



# Montedomini

*Azienda Pubblica di Servizi alla Persona*

## REGOLAMENTO IN MATERIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

### Premessa

L'esigenza di coniugare la valutazione dell'efficacia produttiva con la valorizzazione dei comportamenti coerenti con la missione, i valori e gli obiettivi dell'ASP Montedomini di Firenze, ha determinato la creazione di un nuovo sistema di valutazione di tutto il personale, Direttore generale, dirigenti, personale con posizione organizzativa e non.

Tale sistema, è stato definito in coerenza con i Ccnl. del Comparto Sanità, il Dlgs. n. 165/01 e il Dlgs. n. 150/09 che richiedono al dirigente adeguate conoscenze tecnico-specialistiche e elevate capacità organizzative e gestionali.

Il nuovo sistema vuole essere un efficace strumento di **gestione e sviluppo delle risorse umane**, per la valutazione, secondo criteri di trasparenza, oggettività ed equità, dei **risultati** e delle **competenze organizzative**, termine con il quale devono intendersi – come si dirà meglio più avanti - le caratteristiche individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni), che determinano in misura decisiva l'andamento di un settore/area.

Una metodologia di valutazione che sia in grado di sostenere, nel tempo, lo sviluppo delle competenze manageriali è necessaria per dare continuità al processo di cambiamento.

Infatti, mentre i risultati sono per definizione transitori (essendo legati al singolo esercizio), le competenze determinano la continuità della performance nel tempo e rappresentano quindi il reale valore di un'organizzazione.

Il nuovo sistema di valutazione è stato ideato anche al fine di garantire un buon clima organizzativo, inteso come percezione che i soggetti hanno riguardo agli aspetti organizzativi che influenzano direttamente la loro capacità e volontà di lavorare bene e con impegno.

Il clima organizzativo, infatti, potenziando o deprimendo la motivazione delle persone, agisce sul fattore definito "sforzo individuale discrezionale", che influenza direttamente le prestazioni individuali e, quindi, i risultati dell'Azienda.

Sono le competenze dei dirigenti e delle Posizioni Organizzative e, in particolare, il loro stile di management, che contribuiscono a plasmare il "clima organizzativo".

## **Articolo 1**

### **Principi**

Il presente regolamento completa sotto l'aspetto operativo il progetto "Per un sistema di valutazione delle Risorse Umane per la ASP Montedomini" – SI.V.R.U. - adottato dall'Azienda con atto del Consiglio di Amministrazione nr. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_. Il regolamento opera per: La valutazione delle risorse umane e la corresponsione economica delle indennità di risultato e incentivazione. I principi, cui si ispira il sistema di valutazione, riguardano la trasparenza dei criteri e dei risultati, l'adeguata informazione e la partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio, nonché la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organismo che, in prima istanza (Comitato di valutazione - CV), effettua la proposta di valutazione (vedi sezione f. del SI.V.R.U.).

## **Articolo 2**

### **Oggetto**

Il nuovo sistema ha ad oggetto, ai sensi di quanto previsto dagli artt. 8 e 9 del Dlgs. n. 150/09, la valutazione delle prestazioni individuali in termini di risultato e di processo. Dette valutazioni individuali sono ricondotte al sistema di valutazione che distingue tra prestazioni individuali e prestazioni di struttura per cui la valutazione finale individuale è integrata con la valutazione dei risultati di struttura. Si distingue:

- a) risultati della gestione derivanti dagli obiettivi programmati – Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati (VROP)
- b) processo con il quale i risultati sono stati raggiunti e concerne lo stile comportamentale – Valutazione dello stile direttivo (VSD) – Valutazione dello stile operativo (VSO)

Il Sistema attua la valutazione di prestazioni, delle competenze organizzative e del conseguimento degli obiettivi.

In coerenza con gli obiettivi individuati nel Documento di programmazione aziendale (Dpa), approvato con deliberazione del Consiglio d'Amministrazione, attraverso il Piano di valutazione annuale (Pva) verranno definiti gli obiettivi annuali, da parte del Direttore, corredati dalle relative attività e dagli indicatori di risultato e assegnati alla competenza gestionale delle varie aree funzionali, unitamente alle risorse finanziarie ed umane.

La valutazione viene effettuata a consuntivo delle attività svolte, di regola nell'anno successivo a quello di riferimento, ed è determinata sulla base dei risultati gestionali e organizzativi conseguiti, con riferimento agli obiettivi assegnati ed alla capacità di realizzare i medesimi in un contesto organizzativo e gestionale favorevole.

