

## **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATER POTENZA SMVP**

**Approvato con deliberazione dell'A.U. n. \*\* del \*\*.\*\*.2019**

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DI ATER POTENZA  
SMVP**

## INDICE

CAPITOLO 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO		3
1	INTRODUZIONE AL SISTEMA E CONTESTO NORMATIVO IN MATERIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	3
2	SPECIFICITÀ ORGANIZZATIVE: MODIFICHE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE APPROVATO DALLA REGIONE BASILICATA CON DELIBERAZIONE N. 1391/2018	4
CAPITOLO 2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		6
1	PROCESSO: FASI, TEMPI E SOGGETTI	6
1.1	Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse	6
1.2	Identificazione della performance organizzativa	7
CAPITOLO 3. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		8
1	IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	8
2	VALUTAZIONE DIRETTORE/DIRIGENTI	10
2.1	Descrizione del sistema	10
3	VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA	12
3.1	Descrizione del sistema	12
4	VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	14
4.1	Descrizione del sistema	14
5	PROCEDURA DI VALUTAZIONE E DI CONCILIAZIONE	15
6	ASPETTI PARTICOLARI NELLE PROCEDURE VALUTATIVE	16
ALLEGATI		

## CAPITOLO 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

### 1. Introduzione al sistema e contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L'articolo 7, comma 1, del Decreto dispone, in particolare, che *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.”*.

L'articolo 45, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, del Decreto, collega la performance organizzativa *“all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione”*.

L'art. 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; alle competenze professionali e manageriali dimostrate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali”*, nonché *“alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

La Regione Basilicata, con deliberazione n. 1391, adottata dalla Giunta in data 28.12.2018, ha approvato il *“Sistema di misurazione e valutazione della performance della Regione Basilicata, degli enti ed organismi sub regionali e di tutti gli enti strumentali del Sistema Basilicata”*, prevedendo che *“Al fine di tutelare l'autonomia organizzativa degli enti del sistema prevista dalla normativa regionale, contemperandola alle esigenze di coordinamento del sistema stesso, gli enti potranno procedere a recepire con proprio atto in modo totale il presente documento, ovvero apportare modifiche allo stesso che siano precisamente identificate e motivate dalle proprie esigenze e specificità organizzative”*.

Nella suddetta delibera si legge testualmente che *“Il presente documento costituisce Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito definito Sistema) in sostituzione delle Delibere dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale n. 36/2015 e della Giunta Regionale n. 559 del 2015 ed è redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 5, comma 1 del D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 nonché in coerenza con le Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance, emanate nel dicembre 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica. Il Sistema tiene altresì conto del complesso della normativa Regionale vigente in materia....Le norme in oggetto della Regione Basilicata prevedono che in tema di gestione delle performance vi sia una normativa unitaria all'interno del sistema regionale presidiata peraltro da un'unica Autorità per la Valutazione e il Merito. In relazione a ciò ne consegue che tale documento è di diretta applicazione per la Giunta Regionale, il Consiglio Regionale e tutti gli enti del Sistema Basilicata di cui all'Allegato A”*.

ATER Potenza (ricompreso tra gli enti sub regionali di cui all'Allegato "A"), in virtù della precitata delibera di Giunta Regionale n. 559/2015, aveva provveduto a recepire il "Sistema" in essa delineato, mediante delibera dell'Amministratore Unico n. 32 del 02.08.2016, apportandovi, tuttavia, le necessarie modifiche al fine di rendere tale "Sistema" compatibile con le proprie specificità organizzative.

Nel presente documento e nei suoi allegati è contenuto il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale - di seguito SMVP o "Sistema" - che l'ATER di Potenza ha adottato in sostituzione di quello precedente ed in applicazione della richiamata normativa, della delibera di Giunta Regionale n. 1391 del 28.12.2018 e del vigente sistema organizzativo adottato in virtù della delibera dell'Amministratore Unico p.t. n. 15 del 28.02.2017 sulla base della quale si è stabilito di:

- di individuare le seguenti "Aree Strategiche": "Area Promozione e Coordinamento"; "Area Amministrativa Gestionale"; "Area Tecnica";
- di individuare, all'interno delle Aree Strategiche, le seguenti strutture di preposizione dirigenziale: a) Unità di Direzione "Promozione e Coordinamento, Gestione Patrimonio e Risorse", coincidente con la Direzione aziendale; b) Unità di Direzione "Interventi Costruttivi, Manutenzione, Recupero, Espropri";

Il SMVP, con le dovute modifiche di cui infra, è la rappresentazione, coerente ed esaustiva, delle metodologie e dei processi per mezzo dei quali l'Azienda, in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte, misura e valuta, in modo integrato, la performance organizzativa e individuale.

Il presente documento contiene una metodologia di valutazione delle prestazioni volta a favorire la migliore individuazione dei parametri da valutare, oltre che a fornire uno stimolo alla differenziazione dei premi a fronte di differenti prestazioni individuali.

Il metodo proposto è coerente con quanto previsto dalla contrattazione collettiva applicabile al personale dell'ATER.

Il Sistema definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale, che costituiscono i processi essenziali nello svolgimento annuale del ciclo della performance tenendo conto degli ambiti individuati rispettivamente dagli articoli 8 e 9 del citato D.Lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni:

- la performance organizzativa attiene all'Azienda nel suo complesso, alle unità organizzative in cui essa si articola, nonché a processi e progetti, con riferimento alle attività programmate, ai relativi indicatori e target di misurazione, nonché ai risultati attesi e raggiunti;
- la performance individuale riguarda il personale dirigente ed il personale delle categorie, nello specifico:
  - direttore;
  - dirigenti;
  - personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa;
  - personale del comparto non titolare di posizione organizzativa.

## **2. Specificità organizzative: modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale approvato dalla Regione Basilicata con deliberazione n. 1391/2018**

Di seguito si evidenziano le motivazioni per le quali si rende necessario apportare alcune modifiche al "Sistema", così come delineato dalla Regione Basilicata, al fine di renderlo confacente ed appropriato alla propria struttura organizzativa e funzionale.

