

### 3. PARTE TERZA

#### 3.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel testo novellato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74, prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (art 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro d'azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome), orientato a porre l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza) e a rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (premierità selettiva). La citata normativa infatti sostituendo definitivamente il concetto di premierità individuale e collettiva del previgente ordinamento, introduce il concetto di performance organizzativa ed individuale.

Con il termine di **performance organizzativa** si fa riferimento all'insieme di tutte le attività, di tutti i progetti dell'Amministrazione e dei relativi risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target.

La performance organizzativa deve:

- Considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo dell'Azienda: trattasi dell'insieme di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può coinvolgere più unità organizzative;
- Essere misurabile in modo chiaro: utilizzando un set di indicatori associati tempestivi (capaci di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori) e misurabili (in grado di essere quantificabili secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili);
- Tener conto delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili: in termini di risorse umane, risorse economico-finanziarie, risorse strumentali sia per quantità che per qualità);
- Assumere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società (in termini di outcome) nel medio e lungo termine, al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder; per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili.

Con il termine di **performance individuale** si indica l'insieme dei risultati raggiunti in relazione a specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati, nell'ambito del settore di appartenenza e la qualità del contributo (in termini di comportamento organizzativo – fattori di prestazione) al raggiungimento degli obiettivi.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, ivi compresi i fattori professionali – comportamentali con specifico riferimento:

- Ai dirigenti preposti alla direzione delle aree
- Al personale in posizione apicale (posizioni organizzative);
- al resto del personale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del D. Lgs. 150/2009 e in base alle indicazioni metodologiche dell’Organismo Indipendente di Valutazione Unico della Regione del Veneto e degli enti regionali, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema.

### **3.2 Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance**

Il Sistema improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

1. Definizione e assegnazione degli obiettivi strategici – performance organizzativa e degli obiettivi individuali – performance individuale;
2. Monitoraggio e verifiche intermedie;
3. Valutazione finale

#### **1. L’individuazione degli obiettivi strategici è definita con l’approvazione delle linee guida di mandato: bilancio di previsione e programmazione annuale delle attività.**

Nel corso del terzo quadrimestre dell’anno precedente a quello di riferimento, l’Organo d’indirizzo politico definisce le priorità e i criteri generali per l’allocazione delle risorse finanziarie da effettuarsi in sede di bilancio di previsione avvalendosi del contributo tecnico, delle analisi e proposte effettuate dal Direttore.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, come previsto dall’art. 10 del D. Lgs. 150/2009, l’Organo d’indirizzo politico definisce il Piano della Performance, documento programmatico triennale, in collaborazione con il Direttore dell’azienda, dove sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell’Amministrazione per il triennio di riferimento, corredato dai relativi indicatori e target di risultato.

Dall’anno 2019 i suddetti obiettivi strategici, in una logica di programmazione partecipata e unitaria, sono preliminarmente condivisi fra i tre ESU del Veneto e sottoposti, unitariamente, al vaglio della Direzione regionale di riferimento, identificata nell’Area Capitale Umano e cultura – Direzione Istruzione e formazione.

Il Piano della Performance, adottato dall'Organo d'indirizzo politico, viene quindi trasmesso all'OIV Unico di Regione Veneto che annualmente verifica il rispetto della metodologia di valutazione, la coerenza, la significatività degli obiettivi individuati e la loro misurabilità, ai fini della sua validazione, per essere successivamente pubblicato sul sito internet.

Il Direttore, coadiuvato dai Responsabili delle Macrofunzioni, coinvolti nel ciclo di gestione della performance, ad inizio anno illustrano al personale, in appositi incontri, gli obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione e riportati nella scheda di valutazione, la quale deve essere sottoscritta dal dipendente, in modo da fornire completa trasparenza alla procedura.