Le prestazioni e competenze organizzative sono rilevabili attraverso specifici fattori di valutazione afferenti alle capacità gestionali, riguardanti la gestione e lo sviluppo delle risorse professionali, umane, competenze, comportamenti.

I compensi destinati a premiare la performance potranno essere corrisposti ai dipendenti interessati soltanto a conclusione del processo di valutazione, in base ai risultati ottenuti.

Il piano di valutazione registra l'assegnazione individuale per i Dirigenti e le Posizioni Organizzative, e in misura minore per il personale operativo, la dove possibile:

Per il personale dirigenziale ed i Responsabili con Posizione organizzativa (VALDIR)

- almeno un obiettivo VROP di tipo strategico
- almeno un obiettivo VROP di tipo gestionale
- un obiettivo VSD (valutazione stile direttivo) o VSO (valutazione stile operativo) secondo il nucleo di applicazione
- un obiettivo comune (OC) di tipo VRSP o VSD o VSO secondo il nucleo di applicazione
- un obiettivo di struttura VALSTR

Per tutto il personale di comparto (VALPERS) diviso in operatori sanitari o socio educativi – operatori amministrativi – operatori a supporto interno (area tecnica)

- almeno un obiettivo VROP di tipo gestionale
- un obiettivo VSO (valutazione stile operativo)
- un obiettivo di struttura VALSTR

Per un maggior dettaglio e spiegazione dei singoli obiettivi vedi il S.I.V.R.U. sezione c) – d) – e)

### Articolo 3

#### Fasi e tempi della valutazione

Le fasi del nuovo sistema di valutazione sono articolate in stretta connessione col ciclo di gestione della performance, secondo quanto stabilito dall'art. 4 del Dlgs. n. 150/09.

In particolare, il sistema di valutazione è strutturato nelle seguenti fasi:

- a) **proposizione/negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie** da parte dei dirigenti/responsabili entro il 30 novembre salvo diversa indicazione motivata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione \*;
- b) approvazione del bilancio entro il 31 dicembre;
- c) **approvazione del Documento di Programmazione Aziendale (SPA)/Piano Valutazione Annuale**, con i relativi indicatori e la relativa "pesatura" (secondo lo schema All. 1 al presente atto) entro un mese dall'approvazione del bilancio e pubblicazione sul sito dell'Ente del Pva;
- d) **monitoraggio infrannuale dell'andamento delle performance organizzative e individuali** al 30 giugno e 30 settembre e conseguente approvazione di eventuali atti correttivi;
- e) **valutazione finale** dei dirigenti da parte dell'Comitato di Valutazione e presentazione al CdA della Relazione contenente la proposta di valutazione, entro il 28 febbraio dell'anno seguente;
- f) **valutazione finale** dei Responsabili titolari di P.O. e dei dipendenti da parte dei dirigenti sovraordinati entro il 28 febbraio dell'anno seguente
- g) **restituzione dei risultati della valutazione** al CdA mediante presentazione delle recommendation individuali e complessive per il personale dell'Azienda contenute nel **Rapporto Annuale di Valutazione**

Il Comitato di valutazione (CV) opera la funzione analitica e consultiva relativa anche alla supervisione della rilevazione delle prestazioni ed alla misurazione finale dei punteggi da assegnare al personale ed effettua sistematicamente VALDIR e VALPERS (avvalendosi degli strumenti meglio specificati negli articoli seguenti), mentre la Valutazione del Direttore Generale (VALDIRGEN) è svolta direttamente dal Consiglio di Amministrazione.

## Articolo 4

### Valutazione dei dirigenti

In coerenza con le disposizioni contenute nel Dlgs. n. 150/09, e in particolare di quanto stabilito dall'art. 9 dello stesso, la valutazione dei dirigenti avviene attraverso un sistema misto basato sulla:

- a) **valutazione dei risultati**, cioè sul conseguimento degli obiettivi organizzativi e individuali affidati dall'Azienda, in accordo con lo stesso dirigente, assegnati con il Pva e contenuti nel Dpa, in base alla quale verranno attribuiti un massimo di punti pari a 50, in base a quanto previsto dal successivo art. 8;
- b) **valutazione delle competenze organizzative e manageriali**, cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi e gestionali da cui dipendono, a loro volta, i risultati. Tali qualità dovranno essere valutate non in sé, ma attraverso i comportamenti organizzativi e gestionali in cui esse si renderanno osservabili.

In particolare, nella valutazione prioritaria attenzione dovrà essere posta relativamente alle capacità di gestire, motivare e valutare i propri collaboratori che ogni dirigente dimostrerà nel proprio agire per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Con la parola "competenze", pertanto, si intendono anche gli stessi comportamenti organizzativi e manageriali. In base a tale verifica verranno attribuiti un massimo di punti pari a 50.