- a) ATER Potenza, a differenza degli altri enti sub regionali, si caratterizza innanzitutto per la particolarità che la Regione non effettua trasferimenti per le spese di funzionamento e gestione. Gli introiti dell'Azienda derivano, salva qualche eccezione, esclusivamente dai canoni di locazione e dalle spese tecniche connesse all'attività di progettazione e direzione lavori, oltre che dai proventi dell'attività di vendita degli alloggi ai sensi della legge n. 560/93.
- b) L'organo di indirizzo strategico dell'ATER è l'Amministratore Unico il quale, ai sensi dell'art. 8 della L.R. n. 29/96 (legge istitutiva):

- ✓ definisce gli obiettivi ed i programmi;
- ✓ stabilisce le linee di indirizzo generale dell'Azienda, prefigura gli obiettivi pluriennali, approva il bilancio consuntivo di esercizio ed esercita attività di controllo e di verifica della rispondenza dei risultati della gestione alle direttive e agli indirizzi impartiti;
- ✓ definisce i piani annuali e pluriennali di attività approvando gli interventi da realizzare.

c) in ATER Potenza non è prevista la figura del “Direttore Generale”. Ai sensi dell’art. 17 della precitata legge regionale è disciplinata la figura del “Direttore” il quale:

- in aggiunta alla responsabilità dell'ufficio cui viene preposto, sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività;
- programma le attività degli uffici al fine di conseguire gli obiettivi aziendali e dà esecuzione alle deliberazioni e alle direttive assunte dall' amministratore;
- presiede le commissioni di gare e di concorso e sottoscrive i contratti, salvo delega ad altri dirigenti;
- sovrintende alla gestione del personale e all'organizzazione degli uffici e dei servizi, attribuiti alla responsabilità dei dirigenti, assicurando la funzionalità, l'economicità e la rispondenza dell'azione tecnico - amministrativa ai fini generali e particolari dell' Ente;
- formula proposte all'Amministratore Unico in relazione all'elaborazione di programmi, direttive ed altri atti di competenza dell'Amministratore medesimo.

Le funzioni attribuite al Direttore dell’ATER sono diverse da quelle proprie del “Direttore Generale” della Regione, la cui disciplina è contenuta nell’art. 14 della Legge Regionale n. 12 del 02.03.1996 e ss.mm.ii.

La lettura del dettato legislativo evidenzia alcune specifiche attribuzioni, tra le quali:

1. propone l'adozione dei provvedimenti per la definizione degli assetti organizzativi .... per il conferimento degli incarichi dirigenziali e per l'assegnazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali;
2. esercita i poteri di organizzazione delle attività del Dipartimento, ripartendo tra le strutture organizzative sottordinate le risorse umane, finanziarie e strumentali sulla base dei piani di lavoro predisposti dai dirigenti.....;
3. attribuisce con provvedimenti motivati i trattamenti economici relativi alla retribuzione di posizione e di risultato, spettanti ai dirigenti assegnati al Dipartimento, nel rispetto delle determinazioni degli organi di direzione politica.....;
4. sovrintende all'attività dei dirigenti, verifica e controlla le procedure da essi poste in essere e risultati conseguiti, esercita i poteri sostitutivi in casi di inerzia, promuove i procedimenti disciplinari nei loro confronti;
5. determina, secondo le procedure stabilite dal contratto collettivo di lavoro, i criteri generali di organizzazione delle strutture del Dipartimento;
6. individua i dirigenti responsabili dei procedimenti amministrativi, ai fini di cui alla legge 7 agosto 1990 n. 241, e successive modificazioni;
7. dirime eventuali conflitti di competenza tra le strutture organizzative del Dipartimento.....;
8. promuove e resiste alle liti ed ha il potere di conciliare e transigere.

In relazione a quanto sopra esposto:

- a. l’Amministratore Unico, quale organo monocratico di indirizzo dell’Azienda, in sede di approvazione del bilancio di previsione, definisce gli indirizzi strategici ed individua gli obiettivi strategici ed operativi da inserire nel Piano della Performance;
- b. l’Amministratore Unico, in sede di approvazione del “Piano della Performance”, individua, altresì, il peso da attribuire ai vari parametri di misurazione della performance medesima.
- c. il Direttore dell’ATER è un “primus inter pares”, non essendogli state attribuite le prerogative proprie di una direzione generale. Conseguentemente il “Sistema di valutazione” dell’Azienda, per la parte di interesse, è stato calibrato avendo riguardo alla valutazione dei dirigenti regionali.

In ogni caso, laddove nella delibera regionale si parla di “enti del sistema regionale”, nel presente documento si farà riferimento ad ATER Potenza.

## **CAPITOLO 2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **1. Processo: fasi, tempi e soggetti**

La performance organizzativa, come legislativamente delineata nell'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, si sviluppa attraverso tre momenti fondamentali:

- la pianificazione delle attività, che vede in primo luogo l'individuazione delle esigenze e degli intenti da concretizzare nell'arco temporale del mandato attraverso gli specifici strumenti di programmazione dell'Azienda, i relativi bilanci triennali e, in dettaglio, dell'anno considerato. La programmazione definisce le linee generali con l'elaborazione degli indirizzi strategici sulla base dei quali vengono redatti i documenti di bilancio preventivo, con il piano degli indicatori e dei risultati attesi. Successivamente, in coerenza con la programmazione di bilancio, viene redatto il Piano della performance, all'interno del quale le attività da svolgere sono declinate in obiettivi strategici, riferibili al triennio considerato, ed in obiettivi operativi, da conseguire entro l'anno;
- la misurazione dei risultati conseguiti nei periodi considerati, al cui fine vengono individuati indicatori e target idonei a quantificare i risultati conseguiti;
- la valutazione dell'attività svolta e dei relativi risultati, tenendo conto degli elementi del contesto, interno ed esterno, che hanno contribuito alla completa, parziale o mancata realizzazione.

