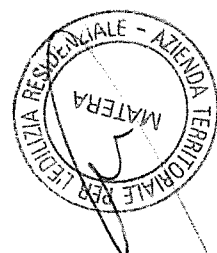
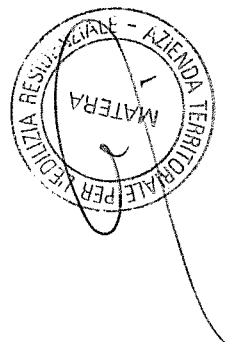


# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE A.T.E.R DI MATERA**



## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capitolo I Contesto di riferimento .....</b>  | <b>3</b>  |
| 1. Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale | 3         |
| <b>Capitolo II Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa .....</b>  | <b>4</b>  |
| 1. Processo: fasi, tempi e soggetti .....  | 4         |
| 1.1 <i>Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse</i> .....                     | 4         |
| 1.2 <i>Identificazione della Performance Organizzativa</i> .....                               | 7         |
| <b>Capitolo III Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale .....</b>   | <b>9</b>  |
| 1. Il sistema di valutazione.....  | 9         |
| 2. Valutazione direttore.....  | 12        |
| 2.1 <i>Descrizione del sistema</i> .....   | 12        |
| 3. Valutazione dirigenti.....  | 17        |
| 3.1 <i>Descrizione del sistema</i> .....   | 17        |
| 4. Valutazione personale non dirigente con posizione organizzativa.....                        | 22        |
| 4.1 <i>Descrizione del sistema</i> .....   | 22        |
| 5. Valutazione del personale del comparto non titolare di posizione organizzativa.....         | 24        |
| 5.1 <i>Descrizione del sistema</i> .....   | 25        |
| 6. Procedura di valutazione e di conciliazione .....   | 28        |
| 7. Aspetti particolari nelle procedure valutative.....   | 29        |
| <b>ALLEGATI.....</b>   | <b>30</b> |



## Capitolo I Contesto di riferimento

### 1. Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale

Il presente documento costituisce Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito definito Sistema) in sostituzione della deliberazione dell'Amministratore Unico n. 79/2017 del 21/12/2017

Esso è approvato dall'Amministratore Unico.

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'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola l'Amministrazione 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.



## Capitolo II Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

La performance organizzativa<sup>1</sup> 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'Ente, 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:

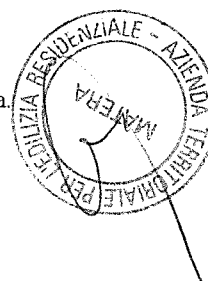
#### 1.1 Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse

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

L'Amministratore Unico procede ad approvare annualmente le Linee Programmatiche triennali sulla base della proposta del Direttore, nell'ambito

---

<sup>1</sup> D.Lgs. 27/10/2009, n. 150, Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.



delle quali sono configurati gli obiettivi strategici da inserire nel Piano della Performance.

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

Nella fase successiva, le Linee Programmatiche triennali vengono portate a conoscenza dei Dirigenti, che elaborano le proposte relative agli obiettivi strategici, programmati per il triennio, nonché, sentiti i titolari di Posizione Organizzativa, le proposte relative agli obiettivi operativi da realizzare annualmente.

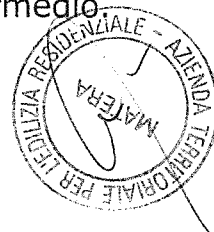
La definizione degli obiettivi avviene tenendo conto, in particolare, dei seguenti criteri:

- la piena coerenza tra indirizzi e obiettivi dell'Ente;
- 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 agli organi competenti affinché lo approvino 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 mediante colloquio*

I dirigenti coinvolti nel processo di valutazione provvederanno ad assegnare a ciascun dipendente, tramite 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 effettua, 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, in collaborazione con i dirigenti degli uffici. 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 e i dirigenti dei singoli uffici devono fornire, attestando le attività svolte e il grado di raggiungimento degli obiettivi.



I singoli dirigenti 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'ente.

La proposta di relazione sulla performance è sottoposta all'esame dell'Amministratore Unico, che la adotta con propria deliberazione 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.

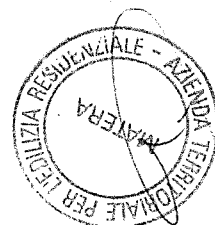
## 1.2 Identificazione della Performance Organizzativa

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.