Con le competenze dovrà essere valutato il *proprium* del dirigente e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'Ente.

In particolare, nella **valutazione dei risultati** dovrà essere posta particolare attenzione, tra l'altro:

- al livello qualitativo alle prestazioni richieste, in conseguenza di eventuali minori dotazioni finanziarie o umane a disposizione, rispetto all'anno precedente;
- al contenimento dei costi dell'area/servizio;
- ai tempi di conclusione dei vari procedimenti;
- alla quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare modalità attuative degli obiettivi;
- alla periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;

- agli interventi sostitutivi o sussidiari attuati nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche;
- al grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni alle proprie competenze;
- al grado di contestazioni, di qualunque genere, avverso gli atti adottati e conclusi con decisioni sfavorevoli all'Ente.

In particolare, le **competenze** dovranno essere esaminate in base ai seguenti elementi di valutazione:

- capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste;
- capacità di motivare, indirizzare ed impiegare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati, attraverso la responsabilizzazione, l'attenzione alle relazioni personali anche con un uso efficace della comunicazione interna;
- capacità di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione;
- qualità nel campo delle relazioni istituzionali con gli amministratori di riferimento e con l'utenza esterna;
- capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità;
- capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi;
- capacità di portare le risorse umane assegnate a condividere e far propri obiettivi, progetti e mete, nonché valori e comportamenti;
- capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, attivandosi per migliorare il servizio fornito, andando incontro alle richieste dell'utenza e promuovendo la qualità dei servizi;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere idee, progetti, attività e innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione del personale, oltre alla capacità di rapportarsi ai problemi secondo nuove prospettive e mettere in atto nuove strategie;

- contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

Per la valutazione dei dirigenti ci si avvale in particolare di:

- a) una **scheda di valutazione compilata dall'CV** diretta a **valutare i risultati** (All. 2), secondo le indicazioni contenute nel successivo art. 6 e a **valutare le competenze organizzative e manageriali** del dirigente (All. 3).

In particolare, l'CV avrà a disposizione n. 50 punti per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e n. 40 punti per la valutazione delle competenze;

- b) una **scheda di valutazione da parte delle P.O.** (All. 4), sulla cui base potranno essere attribuiti n. 5 punti, diretta alla verifica delle competenze organizzativo-manageriali e in particolare delle capacità afferenti ai seguenti aspetti:

- relazioni con collaboratori;
- capacità tecniche;
- conoscenze specialistiche;
- capacità propositiva e partecipativa alle iniziative di formazione, aggiornamento e miglioramento professionale;
- capacità di gestione delle risorse umane ed economiche.

- c) una **scheda di autovalutazione del dirigente** (All. 5) , sulla cui base potranno essere attribuiti n. 5 punti, finalizzata all'acquisizione di elementi conoscitivi del clima organizzativo interno alla struttura, al fine di promuovere miglioramenti nella gestione, in particolare:

- organizzazione del lavoro;
- formazione, motivazione e valutazione del personale;
- attivazione processi di innovazione e comunicazione;
- aggiornamento conoscenze tecniche;
- economie di gestione raggiunte.

Il nuovo sistema comporta l'attribuzione a ciascun dirigente di un punteggio finale dato dalla somma dei due aspetti della valutazione (obiettivi e comportamento) e degli elementi sopraindicati, per un punteggio massimo pari a 100.

Le schede di cui ai punti c) e d) devono essere inviate all'CV entro il 30 gennaio di ogni anno.

## Articolo 5

### Valutazione delle P.O.

In coerenza con le disposizioni contenute nel Dlgs. n. 150/09, anche la valutazione degli incaricati di posizioni organizzative dell'Ente avviene attraverso un sistema misto basato sulla:

- a) **valutazione dei risultati**, cioè del conseguimento degli obiettivi organizzativi e individuali affidati alla posizione organizzativa per un massimo di punti pari a 50, in base a quanto previsto dal successivo art. 8;
- b) **valutazione delle competenze individuali**, cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti da cui dipendono, a loro volta, i risultati organizzativi e individuali per un massimo di punti pari a 50. Tali qualità dovranno essere valutate non in sé, ma attraverso i comportamenti in cui esse si renderanno osservabili.

Il sistema si incentra sull'attribuzione finale a ciascun dipendente di un punteggio, dato dalla somma dei due elementi sopraindicati.

La valutazione delle posizioni organizzative spetta al dirigente, secondo il nuovo sistema di valutazione regolamentato nel presente atto.