## **2. Monitoraggio e verifiche intermedie**

Il periodo marzo-dicembre è tendenzialmente dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

Dopo il primo semestre ed entro il mese di settembre, in concomitanza con il processo di controllo degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sullo stato di attuazione degli obiettivi. In tale fase il Direttore, coadiuvato dalle Posizioni Organizzative, esprime una valutazione sintetica sul raggiungimento degli obiettivi e sugli aspetti professionali e comportamentali dei dipendenti valutati. Si rende così possibile evidenziare eventuali disallineamenti in negativo delle prestazioni attese al fine di porre in essere interventi correttivi per il pieno raggiungimento degli obiettivi. Durante tutto il ciclo della performance, ove il responsabile rilevi un andamento negativo della prestazione professionale di qualche dipendente, sono possibili colloqui intermedi per consentire agli interessati di correggere il proprio comportamento e trovare nuove motivazioni.

Inoltre è possibile apportare modifiche ed integrazioni agli obiettivi assegnati e ai relativi indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse.

Nel mese di febbraio dell'anno successivo viene redatta la Relazione generale sull'attività amministrativa e sulla gestione dell'anno precedente e vengono rilevati i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato.

Tendenzialmente nei mesi di marzo-aprile, l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente e valida la Relazione della Performance che costituisce lo strumento principale per dimostrare la misurazione e la valutazione dei risultati dell'ente, garantendo trasparenza ed accessibilità dei dati. La Relazione della Performance è trasmessa all'Organo d'indirizzo politico per la sua approvazione e pubblicata sul sito internet dell'Ente.

### 3. Valutazione finale

Dopo la validazione della Relazione della Performance, l'OIV propone all'Organo d'indirizzo politico, la valutazione del Direttore. A sua volta il Direttore, sulla scorta delle indicazioni dell'OIV, valuta (il Dirigente) e le Posizioni organizzative. La valutazione di comparto (personale non dirigente) viene effettuata dal personale dirigenziale, coadiuvata dalle Posizioni organizzative.

Le schede debitamente compilate vengono consegnate ai dipendenti, i quali provvedono a sottoscriverle, ed eventualmente ad indicare, nell'apposita sezione, le proprie osservazioni.

Avverso la valutazione conseguita, il singolo valutato può promuovere ricorso, indirizzandolo alla Direzione dell'Azienda entro 10 giorni dal ricevimento della scheda: la Direzione provvede a presentare i ricorsi all'OIV, soggetto autonomo, terzo e imparziale, deputato a dirimere l'eventuale contenzioso.

La fase del processo di valutazione si conclude con la stesura della graduatoria delle valutazioni individuali dei Dirigenti e del personale non dirigente, tendenzialmente entro la fine di giugno.

Entro tale termine tutte le schede di valutazione, debitamente compilate dal valutato e dal valutatore, vengono trasmesse all'ufficio Personale per la liquidazione dei compensi correlati alla performance, tendenzialmente entro il mese di luglio.

#### 3.3 Il sistema di misurazione e valutazione della performance di ESU Venezia

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si caratterizza per lo stretto collegamento tra la performance organizzativa, la performance individuale e i fattori professionali/comportamentali.

Il ricorso al lavoro agile, necessitato dallo stato emergenziale e introdotto nell'organizzazione in modalità semplificata, in questa prima fase di attuazione, ha comportato una prima revisione del sistema della performance che, tenuto conto del cambiamento organizzativo in atto, ha portato ad un aggiornamento del "catalogo delle competenze".

Il personale in servizio è valutato sulla base dei seguenti tre fattori, ponderati in maniera differente in relazione al ruolo ricoperto all'interno dell'Azienda (dirigente / personale non dirigente in posizione apicale, ossia titolare di posizione organizzativa (PO) / personale non dirigente non apicale):

- 1. Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa;**
- 2. Raggiungimento obiettivi di performance individuale;**
- 3. Valutazione fattori professionali/comportamentali, di performance individuale.**

## 1. Performance organizzativa

La performance organizzativa, intesa sia come performance complessiva di Ente, sia come performance dei diversi settori in cui si articola l'organizzazione dell'ente, esprime il risultato che l'intera organizzazione di ESU di Venezia consegue in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei suoi utenti e degli interessi di tutti gli stakeholder di riferimento.

La performance organizzativa assume significato/peso diverso nell'ambito della valutazione complessiva, a seconda della diversa categoria di appartenenza del singolo valutato, come espresso in tabella.