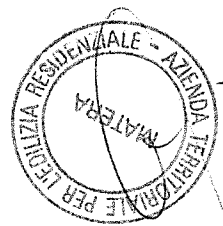
Tale materia è peraltro fondamentale per la definizione della retribuzione variabile di merito che sarà oggetto di specifico confronto sindacale secondo quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro.

A tale fine l'ente dovrà identificare e declinare la propria Performance Organizzativa che, in base alle esperienze già in corso presso l'Ente, possono essere in termini esemplificativi le seguenti:

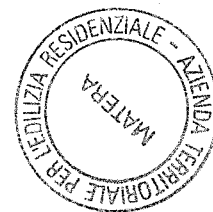
- a) performance organizzativa di ente:
  - i. grado di raggiungimento medio degli obiettivi strategici dell'ente
  - ii. indicatori di "salute organizzativa" dell'amministrazione (tasso di assenteismo, tempi medi pagamenti, tempi medi dei procedimenti, ecc.);
- b) performance organizzativa di struttura (per i dipendenti), che può essere riferita anch'essa al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici degli specifici uffici.



| <b>Performance Organizzativa</b> |  |   |
|----------------------------------|--|---|
|                                  | pesi da fissare a cura dell'Amministratore Unico             |   |
| <b>Direttore</b>                 | Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'ente    | Indicatori di "salute organizzativa" dell'amministrazione |
| <b>Dirigenti</b>                 | Grado raggiungimento medio obiettivi strategici di struttura | Indicatori di "salute organizzativa" di struttura         |
| <b>Personale non dirigente</b>   | Grado raggiungimento medio obiettivi strategici di struttura |   |







## Capitolo III 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'A.T.E.R.

Tale sistema si propone in particolare di:

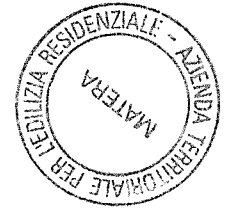
- favorire il miglioramento, nel tempo, dei risultati dell'amministrazione e dei risultati individuali;
- favorire la gestione per obiettivi e sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

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.

1. **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).

2. **La performance di ruolo**, che 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 11**bis** 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'A.T.E.R. 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 dei dirigenti generali, dei dirigenti e del personale non dirigente sono sintetizzati nella tabella seguente:

| Valutati  | Performance Individuale                                |   |  |  | Valutatori   |
|-----------|--|---|--|--|--|
|           | Performance operativa                                  |   |  | Performance di ruolo   |  |
|           | pesi da fissare a cura dell'Amministratore Unico       |   |  |  |  |
| Direttore | Grado raggiungimento obiettivi strategici di struttura | Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari | Grado conseguimento obiettivi operativi della direzione      | Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo" | AVM proponente Amministratore Unico valutazione definitiva |
|           | max 3 individuati nel Piano Performance                | definiti dall'Amministratore Unico                        | risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50% |  |  |
| Dirigenti | Grado raggiungimento obiettivi operativi di struttura  | Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari | Grado conseguimento obiettivi operativi della direzione      | Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo" | Direttore  |
|           | max 3 individuati nel Piano Performance                | definiti dall'Amministratore Unico                        | risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50% |  |  |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Personale non dirigente con PO/AP</b>   | Grado di raggiungimento obiettivi assegnati<br><br>max 3 | Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo" | <b>Dirigenti</b>   |
| <b>Personale non dirigente senza PO/AP</b> | Grado raggiungimento obiettivi/attività assegnati        | Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo" | <b>Dirigenti</b><br>possono chiedere elementi di valutazione al titolare di PO sovraordinato |

## 2. Valutazione direttore

Questo tipo di valutazione coinvolge:

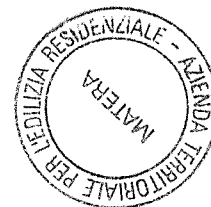
- l'Autorità per la Valutazione e il Merito, cui spetta di proporre la valutazione della performance operativa e di ruolo;
- l'Amministratore Unico, cui spetta la definizione della valutazione e la comunicazione della stessa al valutato;
- il direttore, quale valutato.

### 2.1 Descrizione del sistema

*Valutazione individuale della performance operativa (X%)*

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 al direttore. 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 il direttore. Gli obiettivi rilevanti oggetto di incentivazione per la performance individuale si intendono assegnati attraverso il Piano della Performance.