Nella valutazione, il dirigente dovrà porre particolare attenzione, tra l'altro, ai seguenti elementi:

- livello di autonomia organizzativa, attraverso l'ottimizzazione dei tempi e la pianificazione del lavoro al fine del raggiungimento degli obiettivi, e capacità gestionale delle risorse affidate;
- svolgimento di funzioni di coordinamento e di verifica, attitudine all'introduzione e gestione di strumenti motivanti ed incentivanti del personale coordinato;
- capacità di proporre ed attuare interventi innovativi e di semplificazione;
- livello di complessità (dimensioni e personale) delle strutture di cui sono responsabili;
- precisione, puntualità, tempestività e qualità generale delle prestazioni rese, nel rispetto dei tempi fissati dal dirigente;
- criticità che hanno influito sul perseguimento ottimale degli obiettivi;



- flessibilità nello svolgimento della prestazione professionale e nell'approccio ai processi di trasformazione gestionale ed organizzativa, con capacità di adattamento ai differenti contesti d'intervento e alle esigenze dell'Azienda;
- partecipazione, anche propositiva, ad iniziative di formazione, aggiornamento e miglioramento professionale, con capacità di gestire idonei momenti di trasferimento cognitivo;
- disponibilità e attiva collaborazione nei confronti dei colleghi e degli operatori dell'Azienda, interpretando i bisogni e le aspettative di cittadini e utenti, valutando adeguatamente gli effetti e l'efficacia verso l'esterno delle decisioni adottate e delle azioni intraprese;
- capacità di affrontare e risolvere i problemi imprevisti garantendo la funzionalità del settore.

Per la **valutazione delle posizioni organizzative** ci si avvale in particolare di:

- a) una **scheda di valutazione compilata dal dirigente**, diretta a **valutare i risultati** (All. 2) e **le competenze organizzative e manageriali** della posizione organizzativa (All. 6)  
In particolare, il dirigente avrà a disposizione n. 50 punti per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e n. 40 punti per la valutazione delle competenze;
- b) una **scheda di competenza dei dipendenti di cat. Ds - D** (All. 7), sulla cui base potranno essere attribuiti n. 5 punti, diretta alla verifica delle competenze organizzativo-manageriali e in particolare delle capacità afferenti ai seguenti aspetti:
  - disponibilità e attiva collaborazione nei confronti dei colleghi;
  - capacità tecniche;
  - capacità di ascoltare e interpretare le esigenze del personale coordinato;
  - capacità propositiva e partecipativa alle iniziative di formazione, aggiornamento e miglioramento professionale;
  - capacità di gestione delle risorse umane e attitudine all'introduzione di strumenti motivanti e incentivanti del personale coordinato.
- c) una **scheda di autovalutazione della posizione organizzativa** (All. 8) finalizzata all'acquisizione di elementi conoscitivi del clima organizzativo interno alla struttura, al fine di promuovere miglioramenti nella gestione, per un massimo di 5 punti.

Il nuovo sistema comporta l'attribuzione a ciascuna posizione organizzativa di un punteggio finale dato dalla somma degli elementi sopraindicati, per un punteggio massimo pari a 100. La responsabilità della valutazione finale delle posizioni organizzative è di competenza del Dirigente sovraordinato.

## Articolo 6

### Valutazione degli altri dipendenti

In coerenza con le disposizioni contenute nel Dlgs. n. 150/09, e in particolare di quanto stabilito dall'art. 9, anche la valutazione dei dipendenti dell'Ente avviene attraverso un sistema misto basato sulla:

a) **valutazione dei fattori di risultato** (All. 9), cioè il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal dirigente e concordati con la posizione organizzativa di riferimento, per un massimo di punti pari a:

- 30 per il personale rientrante nella categoria Ds - D,
- 20 per il personale di categoria C - Bs;
- 10 per il personale di categoria B e A;

in base a quanto previsto dal successivo art. 10;

In particolare, per quanto riguarda i dipendenti delle diverse categorie professionali, sarà valutato il grado di:

#### 1. **Dipendenti di Cat. Ds - D:**

- la capacità di pianificare la propria attività e le risorse disponibili
- la tenacia e l'assiduità nel dedicarsi all'attività funzionale all'obiettivo
- la dimostrazione di non perdere di vista gli obiettivi operativi
- la partecipazione alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui
- la capacità di indirizzare il comportamento degli altri dirigendolo verso gli obiettivi lavorativi preposti
- la capacità di sapersi assumere ruoli di responsabilità

