Relazione dell'OIV sull'andamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, Bilancio preventivo e consuntivo.
- Altre iniziative riguardanti la trasparenza sono:
 - La giornata di presentazione del Piano e della Relazione sulla Performance, che deve essere adeguatamente programmata, pubblicizzata ed organizzata;
 - L'invio dei documenti di maggiore interesse ai principali interlocutori e portatori di interesse interni ed esterni.

10. Rilevazione del benessere organizzativo e grado di condivisione del sistema

Il "benessere organizzativo" o "salute organizzativa" nella pubblica amministrazione indica le condizioni culturali e organizzative che determinano la qualità della convivenza in ambito lavorativo ed è, ormai da tempo, argomento di attenzione, anche normativa.

Consiste nella misurazione di un insieme di elementi che descrivono il c.d. "clima organizzativo", ovvero l'atmosfera prevalente che circonda l'organizzazione, il livello morale e l'intensità dell'insieme dei sentimenti di appartenenza, affezione e buona volontà che si riscontra tra i dipendenti (*Mullins 2005*).

Si riferisce, quindi, al rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendo in considerazione molteplici aspetti, quali: le relazioni interpersonali, il rapporto con i superiori, l'importanza singolarmente attribuita alla propria attività lavorativa, il senso di appartenenza all'organizzazione di riferimento, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro, l'assenza di differenze di genere e rispetto delle pari opportunità.

Per benessere organizzativo, di conseguenza, si intende comunemente la capacità dell'organizzazione di garantire il benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i propri lavoratori.

Attesa la sua importanza, quindi, negli ultimi anni la P.A. ha iniziato ad occuparsi di tale aspetto, comprendendo che il miglioramento della performance di una organizzazione è strettamente e inevitabilmente collegato ad una più attenta

gestione e motivazione delle risorse umane. Invero, tanto più è alto il grado di benessere fisico e psicologico dei lavoratori, tanto più si verifica un accrescimento dell'intero Ente.

Difatti, molteplici studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e con un "clima interno" sereno e partecipativo: motivazione, collaborazione, coinvolgimento, trasparenza, esatta circolazione delle informazioni, aggiornamento professionale, equità, flessibilità e fiducia dei lavoratori sono tutti elementi migliorativi della loro salute mentale e fisica, in grado di soddisfare gli utenti e aumentare la produttività.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, pertanto, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano; più una persona sente di appartenere all'organizzazione più lavora con impegno e dedizione.

È per tali motivi che diventa necessario sviluppare maggiori competenze legate alla dimensione emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, tenere conto dell'ambiente, del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno

In tema di benessere organizzativo all'interno degli uffici della Pubblica Amministrazione, un ruolo importante riveste la sopra Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica, "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A.", emanata nel 2004, la quale prende in considerazione sia il benessere dei lavoratori sia il benessere dell'ente, considerando il primo come un presupposto fondamentale del secondo.

Pertanto, scopo della direttiva è realizzare un cambiamento della pubblica amministrazione, ponendo l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e, quindi, dando contenuto a quanto previsto dal D. Lgs. 165/2001, in particolare all'art. 7.

La direttiva richiamata, quindi, contiene obiettivi molto elevati, finalizzati ad assicurare un sostegno adeguato da parte della direzione ai singoli individui e ai team di lavoro, a portare coerenza responsabilità e controllo sul lavoro, a migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro, a incentivare la formazione, l'informazione e la consultazione dei lavoratori per migliorarne la preparazione.

Rappresenta, di conseguenza, un importante indirizzo volto a promuovere e favorire politiche del personale attente alla salute psicofisica dei dipendenti, attraverso l'identificazione degli ambiti di analisi e dei fattori alla base del benessere organizzativo. L'obiettivo della direttiva, infatti, è quello di offrire ai lavoratori la possibilità di svolgere la propria attività in contesti organizzativi che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esista un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.

Questo perché la valorizzazione del personale pubblico è un grande e potente fattore di cambiamento.

Per tali motivi l'Aterp ha, tra le sue priorità quella di realizzare un'indagine sul benessere organizzativo del personale.

Tale rilevazione sarà preceduta da un'ampia fase di informazione a tutti i dipendenti mediante l'invio di apposita comunicazione concernente i contenuti del questionario all'uopo predisposto e le modalità di sua somministrazione.