<b>CATEGORIA</b>	<b>% incidenza Obiettivi di Performance Organizzativa</b>
DIRIGENTI	35
PO	20
D	10
C	10
A - B	10

La *performance organizzativa* racchiude la sommatoria degli obiettivi organizzativi, assegnati in maniera esclusiva alla competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V..

La sommatoria degli obiettivi di performance organizzativa è pari a 100%.

Al termine del ciclo della performance viene rendicontato il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati, sulla base di 5 possibili esiti, come da tabella sottostante.

<b>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO</b>	<b>PUNTI</b>
<b>Completamente inadeguato</b>	<b>0-1</b>
<b>Parzialmente inadeguato</b>	<b>2-3</b>
<b>Insufficiente</b>	<b>4-5</b>
<b>Sufficiente</b>	<b>6</b>
<b>Discreto</b>	<b>7</b>
<b>Buono</b>	<b>8</b>
<b>Molto Buono</b>	<b>9</b>
<b>Eccellente</b>	<b>10</b>

## 2. Performance individuale

### - **Obiettivi di Performance Individuale**

A cascata, vengono individuati e assegnati specifici “*Obiettivi di performance individuale*”, pesati in relazione alla rilevanza rispetto alle strategie dell’Ente e alla complessità, la cui sommatoria è pari a 100%.

Per il personale di qualifica dirigenziale (nel numero di tre) e per le posizioni organizzative, gli obiettivi individuali afferiscono agli ambiti operativi della struttura, specifici per attività e progetti.

Per il personale non apicale, gli obiettivi di performance individuale, che possono essere individuali o di gruppo, rappresentano il contributo al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell’unità organizzativa. Pertanto tutto il personale viene collettivamente coinvolto nel raggiungimento anche degli obiettivi complessivi dell’unità di appartenenza.

L’incidenza degli obiettivi nell’ambito della valutazione complessiva varia a seconda della categoria di appartenenza, come indicato nella seguente tabella.

<b>CATEGORIA</b>	<b>% incidenza Obiettivi di Performance Individuale</b>
DIRIGENTI	35
PO	40
D	50
C	30
A - B	20

Anche agli Obiettivi di Performance Individuale, si applica il medesimo sistema adottato per la Performance Organizzativa di valutazione del livello di raggiungimento, secondo un punteggio variabile da 0 a 10.

### - **Fattori di prestazione: FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI**

Il ricorso al lavoro agile, seppur in modalità semplificata e necessitata dall’emergenza sanitaria, ha reso opportuno, in via preliminare, una ridefinizione delle declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto al nuovo modello lavorativo; comportamenti che saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto. Si è osservato, infatti, nel primo periodo di avvio della nuova modalità lavorativa, che alcune competenze e alcuni comportamenti assumono un ruolo sempre più rilevante nell’organizzazione.

Nel settore “Fattori di prestazione”, che verifica gli aspetti legati al comportamento e all’allineamento rispetto all’organizzazione, vengono previsti due diversi “cataloghi delle competenze”, l’uno relativo ai dipendenti cui sono affidati compiti di responsabilità e coordinamento di servizi/gruppi (Dirigente, titolare di Posizione Organizzativa), l’altro afferente al restante personale di comparto.

Per il personale cui sono affidati compiti di responsabilità, viene codificato un paniere di cinque fattori, come illustrato nella tabella sottostante.

- **DIRIGENTE** -

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIRIGENTE	
1.	Revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa, anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi
2.	Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo
3.	Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro
4.	Capacità di PRESCRIVERE regole, MONITORARE la gestione, VALUTARE attività e risultati, INDIRIZZARE e SUPPORTARE l'attività e le competenze dei collaboratori
5.	Grado di differenziazione raggiunto nelle valutazioni rese in qualità di dirigente valutatore

Ognuno dei cinque fattori di prestazione “pesa” per 1/5 del totale.

- **TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA** -

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	
1.	Revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa, anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi
2.	Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo
3.	Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro
4.	Capacità di PRESCRIVERE regole, MONITORARE la gestione, VALUTARE attività e risultati, INDIRIZZARE e SUPPORTARE l'attività e le competenze dei collaboratori
5.	Rispetto tempi e scadenze procedurali nello svolgimento dei compiti e attività attribuite, con elevato grado di autonomia

Ognuno dei cinque fattori di prestazione “pesa” per 1/5 del totale.