#### 2. **Dipendenti di Cat. C - Bs:**

- la capacità di programmare il proprio lavoro senza perdere di vista gli obiettivi operativi
- la capacità di sapersi assumere ruoli di responsabilità
- la tenacia ed assiduità nel dedicarsi all'attività funzionale all'obiettivo

- la disponibilità ad integrare le proprie competenze ed attività con quelle altrui

### **3. Dipendenti di Cat. A/B:**

- Dimostra di saper programmare il proprio lavoro senza perdere di vista gli obiettivi operativi
- Dimostra tenacia ed assiduità nel dedicarsi all'attività lavorativa

b) **valutazione dei fattori di prestazione** (All. 9), cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti da cui dipendono, a loro volta, i risultati per un massimo di punti pari:

- 70 per il personale rientrante nella categoria D - Ds;
- 80 per il personale di categoria Bs - C;
- 90 per il personale di categoria B e A.

In particolare, per quanto riguarda i dipendenti delle diverse categorie professionali, saranno valutate:

#### **1 Dipendenti di Cat. Ds - D:**

- la flessibilità e autonomia;
- la capacità di problem solving;
- i comportamenti relazionali con figure interne/esterne all'Azienda

#### **2 Dipendenti Cat. C - Bs:**

- i comportamenti relativi alla performance lavorativa;
- l'autonomia/innovazione operativa;
- i comportamenti relazionali con figure interne/esterne all'Azienda

#### **3 Dipendenti Cat. A/B:**

- Conoscenze tecniche
- Correttezza e precisione del lavoro svolto
- Rispetto delle tempistiche assegnate
- Autonomia dimostrata nell'ambito delle direttive ottenute
- Grado di collaborazione con altri colleghi
- Si adatta a situazioni nuove
- E' disponibile a condividere le proprie esperienze e competenze con i colleghi
- Dimostra flessibilità nello svolgimento delle attività richieste
- E' disponibile ad accettare idee e metodi innovativi di lavoro

Tali elementi dovranno essere valutati non in sé, ma attraverso i comportamenti in cui si renderanno osservabili.

Il sistema si incentra sull'attribuzione finale a ciascun dipendente di un punteggio, dato dalla somma dei due elementi sopraindicati.

Per la valutazione dei dipendenti ci si avvale di una scheda di valutazione distinta per il personale in categoria Ds - D, in categoria C - Bs e nelle categorie B e A, compilata dal dirigente (All. 9), anche in base alle indicazioni fornite dalla P.O. di riferimento.

## Articolo 7

### Definizione degli obiettivi e degli indicatori

A ciascun dirigente potranno essere affidati un numero di obiettivi non inferiore a n. 5 il cui peso complessivo risulti pari a 100, con la previsione specifica degli indicatori per la misurazione.

A ciascuna P.O. dovrà essere attribuito un numero di obiettivi da un minimo di n. 4 da parte del dirigente sovraordinato, il cui peso complessivo risulti pari a 100, con la previsione specifica degli indicatori per la misurazione.

L'Ente deve individuare annualmente gli obiettivi avendo riguardo ai seguenti fattori:

- a) **cittadini/utenti**, che consente di verificare che i risultati finali nei confronti della cittadinanza siano in linea con le aspettative della cittadinanza stessa, al fine di:
- aumentare la soddisfazione del cittadino/utente, in rapporto a specifici criteri e standard qualitativi individuati;
  - accrescere la fiducia dei cittadini/utenti e consolidare il rapporto tra questi e l'Ente;
  - incrementare il numero dei cittadini/utenti che usufruiscono dei servizi comunali e delle prestazioni erogate dall'Ente;
  - accrescere la copertura dei servizi;
  - accrescere la qualità e la quantità dei servizi erogati;
- b) **economico-finanziario**, che consente di collegare gli effetti economici e finanziari alla realizzazione degli obiettivi, al fine di:
- migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività;
  - incrementare le entrate;
  - ridurre le uscite, attraverso l'ottimizzazione delle spese;

- migliorare l'utilizzo delle risorse patrimoniali a disposizione;
- c) **processi interni**, che consente di avere una visione sistematica dell'organizzazione dell'Ente, al fine di migliorare l'azione amministrativa e sviluppare innovazione;
- d) **apprendimento e crescita**, finalizzato a un processo di miglioramento continuo e di necessario coinvolgimento attivo del proprio personale, al fine di garantire maggiore soddisfazione dei cittadini. Il personale rappresenta un fattore strategico fondamentale e l'Ente deve individuare gli obiettivi avendo riguardo, tra l'altro:
  - alla soddisfazione del personale;
  - alla produttività dei dipendenti;
  - alla formazione e alla motivazione delle risorse umane.