Nello specifico, le fasi del processo previsto con il presente sistema si articolano, in coerenza con il ciclo della performance indicato dal D.Lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni, come segue:

#### **1.1 Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse**

##### *Fase 1: Definizione indirizzi strategici*

L'Amministratore Unico procede, sulla base delle scelte e delle priorità politiche della Regione Basilicata, ad individuare gli indirizzi strategici sui quali fondare le scelte programmatiche dell'ATER di Potenza, contestualmente ad una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario. A seguito delle valutazioni formulate, l'Amministratore Unico adotta il bilancio di previsione annuale e triennale con il quale, previa approvazione della Regione Basilicata ai sensi dell'art. 18, comma 9, della L.R. 11/2006 e s.m.i., viene definita la programmazione dell'attività e vengono individuate le aree strategiche di intervento, nell'ambito delle quali sono configurati gli obiettivi strategici ed operativi da inserire nel Piano della Performance.

##### *Fase 2: Condivisione degli indirizzi con il direttore ed i dirigenti e formulazione delle proposte degli obiettivi*

Nella fase successiva, il Direttore ed i dirigenti provvedono alla elaborazione delle proposte relative agli obiettivi strategici, programmati per il triennio, nonché alle proposte relative agli obiettivi operativi da realizzare annualmente.

La definizione degli obiettivi avviene tenendo conto, in particolare, dei seguenti criteri:

- la piena coerenza tra indirizzi e obiettivi dell'ATER;
- la rispondenza ai requisiti individuati dall'art. 5, comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009 e dall'art. 5, comma 11, lettera a) del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, nonché ad eventuali ulteriori disposizioni legislative in materia;
- il collegamento con il Bilancio di previsione e con il Programma annuale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

La formulazione delle proposte è preceduta dalla verifica della consistenza delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

##### *Fase 3. Redazione del Piano della Performance*

Completata la definizione degli obiettivi e l'associazione dei relativi indicatori e target, gli uffici competenti provvedono alla predisposizione della proposta del Piano. A cura dei medesimi uffici, il Piano viene sottoposto all'Amministratore Unico affinché lo approvi con propria delibera, in tempi congruenti con una corretta logica di programmazione. Laddove vi siano difficoltà in merito alla completa definizione del ciclo

della programmazione annuale, il Piano della performance potrà essere comunque redatto sulla base della programmazione pluriennale, salvo aggiustamenti/aggiornamenti in fase di monitoraggio intermedio.

L'Autorità per la Valutazione e il Merito potrà in qualsiasi momento intervenire al fine di verificare la qualità del Piano della Performance, con particolare riferimento alla significatività dei singoli indicatori e al livello dei relativi target.

#### *Fase 4. Assegnazione degli obiettivi*

Il Direttore ed i dirigenti coinvolti nel processo di valutazione provvederanno ad assegnare a ciascun dipendente, mediante scheda apposita da sottoscrivere da parte del valutatore e del valutato durante il colloquio, gli obiettivi, le attività, gli indicatori, i target e daranno adeguate informazioni sui comportamenti attesi sulla base dei quali sarà effettuata la valutazione.

L'Autorità per la Valutazione e il Merito potrà effettuare verifiche a campione dell'avvenuto colloquio.

#### *Fase 5. Verifica in corso d'anno*

Il Direttore ed i dirigenti effettuano, entro il mese di luglio di ogni anno, la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza, anche avvalendosi dei dati del Controllo di Gestione. La verifica è finalizzata a misurare i risultati riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici e operativi, conseguiti nel lasso di tempo considerato ed a verificare cause di eventuali scostamenti, approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi. La riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire esclusivamente nel periodo dall'1 luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione indicata alle precedenti fasi 2 e 3.

Dell'attività di eventuale riprogrammazione degli obiettivi deve essere data informazione tempestiva all'Autorità per la Valutazione e il Merito.

#### *Fase 6. Valutazione finale*

Il ciclo di gestione relativo alla performance organizzativa si conclude, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del D.Lgs. n. 150/2009, con la redazione della relazione sulla performance relativa all'attività svolta durante l'anno precedente. Quest'ultima viene redatta a cura degli uffici competenti, sulla base delle informazioni dedotte dal controllo di gestione, dei report e dei documenti che il Direttore ed i dirigenti delle singole Unità di Direzione devono fornire, attestando le attività svolte e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

I singoli dirigenti ed il direttore che saranno causa di ritardo nella gestione della tempistica del ciclo della performance, qualora tale comportamento sia oggettivo e non giustificato, non potranno avere valutazioni nell'ambito della prima fascia in considerazione del loro comportamento poco collaborativo e non conforme alle regole dell'Azienda.

La proposta di relazione sulla performance è sottoposta all'esame dell'Autorità per la Valutazione e il Merito.

Il Direttore dell'Azienda successivamente trasmette la relazione all'Amministratore Unico che la adotta con propria delibera entro il 30 giugno di ogni anno e la trasmette all'Autorità per la Valutazione e il Merito per la successiva validazione ai sensi dell'art. 14, comma 4 lett. c) del D.Lgs. n. 150/2009.

## **1.2 Identificazione della performance organizzativa**

L'attività di programmazione permette di identificare la Performance Organizzativa dell'amministrazione, che come noto può essere riferita all'ente o alle singole strutture organizzative.

Tale materia è peraltro fondamentale per la definizione della retribuzione variabile di merito che sarà oggetto di specifico confronto sindacale secondo quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro.

La performance organizzativa viene misurata e valutata sulla base di due macroambiti:

- a. Performance organizzativa Unità di Direzione in cui si articola la struttura organizzativa generale:
  1. grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico (in attuazione delle lettere a-b-d-f-h dell'art. 8 del citato decreto 150/2009) della struttura di preposizione dirigenziale, come definiti nel Piano della Performance che consente anche di misurare il grado di funzionalità dell'amministrazione;
  2. indicatori di "salute organizzativa" dell'ATER, individuati in sede di Piano della Performance, come di seguito indicati:



- a. rispetto del pareggio di bilancio;
  - b. capacità di riscossione aumentata rispetto all'anno precedente;
  - c. indice di variazione delle previsioni di competenza in entrata ed uscita;
  - d. riduzione dei tempi medi di pagamento;
  - e. attuazione del programma delle opere e degli acquisti di cui all'articolo 21 del D.Lgs. n. 50/2016;
- b. Performance organizzativa di struttura (per i dipendenti), che viene riferita anch'essa al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici delle Unità di Direzione.