Per il restante personale è previsto, invece, un paniere di dieci fattori, divisi in due gruppi, dal numero 1 al numero 6 e dal numero 7 al numero 10, e rilevano rispettivamente le caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente.

- **DIPENDENTE** -

	FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIPENDENTE
<b>PROFESSIONALI</b>	1 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia e il grado di approfondimento necessari per il raggiungimento degli obiettivi)
	2 Rispetto delle regole e delle procedure previste
	3 Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate, anche come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento finalizzata allo svolgimento delle attività affidate con più elevato arricchimento professionale)
	4 Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)
	5 Puntualità (cura della programmazione e rispetto dei tempi di esecuzione delle attività)
	6 Autonomia (capacità di auto organizzare i tempi di lavoro; livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
<b>COMPORTAMENTALI</b>	7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi, orientamento all'utenza)
	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
	10 Disponibilità (grado di collaborazione, disponibilità a condividere le informazioni necessarie con i colleghi, comunicazione efficace )

Per garantire e tutelare le differenze di gestione operativa delle attività tra le categorie si è resa necessaria una pesatura dell'incidenza di ciascun fattore in funzione delle diverse categorie.

Tale differenziazione è riassunta nella tabella sottostante:

FATTORE	D	C	B
1 Competenza e preparazione	10	10	10
2 Rispetto regole	15	15	15
3 Qualificazione	10	10	10
4 Qualità	10	10	10
5 Puntualità	10	10	10
6 Autonomia	10	10	5

7 Flessibilità	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10
9 Guida	10	5	5
10 Disponibilità	5	10	15
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sia per il personale dirigenziale, sia per il personale del comparto, per ciascuno dei fattori previsti deve essere espressa una valutazione attraverso un giudizio sintetico che va da un massimo di 10 ad un minimo di 0 punti, come da tabella seguente:

VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE	PUNTI
Completamente inadeguato	0-1
Parzialmente inadeguato	2-3
Insufficiente	4-5
Sufficiente	6
Discreto	7
Buono	8
Molto Buono	9
Eccellente	10

Analogamente a quanto avviene per gli obiettivi, anche l'incidenza dei fattori di prestazione (professionali e comportamentali), nell'ambito della valutazione complessiva, varia a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella sottostante.

CATEGORIA	% incidenza Fattori Professionali e comportamentali
DIRIGENTI	35
PO	40
D	50
C	30
A - B	20

## VALUTAZIONE FINALE

Le valutazioni ottenute in ciascuno dei diversi ambiti (obiettivi di performance organizzativa, performance individuale, distinta in obiettivi di performance individuale e in fattori professionali e comportamentali) vengono moltiplicate per le relative incidenze, come di seguito richiamate.

Categoria	% Incidenza Obiettivi Performance Organizzativa	% Incidenza Obiettivi Performance Individuale	Totale Obiettivi	% Incidenza Fattori Professionali e Comportamentali	TOTALE
<b>DIR</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	70	<b>30</b>	100
<b>PO</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	60	<b>40</b>	100
<b>D</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	50	<b>50</b>	100
<b>C</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	40	<b>60</b>	100
<b>B</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	30	<b>70</b>	100

I risultati vengono quindi sommati per ottenere la valutazione finale complessiva di performance organizzativa e di performance individuale.

#### **NOTE ED EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

Nella scheda individuale di valutazione che comprende le diverse sezioni performanti ivi descritte, è inserita una sezione settore di riscontro finale, da compilarsi a cura del dipendente valutato, che serve a monitorare la corretta applicazione del sistema di valutazione, sia sul piano delle procedure che del rispetto dei tempi.

Al dipendente è chiesto di rispondere a tre domande per verificare se la gestione del processo valutativo si è svolta nella maniera prevista dalla metodologia e, nel caso lo ritenga indispensabile, di riportare le sue osservazioni scritte nel settore dedicato a queste.