Una volta individuati gli obiettivi, dovranno essere determinati idonei indicatori, al fine di poter misurare effettivamente il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Potranno essere individuati indicatori di processo e indicatori di risultato.

In particolare, possono essere definitivi indicatori di processo quelli relativi alla misurazione:

- delle risorse a disposizione per la realizzazione degli obiettivi dati;
- del rapporto tra quanto chiesto/previsto e quanto realizzato;
- delle modalità di erogazione dei servizi;
- della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- del rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti;
- del rapporto tra costi e risultati.

Possono essere definitivi indicatori di risultato, quelli relativi alla misurazione:

- dell'impatto prodotto sulla collettività a seguito della realizzazione del servizio o dell'attività svolta;
- del grado di utilità realizzato.

Gli indicatori dovranno sempre essere:

- collegati agli obiettivi individuati;
- facilmente comprensibili;
- accessibili, tutte le informazioni necessarie per la verifica dovranno essere sempre disponibili in corso d'anno;
- quantificabili;

- economici nella raccolta, tutte le informazioni non dovranno essere eccessivamente onerose nella loro raccolta;
- periodicamente rilevabili.

## Articolo 8

### Fasce di valutazione dei dirigenti

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di diversi strumenti che concorrono alla valutazione finale delle prestazioni dei dirigenti/responsabili, costituita dalla **valutazione dei risultati**, secondo le indicazioni sotto riportate, e dalla **valutazione delle competenze**, secondo quanto previsto dall'art. 4 del presente atto.

La **valutazione dei risultati** deve essere svolta in base a quanto indicato nel precedente art. 4 e si basa, inoltre, sull'esame del grado di raggiungimento degli obiettivi che dipende da:

1. percentuale di realizzazione dell'obiettivo. Al fine della determinazione della percentuale di realizzazione degli obiettivi, verranno considerati gli obiettivi ritenuti prioritari dall'Azienda, **esclusi** quelli non realizzati per cause di forza maggiore non dipendenti dalla volontà del dirigente. Nel corso dell'anno potranno essere apportate variazioni agli obiettivi inizialmente stabiliti, purché sulla base di effettivi cambiamenti esogeni;
2. grado di complessità degli obiettivi assegnati, determinato sulla base del peso attribuito all'obiettivo, secondo l'All. 1 al presente atto, in modo da valutare la diversa gravosità, difficoltà e importanza delle attività e del loro effetto sull'efficienza ed efficacia dei servizi coinvolti.

Il **grado di raggiungimento di un obiettivo** è determinato moltiplicando la percentuale media di realizzazione degli obiettivi per il grado di complessità degli obiettivi assegnati con il Peg, individuato sulla base del peso medio indicato nel Peg secondo i coefficienti sotto indicati:

<b>Media dei pesi</b>	<b>Coefficienti</b>
compresa tra      100 – 60	1
59,99 – 30	0,7
29,99 – 1	0,4

Il punteggio complessivo della valutazione relativa a ciascun dirigente sarà ottenuto dalla somma dei punti ottenuti nella valutazione dei risultati e delle competenze, in base ai diversi elementi oggetto della verifica, secondo le indicazioni contenute nel presente atto.

Sulla base del punteggio attribuito a ciascun dirigente si procederà ad una loro classificazione all'interno di n. 3 fasce di merito, sotto indicate.

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Prestazione di rilievo	Prestazione nella media	Prestazione scadente
<b>pp &gt; 85</b>	<b>50 &lt; pp ≤ 85</b>	<b>pp ≤ 50</b>

Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'art. 40, comma 3-bis, del Dlgs. n. 165/01, l'erogazione della retribuzione di risultato avverrà in base all'appartenenza ad una delle fasce di merito secondo le indicazioni sotto riportate.

Classe di merito	Giudizio
"A"	La prestazione risulta elevata, pertanto, sussiste il titolo per ottenere fino all'intera retribuzione di risultato.
"B"	La prestazione è in linea con le aspettative e la maggior parte degli obiettivi sono stati raggiunti, pertanto, sussiste il titolo per l'erogazione della quota di risultato fino alla quota relativa al punteggio ottenuto.
"C"	Prestazione deludente e inferiore alla soglia minima di accettabilità, pertanto non verrà erogata l'indennità di risultato.

Le valutazioni delle prestazioni dirigenziali sono comunicate in forma scritta agli interessati, che entro 30 giorni potranno inoltrare all'CV le proprie controdeduzioni.

Sulla base del contraddittorio, il Comitato esprimerà le proprie valutazioni definitive.