**Alla Performance Organizzativa si attribuisce un peso pari al 30%**

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		
<b>Peso = 30%</b>		
Direttore	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Azienda (90%)	Indicatori di "Salute organizzativa" dell'Azienda (10%)
Dirigenti	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Unità di Direzione (90%)	Indicatori di "Salute organizzativa" dell'Azienda (10%)
Personale non dirigente	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Unità di Direzione (100%)	

### **CAPITOLO 3. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

#### **1. Il sistema di valutazione**

In questa sezione, in coerenza con il D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., con le disposizioni legislative in materia e con le corrette prassi manageriali, si espone il sistema di valutazione della performance individuale dell'ATER di Potenza.

Tale sistema si propone in particolare di:

- favorire il miglioramento, nel tempo, dei risultati dell'Azienda e dei risultati individuali;
- favorire la gestione per obiettivi e sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato, rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

La misurazione e valutazione della performance individuale è differenziata a seconda della specifica categoria di personale cui si riferisce.

Oggetto della valutazione è la prestazione resa dal singolo dipendente nello svolgimento delle funzioni e dei compiti assegnati. In generale, il modello di valutazione adottato prende in considerazione due diversi piani:

1. performance operativa;
2. performance di ruolo.

**La performance operativa**, espressiva dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente. Questo tipo di valutazione scaturisce dalla valutazione di tre parametri:

- **QUANTITÀ**: correlato ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa; il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro;
- **QUALITÀ**: correlato alla complessità e all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto, a standard di lavoro e ai bisogni dell'utenza; il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute;
- **TEMPI**: correlato al rispetto di tempi e scadenze; il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze e quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

I tre parametri sopra detti sono valutati in quanto rilevanti nella specifica attività lavorativa assegnata: pertanto, alcuni di essi possono non essere valutati, qualora non rilevanti in un determinato contesto lavorativo. Almeno uno di essi deve essere sempre valutato. Ai fini della valutazione si fa riferimento agli indicatori associati agli obiettivi ed ai relativi target che, nel caso di indicatori di qualità, prevedano l'utilizzo di strumenti interni ed esterni di rilevazione della stessa (es. schede di customer satisfaction).

**La performance di ruolo** prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo assegnato. Il riferimento per la valutazione di tale aspetto è dato dal documento illustrativo degli Obiettivi di ruolo (documento di valutazione), che descrive i singoli comportamenti rilevanti in base al ruolo ricoperto nell'organizzazione. Essi possono essere modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono adottate dall'Amministratore Unico.

In coerenza con quanto dettato, rispettivamente, dai commi 11 e 11bis del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, conv. nella L. 7 agosto 2012 n. 135, nell'applicazione dei criteri di valutazione si tiene conto:

- per quanto concerne le prestazioni del personale dirigenziale, del grado di apporto ai risultati conseguiti dall'amministrazione nel suo complesso nonché della capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori;
- per quanto concerne le prestazioni del personale non dirigenziale, del grado di apporto ai risultati conseguiti dall'ufficio cui sono assegnati.

La valutazione della performance individuale riguarda:

- direttore;
- dirigenti;
- titolari di posizioni organizzative;
- personale del comparto non titolare di posizione organizzativa.

Ai sensi dell'art. 20, commi 1 e 2 del D.Lgs. n. 33/2013 e successive integrazioni e modificazioni, l'ATER pubblica, nella sezione Amministrazione Trasparente, i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti nonché i criteri definiti nel presente sistema ai fini dell'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione.

I parametri ed i pesi ad essi attribuiti su cui si basa la valutazione della performance individuale del Direttore, dei dirigenti e del personale non dirigente sono sintetizzati nella tabella seguente:

PERFORMANCE INDIVIDUALE - Peso complessivo 70%					
Valutato	Performance Operativa (60%)			Performance di ruolo (40%)	Valutatore
Direttore	Grado raggiungimento obiettivi strategici delle UU.DD. 30%	Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari 10%	Grado raggiungimento obiettivi operativi delle UU.DD. 60%	Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	<u>PER IL DIRETTORE</u>  ARVM proponente Amministratore Unico valutazione definitiva
Dirigenti	Max 3 individuati nel Piano Performance	Definiti dall'A.U.	Risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50%		<u>PER I DIRIGENTI</u>  Direttore
Personale non dirigente con PO/AP	Performance Operativa (70%)			Performance di ruolo (30%)	Direttore/Dirigenti
	Grado di raggiungimento obiettivi assegnati			Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	
	Max 3 individuati nel Piano Performance				
Personale comparto	Performance Operativa (80%)			Performance di ruolo (20%)	Direttore/Dirigenti possono chiedere elementi di valutazione al titolare di PO sovraordinato.
	Grado di raggiungimento obiettivi/attività assegnati			Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	
				Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	
* Performance organizzativa = 30% del totale del premio di risultato/produttività					
** Performance individuale = 70% del totale del premio di risultato/produttività					

## 2. Valutazione Direttore/Dirigenti

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- l'Autorità per la Valutazione e il Merito, cui spetta di proporre la valutazione della performance operativa e di ruolo del Direttore;
- il Direttore, quale valutato;
- l'Amministratore Unico, cui spetta la definizione della valutazione e la comunicazione della stessa al valutato;
- il Direttore, nel ruolo di valutatore;
- i Dirigenti nel ruolo di valutati.