L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, avrà le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

In base al DPR n. 105/2016, le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti attribuiti all'Amministrazione.

Valutazione delle Prestazioni Dirigenti - Performance Organizzativa aziendale(50% del totale) Anno ____ VALUTAZIONE

DIRIGENTE	
SERVIZIO	

OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	INDICATORI	TARGET				PESO	Descrizione risultati conseguiti			Grado di raggiungimento				
			A Tot. Raggiunto	B quasi compl. Raggiunto	C parzial. Raggiunto	D scarsam Raggiunto					A	B	C	D	E
TOTALE							100								

Valutazione Obiettivi (50% del totale)	Codice grado raggiungimen. obiettivi
Totalmente raggiunto	A
Quasi compl. Raggiunto	B
Parzialmente raggiunto	C
Scarsamente raggiunto	D
Non raggiunto	E

Data Valutazione	
Firma Direttore Generale	
Firma Dirigente	

Valutazione delle Prestazioni Dirigenti -		Obiettivi di risultato individuali (25% del totale)		Anno ____ VALUTAZIONE	
DIRIGENTE					
SERVIZIO					

Obiettivi individuali (Peso 60%)							PESO (*)					
OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORI	TARGET				%	P1	P2	P3	P4	P5
			Tot. Raggiunto	quasi compl. Raggiunto	parzial. Raggiunto	scarsam Raggiunto						
							100					

Contributo assicurato alla performance complessiva dell'ente (Peso 40%)				
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE/IMPATTO/TARGET/FONTE	Peso Obiettivo Strategico	Grado di coinvolgimento struttura*(recepimento prescrizione OIV)	Valutazione

* Il grado di coinvolgimento di ogni singola struttura rispetto al conseguimento degli O.O. è rilevabile dal punteggio attribuito alla struttura nel PdP. Per ogni struttura, il coinvolgimento complessivo è dato dalla somma del punteggio, a questa attribuito, per ogni O.O. in cui la stessa è presente.

(*) L'attribuzione del **peso** % è determinata in base ai seguenti fattori:

P1 - importanza nell'ambito dei programmi dell'Azienda	Grado di importanza dei risultati attesi nell'ambito dei programmi dell'Azienda dalle azioni previste per la realizzazione dell'obiettivo
P2 - grado di complessità tecnica organizzativa	Livello di complessità tecnica e organizzativa richiesta all'interno delle singole strutture gestionali per lo svolgimento delle azioni previste per la realizzazione dell'obiettivo
P3 - rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario	Rilevanza economico finanziaria complessiva sull'Azienda intesa in termini di costi sia interni in fase di realizzazione dell'obiettivo, sia di costi e ricavi a seguito di realizzazione dell'obiettivo
P4 - innovatività	Grado atteso di innovazione nella gestione dei processi interni e nei sistemi/strumenti a supporto della gestione degli stessi
P5 - miglioramento di efficacia,	Grado di miglioramento in termini di efficacia, efficienza e qualità dei servizi sia per la Direzione di riferimento che più

Data	
Firma Direttore Generale	
Firma Dirigente	

Valutazione delle Prestazioni Dirigenti - Performance individuale - Comportamenti Organizzativi (25% del totale)

DIRIGENTE	
SERVIZIO	

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI		PESO (*)	VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI					
Indicare i comportamenti organizzativi tra quelli proposti nel "Catalogo di comportamenti organizzativi", richiesti al Dirigente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati		INDICATORI	%	Totalmente manifestato	Quasi completamente manifestato	Parzialmente manifestato	Scarsamente manifestato	Non manifestato
CO. 1								
CO. 2								
CO. 3								
CO. 4								
			100					

(*) Nella definizione del Peso %, fare riferimento ai seguenti fattori:
 coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso degli stessi
 correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del Dirigente (ruolo) e quindi alla peculiarità dei processi e alle attività lavorative
 attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del Dirigente per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento

Valutazione Complessiva

media ponderata Co.1;CO.2;CO.3;....