## Articolo 9

### Fasce di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di diversi strumenti che concorrono alla valutazione finale delle prestazioni degli incaricati di posizione organizzativa, costituita dalla **valutazione dei risultati**, secondo le indicazioni sotto riportate, e dalla **valutazione delle competenze** effettuata dai dirigenti, secondo quanto previsto dall'art. 5 del presente atto.

La **valutazione dei risultati** deve essere svolta in base a quanto indicato nel precedente art. 5 e si basa, inoltre, sull'esame del grado di raggiungimento degli obiettivi che dipende da:

1. percentuale di realizzazione dell'obiettivo. Al fine della determinazione della percentuale di realizzazione degli obiettivi, verranno considerati gli obiettivi ritenuti prioritari dal dirigente, **esclusi** quelli non realizzati per cause di forza maggiore non dipendenti dalla volontà del dipendente. Nel corso dell'anno potranno essere apportate variazioni agli obiettivi inizialmente stabiliti, purché sulla base di effettivi cambiamenti esogeni;
2. grado di complessità degli obiettivi assegnati, in modo da valutare la diversa gravosità, difficoltà e importanza delle attività e del loro effetto sull'efficienza ed efficacia dei servizi coinvolti.

Il punteggio complessivo della valutazione relativa a ciascun dipendente sarà ottenuto dalla somma dei punti ottenuti nella **valutazione dei risultati** e **delle competenze**, in base ai diversi elementi oggetto della verifica, secondo le indicazioni contenute nel presente atto.

Sulla base del punteggio attribuito a ciascun dipendente si procederà ad una loro classificazione all'interno di n. 3 fasce di merito, sotto indicate.

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Prestazione di rilievo	Prestazione nella media	Prestazione scadente
<b>pp &gt; 85</b>	<b>50 &lt; pp ≤ 85</b>	<b>pp ≤ 50</b>

Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'art. 40, comma 3-bis, del Dlgs. n. 165/01, l'erogazione del compenso incentivante avverrà in base all'appartenenza ad una delle fasce di merito secondo le indicazioni sotto riportate.



Classe di merito	Giudizio
"A"	La prestazione risulta elevata, pertanto, sussiste il titolo per ottenere fino all'intera retribuzione di risultato.
"B"	La prestazione è in linea con le aspettative e la maggior parte degli obiettivi sono stati raggiunti, pertanto, sussiste il titolo per l'erogazione della quota di risultato fino alla quota relativa al punteggio ottenuto.
"C"	Prestazione deludente e inferiore alla soglia minima di accettabilità, pertanto non verrà erogata l'indennità di risultato.

Le valutazioni delle prestazioni degli incaricati di posizione organizzativa sono comunicate in forma scritta agli interessati, che entro 30 giorni potranno inoltrare al proprio dirigente eventuali controdeduzioni.

Sulla base del contraddittorio il dirigente esprimerà le proprie valutazioni definitive.

## Articolo 10

### Fasce di valutazione degli altri dipendenti

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di diversi strumenti che concorrono alla valutazione finale delle prestazioni dei dipendenti, costituita dalla **valutazione dei fattori di risultato**, secondo le indicazioni sotto riportate, e dalla **valutazione dei fattori di prestazione** effettuata dal dirigente, anche in base alle indicazioni degli incaricati di posizione organizzativa di riferimento, secondo quanto previsto dall'art. 6 del presente atto.

La **valutazione dei fattori di risultato** deve essere svolta in base a quanto indicato nella scheda di valutazione (All. 9).

Il punteggio complessivo della valutazione relativa a ciascun dipendente sarà ottenuto dalla somma dei punti ottenuti nella **valutazione dei fattori di risultato e di prestazione**, in base ai diversi elementi oggetto della verifica, secondo le indicazioni contenute nel presente atto.

Sulla base del punteggio attribuito a ciascun dipendente si procederà ad una loro classificazione all'interno di n. 3 fasce di merito, sotto indicate.

A	B	C
Prestazione di rilievo	Prestazione nella media	Prestazione scadente
pp > 85	50 < pp ≤ 85	pp ≤ 50

Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'art. 40, comma 3-bis, del Dlgs. n. 165/01, l'erogazione del compenso incentivante avverrà in base all'appartenenza ad una delle fasce di merito secondo le indicazioni sotto riportate.

Classe di merito	Giudizio
"A"	La prestazione risulta elevata, pertanto, sussiste il titolo per ottenere l'intero compenso incentivante.
"B"	La prestazione è in linea con le aspettative e la maggior parte degli obiettivi sono stati raggiunti, pertanto, sussiste il titolo per l'erogazione di quota parte del compenso incentivante in proporzione al punteggio ottenuto.
"C"	Prestazione deludente e inferiore alla soglia minima di accettabilità, pertanto non verrà erogato alcun compenso incentivante.