### 2.1 Descrizione del sistema

#### *Valutazione individuale della performance operativa (70%)*

Questo tipo di valutazione, secondo i criteri sopra descritti, si basa su tre aree di risultato (parametri):

- a. grado di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati all'Unità di Direzione sulla quale insiste l'incarico. Gli obiettivi strategici verranno individuati ed approvati attraverso gli strumenti di programmazione. Gli obiettivi strategici in relazione alla loro caratteristiche dovranno essere i più rilevanti, coerenti con gli indirizzi e definiti dall'Amministratore Unico ed in numero limitato, di norma non più di tre per dirigente. Gli obiettivi rilevanti oggetto di incentivazione per la performance individuale si intendono assegnati attraverso il Piano della Performance.
- b. Grado di conseguimento di obiettivi di tipo organizzativo e finanziario che garantiscano la funzionalità e la correttezza dell'attività amministrativa. Tali obiettivi, identici per tutti i dirigenti dell'Azienda relativamente alle strutture da loro dirette, saranno definiti dall'Amministratore Unico ogni anno tenuto conto anche dei principali problemi operativi dell'amministrazione:

1. Obiettivi di tipo organizzativo rappresentati dal rispetto di standard di attività e di conformità relative alle attività amministrative dell'Azienda e di organizzazione della stessa.
2. Obiettivi di tipo finanziario rappresentati dal rispetto di standard specifici relativi alla corretta gestione del bilancio.

Il peso percentuale dell'area di valutazione a) e delle sub aree b)1 e b)2 ai fini della premialità viene definito di anno in anno dall'Amministratore Unico.

- c. Grado di conseguimento degli obiettivi operativi della Unità di Direzione diretta. In questo caso si considera l'azione di coordinamento del direttore/dirigente e di conseguenza si reputa che gli obiettivi dell'ufficio debbano essere raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%. In assenza di tale perseguimento il premio economico sarà decurtato del 50%.

Gli obiettivi assegnati al Direttore/Dirigenti presentano le seguenti caratteristiche di massima:

- sono specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- possono essere assegnati anche in comune a più dirigenti.

Al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi assegnati, il cui risultato complessivo, quindi, sarà una "media aritmetica semplice". Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi operativi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata dal Direttore/Dirigenti all'Amministratore Unico a seguito di verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche agli obiettivi assegnati alle Posizioni Organizzative della propria struttura;
- la ridefinizione degli obiettivi operativi è effettuata di norma nel periodo dall'1 luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione indicata alle fasi 2 e 3 del precedente capitolo II e comunicata tempestivamente all'Autorità per la Valutazione e il Merito, che esprime parere in proposito;
- qualora sia dato seguito alla proposta, si procede al conseguente aggiornamento e revisione del Piano della Performance.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun parametro, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= parametro insoddisfacente) al valore massimo 10 (= parametro eccellente):

- da 0 a 4,9 obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9: obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9: obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;
- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

Questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel Piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target.

A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio e comunicata all'Autorità per la Valutazione e il Merito.

La valutazione individuale della performance operativa del Direttore/Dirigente è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascuna area di risultato.

### *Valutazione individuale della performance di ruolo (40%)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato del soggetto in relazione agli "obiettivi di ruolo" descritti nell'apposito documento di valutazione.

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di Direttore/Dirigente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Nell'ambito dei criteri regolativi della valutazione della performance di ruolo si tiene conto delle prescrizioni normative di obblighi (vedasi Allegato A), dal cui mancato adempimento conseguono effetti sulla stessa e/o sull'attribuzione della retribuzione di risultato. Nei casi più gravi l'Autorità per la Valutazione e il Merito potrà proporre al dirigente generale un abbassamento della fascia di valutazione finale del Direttore/dirigente.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo si utilizzerà la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,9: incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- da 4 a 5,9: coerenti, ma in modo incostante, richiesto miglioramento;
- da 6 a 7,49: generalmente coerenti, con margini di miglioramento;
- da 7,5 a 8,9: sempre coerenti;
- da 9 a 10: sempre coerenti, ad un livello di eccellenza.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

### *Valutazione complessiva della performance individuale*

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata dei punteggi sulla performance operativa e sulla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza (9/10)
- B: fascia alta (7/8,9)
- C: fascia media (6/6,9)
- D: fascia bassa (4/5,9)

Il punteggio totale inferiore a 4 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

La pubblicazione dei risultati della valutazione, oltre quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dall'Amministratore Unico.

### **3. VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Direttore/Dirigenti, nel ruolo di valutatori;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "PO").

### 3.1 Descrizione del sistema

#### *Valutazione individuale della performance operativa (70%)*

Questo tipo di valutazione si fonda sul grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascuna PO. Gli obiettivi assegnati alle PO presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi (massimo 3);
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 4,9 obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9: obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9: obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;
- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione “6-7,9” quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l’aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell’obiettivo e del relativo target.

A tale scopo la valutazione dell’eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

La valutazione individuale della performance operativa è ottenuta come “*media aritmetica semplice*” dei punteggi finali attribuiti a ciascun parametro.

#### *Valutazione individuale della performance di ruolo (30%)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l’operato del soggetto in relazione agli “obiettivi di ruolo” descritti nell’apposito documento di valutazione.

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo del dipendente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo si utilizzerà la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,9: incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- da 4 a 5,9: coerenti, ma in modo incostante, richiesto miglioramento;
- da 6 a 7,49: generalmente coerenti, con margini di miglioramento;
- da 7,5 a 8,9: sempre coerenti;
- da 9 a 10: sempre coerenti, ad un livello di eccellenza.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come “*media aritmetica ponderata*” dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

#### *Valutazione complessiva della performance individuale*

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata dei punteggi sulla performance operativa e sulla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza (9/10)
- B: fascia alta (7/8,9)
- C: fascia media (6/6,9)
- D: fascia bassa (4/5,9)

Il punteggio totale inferiore a 4 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito in sede di contrattazione integrativa.

La pubblicazione dei risultati della valutazione, oltre quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dall'Amministratore Unico.

#### **4. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Direttore/Dirigente, nel ruolo di valutatore, che può richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili, quali il titolare di posizione organizzativa, cui il valutato riporti;
- il collaboratore nel ruolo di valutato.