Valutazione Comportamenti Organizzativi	Descrizione del livello
Totalmente manifestato	Scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente. Implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato
Quasi completamente manifestato	Ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente. Implica la corresponsione del 78% della retribuzione di risultato
Parzialmente manifestato	Discreto scostamento rispetto alle attese; il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile. Implica la corresponsione del 55% della retribuzione di risultato
Scarsamente manifestato	Notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese. Implica la corresponsione del 33% della retribuzione di risultato
Non manifestato	retribuzione di risultato

Data	
Firma Direttore Generale	
Firma Dirigente	

SCHEDA OBIETTIVI - Personale con incarico di Responsabilità Anno ____ Cat. ____

Collaboratore		
Posizione		
Servizio appartenenza		

DESCRIZIONE	INDICATORE	PESO	DESCRIZIONE RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE					% Retribuzione
				Totalmente. Raggiunto 100%	quasi compl. Raggiunto	parzialm. Raggiunto	scarsam. Raggiunto	non raggiunto	
Obiettivi di Funzione/Gruppo (peso 50%)									
Obiettivi Personali (peso 25%)									
				% raggiungimento obiettivi					

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI (peso 25%)									
<i>Indicare i comportamenti organizzativi tra quelli proposti nel "Catalogo di comportamenti organizzativi", richiesti al Dipendente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati</i>			PESO (*)		VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI				
			% relativa	% riparametrata	Totalmente manifestato	Quasi complet. manifestato	Parzial. manifestato	Scarsam. manifestato	Non manifestato
CO. 1									
CO. 2									
CO. 3									
CO. 4									
CO. 5									
CO. 6									

(*) Nella definizione del Peso %, fare riferimento ai seguenti fattori:
 coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso degli stessi
 correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del Dirigente (ruolo) e quindi alla peculiarità dei processi e alle attività lavorative
 attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del Dirigente per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento

Valutazione Complessiva *media ponderata Co.1;CO.2;CO.3;....*

Data Valutazione	
Per valutazione	
Per presa visione	

Collaboratore	
Posizione	
Servizio appartenenza	

CAPACITA' TECNICO - PROFESSIONALI					
<i>Le capacità Tecnico - Professionali sono intese come insieme di conoscenze (tecnico, tecnologiche, amministrative) del singolo, necessarie allo svolgimento delle attività, e la capacità di metterle in pratica</i>					
Insufficiente	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Oltre le attese

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
<i>Il comportamento organizzativo viene valutato sulla base dei fattori presenti in sezione. In particolare per ogni fattore è necessario valutare la frequenza con cui i comportamenti vengono manifestati sulla base della seguente scala: 1= Mai 2= Raramente 3= Qualche volta 4= Spesso 5= Molto Spesso 6= Sempre</i>						

Flessibilità: è la capacità di adattare il proprio comportamento professionale in risposta a mutamenti tecnico-organizzativi in atto e/o a nuove esigenze emerse, adottando e/o proponendo soluzioni efficaci	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>
Orientamento al servizio e Attenzione all'utenza: è la capacità di cogliere le esigenze degli utenti (sia interni che esterni) e fornire risposte tempestive e complete alle richieste in arrivo. Contribuire all'adozione di soluzioni organizzative volte a migliorare il livello qualitativo del servizio	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>
Problem solving e Autonomia: è la capacità di iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni e nella comprensione e risoluzione di problemi relativi alla propria attività	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>
Gestione Relazioni Interpersonali e Lavoro di Gruppo: è la capacità di creare buoni rapporti con colleghi e superiori, trasmettendo le informazioni in modo corretto ed adeguato e collaborare in maniera propositiva all'interno di gruppi di lavoro	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>

Data valutazione	
Per valutazione	
Per presa visione	
Valutazione	

Giudizio Corrispondente	% quota premiale
Ottimo	100%
Più che buono	95%
Buono	90%
Discreto	80%
Sufficiente	60%
Insufficiente	0%

Collaboratore	
Posizione	
Servizio appartenenza	

IMPEGNO/COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI <i>L'attitudine e la disponibilità del singolo, necessarie allo svolgimento delle attività, e la capacità di metterle in pratica con riferimento all'utenza ed all'intera struttura aziendale.</i>					
Insufficiente	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Oltre le attese

Data valutazione	
Per valutazione	
Per presa visione	
Valutazione	

Giudizio Corrispondente	% quota premiale
Ottimo	100%
Più che buono	95%
Buono	90%
Discreto	80%
Sufficiente	60%
Insufficiente	0%