Le valutazioni delle prestazioni dei dipendenti sono comunicate in forma scritta agli interessati, che entro 30 giorni potranno inoltrare al proprio dirigente eventuali controdeduzioni. Sulla base del contraddittorio, il dirigente esprimerà le proprie valutazioni definitive.

#### Art. 11

#### **Costituzione Fondo incentivante e trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale**

Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva, che dovrà attuare la previsione contenuta nell'art. 40, comma 3-bis, del Dlgs. n. 165/01, per la costituzione delle risorse decentrate e la relativa destinazione continuano ad applicarsi le disposizioni dei Ccnl.

#### Articolo 12

#### **Connessione tra valutazione e procedimenti disciplinari**

La collocazione di un dipendente nell'ultima fascia di valutazione non determina l'applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento.

La valutazione al di sotto di 50 punti può costituire presupposto per l'applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento, se reiterata in un arco temporale di n. 3 anni e se dovuta, tra l'altro, alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa dovuta dal lavoratore, stabiliti:

- a) da norme legislative o regolamentari, cioè da tutte le disposizioni che impongono lo svolgimento di prestazioni lavorative e l'esercizio di mansioni, come, ad esempio, la disciplina normativa e regolamentare in materia di responsabilità del procedimento;
- b) dal contratto collettivo o individuale, cioè le obbligazioni lavorative contratte, in relazione alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale di inquadramento, nonché le obbligazioni lavorative connesse al ruolo di dipendente e specificate nel contratto individuale;
- c) da atti e provvedimenti dell'Azienda, cioè gli atti di determinazione della prestazione lavorativa stabiliti dal dirigente nell'esercizio dei propri poteri datoriali, come ordini di servizio, piani di lavoro, assegnazione di incarichi e mansioni;
- d) dai codici di comportamento di cui all'art. 54 del Dlgs. n. 165/01, i codici generali che determinano i comportamenti determinanti il livello minimo essenziale delle modalità con le quali i lavoratori debbono rendere la propria prestazione lavorativa.

Le schede di valutazione indicano, infatti, eventuali sanzioni disciplinari a carico del dipendente.

La decurtazione potrà avvenire soltanto sulla base delle sanzioni disciplinari incorse nell'anno solare cui fa riferimento la scheda di valutazione.

In caso di licenziamento non sarà corrisposto alcun compenso incentivante o indennità di risultato.

Le sanzioni disciplinari più gravi del rimprovero verbale scritto comportano la decurtazione proporzionale del compenso incentivante o della retribuzione di risultato secondo lo schema seguente.

<b>Rimprovero scritto</b>	<b>multa</b>	<b>Sospensione dal Servizio inferiore a 10 giorni</b>	<b>Sospensione dal Servizio superiore a 10 giorni</b>
Decurtazione > 10%	10% < Decurtazione < 20%	20% < Decurtazione < 30%	30% < Decurtazione < 50%

Le schede di valutazione sono utili, inoltre, per evidenziare:

- l'eventuale responsabilità del dipendente, dovuta alla violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'Ente o dal codice di comportamento di cui all'art. 54 del Dlgs. n. 165/01, accertata con la sentenza di condanna dell'Ente al risarcimento del danno imputabile all'operato del dipendente stesso, di cui all'art. 55-sexies, comma 1, del Dlgs. n. 165/01;
- l'eventuale responsabilità del lavoratore dipendente, dovuta alla violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'Ente o dal codice di comportamento, di cui all'art. 54 del Dlgs. n. 165/01, accertata dal dirigente quando tale violazione cagioni grave danno al normale funzionamento dell'ufficio, per inefficienza o incompetenza professionale, ai sensi dell'art. 55-sexies, comma 2, del Dlgs. n. 165/01.

**Allegati:**

- All. 1 Scheda pesatura obiettivi**
- All. 2 Scheda valutazione obiettivi**
- All. 3 Scheda valutazione dirigenti**
- All. 4 Scheda valutazione dirigenti da parte delle P.O.**
- All. 5 Scheda auto valutazione dirigenti**
- All. 6 Scheda valutazione P.O. da parte del dirigente**
- All. 7 Scheda valutazione P.O. da parte del dip. Cat. D**
- All. 8 Scheda auto valutazione P.O.**
- All. 9 Scheda valutazione altri dipendenti (Cat. A e B - C - D)**