##### **4.1 Descrizione del sistema**

*Valutazione individuale della performance operativa (80%)*

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun dipendente. Al dipendente sono assegnati obiettivi individuali, definiti all'interno degli obiettivi di competenza dell'Unità di Direzione di appartenenza o, anche, individuati nell'ambito di aree di lavoro le cui attività presentino carattere trasversale in seno all'organizzazione. Per le caratteristiche del lavoro svolto gli obiettivi potranno anche essere rappresentati come attività da svolgere purché la loro definizione consenta una valutazione di fine periodo precisa e oggettiva.

Alcuni obiettivi possono, altresì, essere assegnati collettivamente ad un gruppo di dipendenti, in tal caso la valutazione riguarda lo svolgimento dei compiti attribuiti.

In ogni caso gli obiettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- sono coerenti con i compiti del valutato.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 4,9 obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9: obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9: obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;

- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione “6-7,9” quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l’aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell’obiettivo e del relativo target.

A tale scopo la valutazione dell’eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

#### *Valutazione individuale della performance di ruolo (20%)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l’operato del dipendente in relazione agli “obiettivi di ruolo” descritti nell’apposito documento di valutazione.

Gli obiettivi di ruolo, differenziati in base alle categorie di appartenenza:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,9: incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- da 4 a 5,9: coerenti, ma in modo incostante, richiesto miglioramento;
- da 6 a 7,49: generalmente coerenti, con margini di miglioramento;
- da 7,5 a 8,9: sempre coerenti;
- da 9 a 10: sempre coerenti, ad un livello di eccellenza.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come “media aritmetica ponderata” dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

#### *Valutazione complessiva della performance individuale*

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata dei punteggi sulla performance operativa e sulla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l’attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza (9/10)
- B: fascia alta (7,5/8,9)
- C: fascia media (6/7,49)
- D: fascia bassa (4/5,9)

Il punteggio totale inferiore a 4 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito, in termini di risorse economiche complessive da inserire nel fondo, in sede di contrattazione integrativa.

La pubblicazione dei risultati della valutazione, oltre quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dall’Amministratore Unico.



## **5. PROCEDURA DI VALUTAZIONE E DI CONCILIAZIONE**

La procedura di valutazione avviene attraverso le seguenti fasi:

- a. Entro il mese di novembre di ogni anno (anno x-1 del periodo del ciclo di valutazione della performance) il Direttore procede con propria circolare alla comunicazione degli elementi di riferimento e della tempistica della valutazione delle performance organizzative ed individuali. In particolare di eventuali
- b. variazioni dei pesi tra i diversi ambiti di valutazione, identificazione precisa della performance organizzativa e di ulteriori variazioni del sistema aventi natura datoriale.
- c. La procedura di valutazione delle performance organizzativa e individuali, nei tempi definiti dalla Direzione aziendale (con il documento di cui al punto a) si avvia con la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei documenti di programmazione ed assegnati al personale, effettuata dagli uffici interni dell'Azienda all'uopo dedicati, coincidenti con le aree di Posizione Organizzativa. La rendicontazione è trasmessa al Direttore/Dirigenti interessati i quali danno avvio alla fase di prevalutazione. La rendicontazione degli uffici deputati identifica la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa e costituisce la base per la valutazione delle performance individuali.
- d. Ogni valutatore, una volta ricevuto il report procede a fare una prevalutazione delle performance individuali dei dipendenti da valutare e la comunica alla Direzione aziendale.
- e. In sede di conferenza dei Dirigenti, allargata all'Autorità per la Valutazione e il Merito, vengono riportate le valutazioni effettuate relativamente alle PO ed al personale, al fine di verificare che le valutazioni effettuate siano tra loro sviluppate in modo corretto ed omogeneo.
- f. Il Direttore, sulla base dei report degli uffici può proporre una variazione di più o meno 20% della valutazione del dipendente al dirigente valutatore, che può accogliere la proposta o confermare la valutazione effettuata.
- g. Successivamente i valutatori, ognuno in riferimento alle proprie responsabilità valutative, comunicheranno ai valutati l'esito della valutazione, con apposito colloquio di valutazione secondo modalità ritenute organizzativamente più utili ed efficaci a seconda delle condizioni organizzative. L'Autorità per la Valutazione e il Merito in tale fase potrà effettuare verifiche a campione dell'avvenuto colloquio.
- h. A seguito della comunicazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore entro cinque giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato deve essere sentito dal valutatore, che può confermare o riformulare la valutazione.
- i. In caso di valutazione negativa, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all'Autorità per la Valutazione e il Merito che, sentite le parti, verificherà che la valutazione abbia seguito la corretta applicazione del metodo di valutazione e non sia illogica rispetto a dati fattuali. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

## **6. ASPETTI PARTICOLARI NELLE PROCEDURE VALUTATIVE**

L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

Come disposto dall'art. 5, comma 11<sup>ter</sup> del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, ai fini della valutazione non vengono considerati i periodi di congedo per maternità, paternità e parentale, per gravi patologie e le altre situazioni previste dalla normativa nazionale nel qual caso la valutazione riguarda il periodo di servizio prestato, purché non inferiore ai tre mesi. La valutazione deve tenere conto dell'incidenza del periodo di assenza in relazione all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

In caso di spostamento, durante l'anno, di un dipendente da un ufficio all'altro, diretto da un diverso responsabile, il procedimento compete al dirigente di ultima assegnazione, il quale potrà chiedere elementi di valutazione al dirigente dell'ufficio presso cui il valutato ha prestato servizio precedentemente.

