

## **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) ed a rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (premialità selettiva). La citata normativa infatti sostituendo definitivamente il concetto di premialità individuale e collettiva del previgente ordinamento, introduce il concetto di performance organizzativa ed individuale.

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, con specifico riferimento:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle aree;
- alle posizioni organizzative;
- al personale non dirigente

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009 ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'art. 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, 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 e finali;
3. Valutazione finale.

Il processo di fissazione degli obiettivi è un percorso che coinvolge tutti i vertici dell'organizzazione di ESU Venezia.

L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione delle linee guida di mandato.

Più specificatamente, l'organo d'indirizzo politico definisce le priorità ed i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie da effettuarsi in sede di bilancio di previsione avvalendosi del contributo e dei suggerimenti del Direttore e del Dirigente dell'Azienda.

Nel rispetto del programma politico delineato che costituisce la base per la definizione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale di ESU Venezia, il Direttore predispone il Piano Annuale degli Interventi ed il Piano della Performance, coadiuvato nella logica della programmazione partecipata, dal Dirigente e dai Responsabili delle Macrofunzioni.

Il Piano, una volta elaborato, prima di essere sottoposto al Consiglio di Amministrazione /Commissario Straordinario per l'approvazione, viene validato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che verifica il rispetto della metodologia di valutazione, la coerenza, la significatività degli obiettivi individuati e la loro misurabilità.

L'organo politico adotta il Piano della Performance e lo stesso viene successivamente pubblicato sul sito internet.

I Dirigenti e i Responsabili delle Macrofunzioni, coinvolti nel ciclo di gestione della performance, ad inizio anno illustrano al personale coordinato, in apposite riunioni di Area o di Settore, gli obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione.

### **3.3 Monitoraggio, verifiche intermedie e finali**

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

Dopo il primo semestre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sull'andamento dei progetti da parte del Dirigente d'Area e dei Responsabili delle Macrofunzioni. In tale fase è possibile per questi ultimi proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli 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 propone al Consiglio di Amministrazione/Commissario Straordinario la valutazione e la conseguente retribuzione di risultato del Direttore. A sua volta il Direttore, sulla scorta delle indicazioni dell'OIV, valuta i Dirigenti ed i Dirigenti valutano le Posizioni organizzative. La valutazione di comparto infine (personale non dirigente) viene effettuata dalla Dirigenza coadiuvata dalle Posizioni organizzative.

Ove il responsabile rilevi un andamento negativo della prestazione professionale di qualche dipendente sono previsti colloqui intermedi nel corso dell'anno per consentire agli interessati di correggere il proprio comportamento e trovare nuove motivazioni.

La comunicazione finale deve dare la possibilità al dipendente di indicare, in calce al documento di valutazione, eventuali osservazioni.

La scheda individuale di valutazione utilizzata all'interno dell'Azienda per la valutazione della performance e delle prestazioni del personale dell'ente (Direttore, Dirigenti, Posizioni organizzative, personale non dirigente) viene modulata con le integrazioni necessarie ad adeguarla al sistema valutativo adottato dalla Regione Veneto.

La fase del processo di valutazione si conclude con la stesura della graduatoria delle valutazioni individuali dei Dirigenti e del personale non dirigente, opportunamente validata dall'OIV.

La fase di "consolidamento" dei risultati porta infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e della Relazione sulla Performance con la quale si chiude il ciclo di gestione della performance. La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento per dimostrare la misurazione, la valutazione dei risultati dell'Azienda e per garantire la totale trasparenza ed accessibilità.

La Relazione sulla Performance, con i dati definitivi della gestione, validata dall'OIV, entro 30 giorni dall'approvazione del Rendiconto consuntivo, è trasmessa al Consiglio di Amministrazione e pubblicata sul sito internet dell'ente.

### 3.4 Misurazione e valutazione

- *DATI PERSONALI*

Nella prima sezione della scheda di valutazione delle prestazioni sono indicate tutte le informazioni riguardanti il valutato, come il nome, l'anno di valutazione, la struttura di appartenenza, la categoria, il profilo professionale, ed inoltre, la data di compilazione della scheda nonché il nome del valutatore.