**SCHEMA RIASSUNTIVO**

Valutato	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE				Valutatore
	Performance organizzativa – Peso 30%		Performance individuale – Peso 70%		
Direttore	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Azienda (90%)	Indicatori di "Salute organizzativa" dell'Azienda (10%)	Grado raggiungimento obiettivi strategici UU.DD. 30%	Grado raggiungimento obiettivi operativi delle UU.DD. 60%	ARVM proponente Amministratore Unico
Dirigenti	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Unità di Direzione (90%)		Max 3 individuati nel Piano Performance	Risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50%	Direttore
Personale non dirigente con PO/AP	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Unità di Direzione (100%)		Performance Operativa (70%) Grado di raggiungimento obiettivi assegnati		Direttore/Dirigente
Personale comparto	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Unità di Direzione (100%)		Max 3 individuati nel Piano Performance	Performance di ruolo (30%) Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	Direttore/Dirigente
			Performance Operativa (80%) Grado di raggiungimento obiettivi/attività assegnati		Direttore/Dirigenti possono chiedere elementi di valutazione al titolare di PO sovraordinato.
* Performance organizzativa = 30% del totale del premio di risultato/produttività					
** Performance individuale = 70% del totale del premio di risultato/produttività					

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DI ATER POTENZA  
SMVP**

**ALLEGATI**

**OBBLIGHI DI LEGGE INCIDENTI SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEL DIRETTORE/DIRIGENTI**

<b>OBBLIGO</b>	<b>PRESCRIZIONE NORMATIVA</b>	<b>FONTE</b>
<b>1. Emanazione del provvedimento amministrativo entro i termini massimi previsti</b>	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente.	L. 241/1990 Art. 2 comma 9
<b>2. Esercizio dell'azione disciplinare</b>	Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli e palesemente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì <b>la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione</b>	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies comma 3
<b>3. Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005)</b>	1-bis. (...) le amministrazioni pubbliche nella redazione del piano di performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dettano disposizioni per l'attuazione delle disposizioni del presente Codice. 1-ter. I dirigenti rispondono dell'osservanza ed attuazione delle disposizioni di cui al presente Codice ai sensi e nei limiti degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ferme restando le eventuali responsabilità penali, civili e contabili previste dalle norme vigenti. <b>L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 12 commi 1 bis e 1 ter
<b>4. Pubblicazione dati ed informazioni, accesso civico</b>	1. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque <b>valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale</b> dei responsabili.	D.Lgs. 33/2013 Art. 46 comma 1
<b>5. Trasparenza</b>	1. L'organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della <b>misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. (1)</b>	D.Lgs. 33/2013 Art. 44 comma 1
<b>6. Adozione del Piano della Performance.</b>	5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di <b>erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti</b> che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati	D.Lgs. 150/2009 Art. 10 comma 5
<b>7. Rilascio certificazioni delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica</b>	5. Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni debtrici alle disposizioni di cui al precedente comma rileva ai fini della <b>misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b> e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.	D.L. 35/2013 convertito dalla L. 34/2013 Art. 7 comma 5

**ALLEGATO N. 1 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

<b>Nominativo</b>			
<b>Categoria</b>		<b>Matricola</b>	
<b>Unità di Direzione</b>			

Anno \_\_\_\_\_

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – PESO 30%</b>							
<b>PARAMETRO 1- GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI</b>							
<b>Descrizione obiettivi</b>	<b>% di raggiungimento obiettivo strategico (a)</b>	<b>Peso dell'obiettivo attribuito dall'ufficio (b)</b>	<b>Punteggio (a) x (b)</b>	<b>Totale punteggio dell'elemento di valutazione</b>	<b>Peso del Parametro di valutazione</b>		
Ob. 1				Σ dei punteggi	<b>90%</b>		
Ob. 2							
Ob. 3							
Ob. 4							
<b>VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI</b>		<b>Totale punteggio del parametro/10</b>					
<b>PARAMETRO 2- INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA (solo per Direttore/Dirigenti)</b>							
<b>Descrizione</b>	<b>Scala di valutazione (da 0 a 10) 0= insufficiente – 10 = eccellente</b>			<b>Peso del Parametro di valutazione</b>			
Rispetto del pareggio di bilancio	<b>N. 5 indicatori rispettati N. 4 indicatori rispettati N. 3 indicatori rispettati N. 2 indicatori rispettati Nessun indicatore rispettato</b>	Eccellente	10	<b>10%</b>			
Capacità di riscossione aumentata rispetto all'anno precedente						Ottimo	7
Indice di variazione delle previsioni di competenza in entrata ed uscita						Soddisfacente	5
Riduzione dei tempi medi di pagamento						Insoddisfacente	3
Attuazione del programma delle opere e degli acquisti di cui all'articolo 21 del D.Lgs. n. 50/2016						Insufficiente	0
<b>VALUTAZIONE INDICATORI "SALUTE ORGANIZZATIVA"</b>	<b>Totale punteggio del parametro</b>						
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<i>Media aritmetica semplice delle valutazione</i>			<b>Fascia di merito</b>			

**ALLEGATO N. 2 – PERFORMANCE INDIVIDUALE (Direttore/Dirigenti)**

<b>Nominativo</b>			
<b>Categoria</b>		<b>Matricola</b>	
<b>Unità di Direzione</b>			

Anno \_\_\_\_\_

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – PESO 70%</b>			
<b>PERFORMANCE OPERATIVA – PESO 60%</b>			
<b>Parametro 1 - Grado raggiungimento obiettivi strategici delle UU.DD.</b> <i>(max 3 individuati nel Piano delle Performance)</i>			
<b>Descrizione obiettivo</b>	<b>Peso parametro</b>	<b>Scala di valutazione</b>	<b>Giudizio sintetico</b>
Obiettivo 1	30%		
Obiettivo 2			
Obiettivo 3			
<b>Parametro 2 - Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari</b> <i>(individuati dall'Amministratore Unico)</i>			
<b>1. Descrizione obiettivi organizzativi</b>	<b>Peso parametro</b>	<b>Scala di valutazione</b>	<b>Giudizio sintetico</b>
Obiettivo 1	5%		
Obiettivo 2			
Obiettivo 3			
<b>2. Descrizione obiettivi finanziari</b>	<b>Peso parametro</b>	<b>Scala di valutazione</b>	<b>Giudizio sintetico</b>
Obiettivo 1	5%		
Obiettivo 2			
Obiettivo 3			
<b>Parametro 3 - Grado raggiungimento obiettivi operativi delle UU.DD.</b> <i>(risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio 50%)</i>			
<b>Grado di raggiungimento % degli obiettivi</b>	<b>Peso parametro</b>	<b>Decurtazione premio finale del 50%</b>	
	60%	SI/NO	