- *OBIETTIVI*

In questa sezione viene codificato un approccio strutturato alla verifica del raggiungimento degli obiettivi, strettamente collegato con il percorso valutativo dell'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V. – e del valutatore di riferimento.

Alla voce "*Obiettivi Strategici - performance organizzativa*", viene elencato un obiettivo organizzativo a livello di Azienda "ESU di Venezia" e un obiettivo organizzativo di Area, assegnato in maniera esclusiva alla competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V..

L'Obiettivo di Ente ha un peso del 20% sulla scheda di valutazione, mentre l'obiettivo di Area ha un valore del 30%, con un'incidenza totale del 50% sull'architettura complessiva del sistema "performance organizzativa".

A seguire, vengono individuati gli "*Obiettivi gestionali - performance individuale*" (per la Dirigenza nel numero di tre) del valutato stesso, che hanno nel complesso un peso del 50%.

Il valutatore, a fine anno, deve evidenziare il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati al dipendente, scegliendo tra cinque possibili esiti come da tabella sottostante:

| RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO | PUNTI |
|--------------------------|-------|
|--------------------------|-------|

|                                               |       |
|-----------------------------------------------|-------|
| Non raggiunto                                 | 0     |
| Parzialmente raggiunto                        | 1 o 2 |
| Raggiunto in gran parte, ma non completamente | 3     |
| Raggiunto completamente                       | 4     |
| Raggiunto e superato con qualità documentata  | 5     |

Ciascun grado di raggiungimento si trasforma automaticamente in un punteggio (da un minimo di 0 punti ad un massimo di 150) che rappresenta parte della valutazione finale. Si è provveduto, inoltre, a determinare il peso e l'incidenza del settore obiettivi in relazione al settore dei fattori professionali e comportamentali in modo rigido, a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella seguente:

| Categoria | % Incidenza Obiettivi | % Incidenza Fattori Professionali e Comportamentali | TOTALE |
|-----------|-----------------------|-----------------------------------------------------|--------|
| DIR       | 70                    | 30                                                  | 100    |
| PO        | 60                    | 40                                                  | 100    |
| D         | 50                    | 50                                                  | 100    |
| C         | 40                    | 60                                                  | 100    |
| B         | 30                    | 70                                                  | 100    |

- FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI**

Nel settore “Fattori di prestazione” che verifica gli aspetti legati al comportamento e all'allineamento rispetto all'organizzazione è stata introdotta una distinzione tra il personale dirigenziale e quello del comparto.

Per il personale di qualifica dirigenziale viene codificato un paniere di cinque fattori, come illustrato nella tabella sottostante.

| FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO<br>(Personale di qualifica dirigenziale) |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                                            | Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo.                                                    |
| 2.                                                                                            | Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro                                 |
| 3.                                                                                            | Capacità di PRESCRIVERE regole, MONITORARE la gestione, VALUTARE attività e risultati, INDIRIZZARE e SUPPORTARE l'attività e le competenze dei collaboratori |
| 4.                                                                                            | RISPETTO TEMPI E SCADENZE PROCEDURALI nello svolgimento dei compiti e attività attribuite                                                                    |
| 5.                                                                                            | Grado di differenziazione raggiunto nelle valutazioni rese in qualità di dirigente                                                                           |

|                                              |
|----------------------------------------------|
| valutatore che valuti almeno 6 collaboratori |
|----------------------------------------------|

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

Per il personale titolare di Posizione Organizzativa viene codificato un paniere di quattro fattori, con incidenza di 1/4 del totale, come illustrato nella tabella sottostante

| FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO<br>(Personale di qualifica dirigenziale) |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                                            | Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo.                                                    |
| 2.                                                                                            | Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro                                 |
| 3.                                                                                            | Capacità di PRESCRIVERE regole, MONITORARE la gestione, VALUTARE attività e risultati, INDIRIZZARE e SUPPORTARE l'attività e le competenze dei collaboratori |
| 4.                                                                                            | RISPETTO TEMPI E SCADENZE PROCEDURALI nello svolgimento dei compiti e attività attribuite                                                                    |

Per il personale del comparto 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.

| FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO<br>(Personale di comparto) |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                               | Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)                                                                                                                                                           |
| 2                                                                               | Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)                                                                                                                                                            |
| 3                                                                               | Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate, come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento finalizzata allo svolgimento delle attività affidate con più elevato arricchimento professionale) |
| 4                                                                               | Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)                                                                                                                                                                        |
| 5                                                                               | Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)                                                                                                                                                   |
| 6                                                                               | Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)                                                                                                                                             |

|                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo) |
| 8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)     |
| 9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi) |
| 10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro )      |

Per garantire e tutelare le differenze di gestione operativa delle attività tra ciascuna qualifica 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 Preparazione   | 10  | 5   | 5   |
| 2 Competenza     | 15  | 15  | 10  |
| 3 Qualificazione | 10  | 10  | 5   |
| 4 Qualità        | 10  | 10  | 10  |
| 5 Puntualità     | 5   | 15  | 20  |
| 6 Autonomia      | 15  | 10  | 10  |
| 7 Flessibilità   | 10  | 10  | 10  |
| 8 Relazioni      | 10  | 10  | 10  |
| 9 Guida          | 10  | 5   | 5   |
| 10 Disponibilità | 5   | 10  | 15  |
| TOTALE           | 100 | 100 | 100 |

Sia per il personale dirigenziale (e P.O.) 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 5 ad un minimo di 0 punti, coma da tabella seguente:

Punteggi attribuibili su fattori di prestazione

| VALUTAZIONE FATTORE      | PUNTI |
|--------------------------|-------|
| Inadeguato               | 0     |
| Parzialmente adeguato    | 1 o 2 |
| Adeguato                 | 3     |
| Pienamente soddisfacente | 4     |

- *ESITO FINALE*

La valutazione, ponderata con la relativa pesatura di ciascun fattore si traduce automaticamente in un punteggio. La somma di quest'ultimo con quello derivato dal grado di raggiungimento degli obiettivi personali, moltiplicati per il peso assegnato ai due ambiti per ciascuna qualifica, generano l'esito finale della valutazione attraverso una distribuzione di punteggi che va da 0 a 500.

- *NOTE ED EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO*

Si è ritenuto, con l'introduzione della nuova metodica di valutazione, di inserire nella scheda un 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.

- *COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO*

L'attività di valutazione delle prestazioni rappresenta, come già evidenziato, un elemento di estrema importanza nel percorso di sviluppo delle risorse umane dell'ESU. Per questo motivo è indispensabile che le procedure e la tempistica che caratterizzano la metodologia adottata siano rispettati e gestiti con cura dai valutatori.

Al termine del percorso di valutazione sarà possibile analizzare una serie di informazioni supplementari indicative di una non corretta gestione del metodo. Tali elementi, come il numero di ricorsi presentati, il mancato rispetto del percorso metodologico, l'appiattimento delle valutazioni di una struttura, il livello di insoddisfazione per il clima interno, saranno attentamente considerati dal Nucleo di valutazione.

Ai fini del collegamento degli esiti valutativi con il sistema retributivo legato all'erogazione del salario accessorio per il personale del comparto è prevista un'attribuzione dei compensi direttamente proporzionale al punteggio ottenuto, mentre, per le posizioni organizzative e per il personale dirigenziale la retribuzione di risultato è collegata alle fasce evidenziate nello schema sottostante:

|           | <b>Fascia 1</b> | <b>Fascia 2</b> | <b>Fascia 3</b> | <b>Fascia 4</b> | <b>Fascia 5</b> | <b>Fascia 6</b> |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Punteggio | Da 500 a 451    | Da 450 a 401    | Da 400 a 351    | Da 350 a 301    | Da 300 e 201    | Da 200 a 0      |
|           | <b>100%</b>     | <b>90%</b>      | <b>80%</b>      | <b>70%</b>      | <b>60%</b>      | <b>0%</b>       |