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE OPERATIVA</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle medie aritmetiche semplici della valutazione di ciascun parametro</i>
--	---

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – PESO 70%				
PERFORMANCE DI RUOLO – PESO 40%				
Comportamenti organizzativi in relazione agli “Obiettivi di ruolo”				
Driver di valutazione dei comportamenti	Fattori di valutazione dei comportamenti	Peso	Valutazione (da 0 a 10) 0=insufficiente 10= eccellente	Motivazione sintetica
Capacità di comunicazione interna ed esterna	- Diffusione della comunicazione - Tempestività della comunicazione - Chiarezza della comunicazione	15%		
Capacità di gestione della struttura	- Funzionalità dei processi organizzativi interni e organizzazione del lavoro - Condivisione delle informazioni - Capacità di governo, controllo e motivazione del personale - Capacità di delega	25%		
Valutazione del personale	- Grado di differenziazione delle valutazioni - Correttezza metodologica del processo valutativo	15%		
Formazione e crescita professionale dei collaboratori	- Capacità di utilizzare la leva formativa per favorire il percorso di sviluppo professionale dei collaboratori	20%		
Leadership e capacità di collaborazione	- Capacità decisionale in relazione alle informazioni possedute ed al confronto con le Unità di Direzione - Capacità propositiva e di collaborazione con le Unità di Direzione	25%		

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni</i>
---	---

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazione di ciascuna performance</i>	<b>FASCIA DI MERITO</b>	
--------------------------------	---	-------------------------	--

### Osservazioni de Valutatore

### Osservazioni de Valutato

**Data**

**Firma Valutato**

**Firma Valutatore**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ALLEGATO N. 3 – PERFORMANCE INDIVIDUALE (Posizioni Organizzative)**

<b>Nominativo</b>			
<b>Categoria</b>		<b>Matricola</b>	
<b>Unità di Direzione</b>			

Anno \_\_\_\_\_

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – PESO 70%</b>		
<b>PERFORMANCE OPERATIVA – PESO 70%</b>		
<b>Parametro 1 - Grado raggiungimento obiettivi assegnati</b> <i>(max 3 individuati nel Piano delle Performance)</i>		
<b>Descrizione obiettivo</b>	<b>Scala di valutazione</b>	<b>Giudizio sintetico</b>
Obiettivo 1		
Obiettivo 2		
Obiettivo 3		

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE OPERATIVA</b>	<i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i>
--	--

<b>PERFORMANCE DI RUOLO – PESO 30%</b>				
<b>Comportamenti organizzativi in relazione agli “Obiettivi di ruolo”</b>				
<b>Driver di valutazione dei comportamenti</b>	<b>Fattori di valutazione dei comportamenti</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione (da 0 a 10)</b> 0=insufficiente 10= eccellente	<b>Motivazione sintetica</b>
Competenze tecnico gestionali	- Gestione dei processi/progetti - Elevata variabilità e complessità della normativa	25%		
Orientamento al servizio	- Capacità di operare per l’eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all’interno ed all’esterno dell’Amministrazione	15%		
Orientamento al cambiamento	- Capacità di adattarsi ai cambiamenti normativi ed organizzativi - Flessibilità - Controllo della gestione	20%		
Capacità di gestire il personale	- Capacità di lavorare in gruppo - Capacità di orientare il comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti - Disponibilità e attiva collaborazione nei confronti dei colleghi	15%		
Autonomia	- Capacità di auto-organizzazione nel rispetto degli obiettivi e dei tempi e le modalità condivisi nell’U.D. - Capacità di problem-solving	25%		

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni</i>
---	---

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni di ciascuna performance</i>	<b>FASCIA DI MERITO</b>	
--------------------------------	---	-------------------------	--



**Osservazioni de Valutatore**

**Osservazioni de Valutato**

**Data**

**Firma Valutato**

**Firma Valutatore**

---

---

---

**ALLEGATO N. 4 – PERFORMANCE INDIVIDUALE (Comparto)**

<b>Nominativo</b>			
<b>Categoria</b>		<b>Matricola</b>	
<b>Unità di Direzione</b>			

Anno \_\_\_\_\_

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – PESO 70%</b>		
<b>PERFORMANCE OPERATIVA – PESO 80%</b>		
<b>Grado raggiungimento obiettivi assegnati</b>		
<b>Descrizione obiettivo</b>	<b>Scala di valutazione</b>	<b>Giudizio sintetico</b>
Obiettivo 1		
Obiettivo 2		
Obiettivo 3		
Obiettivo 4		
Obiettivo 5		

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE OPERATIVA</b>	<i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i>
--	--

<b>PERFORMANCE DI RUOLO – PESO 20%</b>				
<b>Comportamenti organizzativi in relazione agli “Obiettivi di ruolo”</b>				
<b>Driver di valutazione dei comportamenti</b>	<b>Fattori di valutazione dei comportamenti</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione (da 0 a 10) 0=insufficiente 10= eccellente</b>	<b>Motivazione sintetica</b>
Competenze tecnico gestionali	- Capacità di applicazione delle conoscenze teoriche all’attività corrente - Capacità di svolgimento degli incarichi con precisione e puntualità	25%		
Orientamento al servizio	- Capacità di operare per l’eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all’ interno ed all’ esterno dell’ Amministrazione	15%		
Presenza sul lavoro	- Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l’utenza - Grado di responsabilizzazione verso i risultati	20%		
Orientamento al cambiamento	- Capacità di adattarsi ai cambiamenti normativi ed organizzativi - Flessibilità	15%		
Autonomia	- Capacità di elaborare proposte di soluzione - Capacità di gestione di situazione impreviste.	25%		

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni</i>
---	---

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni di ciascuna performance</i>	<b>FASCIA DI MERITO</b>	
--------------------------------	---	-------------------------	--

**Osservazioni de Valutatore**

**Osservazioni de Valutato**

**Data**

**Firma Valutato**

**Firma Valutatore**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_