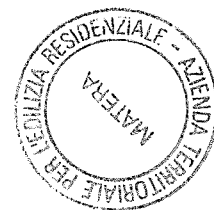
- b) Grado di conseguimento di obiettivi di tipo organizzativo e finanziario che garantiscano la funzionalità e la correttezza dell'attività amministrativa. Tali obiettivi saranno definiti dall'Amministratore Unico ogni anno tenuto conto anche dei principali problemi operativi dell'amministrazione:
1. Obiettivi di tipo organizzativo rappresentati dal rispetto di standard di attività e di conformità relative alle attività amministrative dell'ente e di organizzazione delle stesse.
  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 previo parere dell'Autorità per la Valutazione e il Merito (AVM).

- c) Grado di conseguimento degli obiettivi operativi della intera direzione. In questo caso si considera l'azione di coordinamento generale del direttore e di conseguenza si reputa che gli obiettivi della direzione debbano essere raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%, riscontrato dal Controllo di Gestione. In assenza di tale perseguimento il premio economico sarà decurtato del 50%.

Gli obiettivi assegnati al direttore presentano le seguenti caratteristiche di massima:

- sono specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.



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 gli obiettivi assegnati a inizio anno presentino 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, a seguito di verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza anche avvalendosi dei dati del Controllo di Gestione, 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 esclusivamente 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.

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 e comunicata all'Autorità per la Valutazione e il Merito.

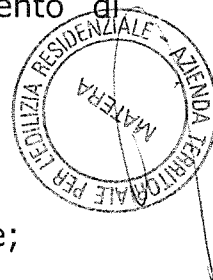
La valutazione individuale della performance operativa del direttore è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascuna area di risultato.

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

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;
- 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 (vedi Allegato B), dal cui mancato adempimento conseguono effetti sulla stessa e/o sull'attribuzione della retribuzione di risultato.

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.

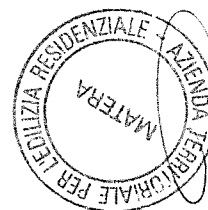
La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

*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:

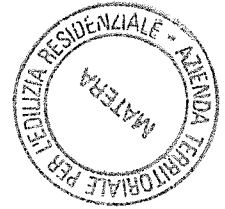
- A:            fascia di eccellenza (9/10)
- B:            fascia alta (7/8,9)
- C:            fascia media (6/6,9)
- D:            fascia bassa (4/5,9)



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 dagli organi di indirizzo politico.

### 3. Valutazione dirigenti

Questo tipo di valutazione coinvolge:

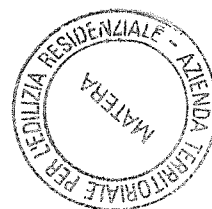
- il direttore, nel ruolo di valutatore;
- i dirigenti degli Uffici nel ruolo di valutati.

#### 3.1 Descrizione del sistema

*Valutazione individuale della performance operativa (X%)*

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

- a) grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati alla struttura sulla quale insiste l'incarico di direzione. Gli obiettivi si intendono assegnati attraverso il Piano della Performance e possono comunque essere inseriti in una scheda personale firmata dal direttore e controfirmata dal dirigente destinatario. Gli obiettivi operativi in relazione alle 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.
- 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'ente 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'ente e di organizzazione delle stesse.
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 dell'ufficio diretto. In questo caso si considera l'azione di coordinamento del dirigente e di conseguenza si reputa che gli obiettivi dell'ufficio debbano essere raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%, riscontrato dal Controllo di Gestione. In assenza di tale perseguimento il premio economico sarà decurtato del 50%.

Gli obiettivi assegnati ai 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 al direttore, a seguito di verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza anche avvalendosi dei dati del Controllo di Gestione, 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.

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 e comunicata all'Autorità per la Valutazione e il Merito.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascuna area di risultato.

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

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 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 (vedi Allegato B), 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 direttore un abbassamento della fascia di valutazione finale del 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;



*[Handwritten signature]*

- 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.

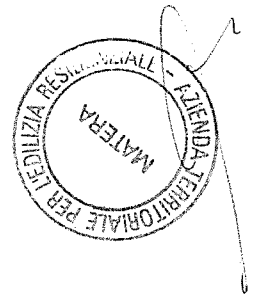
La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

#### *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 dagli organi di indirizzo politico.

#### 4. Valutazione personale non dirigente con posizione organizzativa

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- i dirigenti degli Uffici, nel ruolo di valutatori;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "PO").

##### 4.1 Descrizione del sistema



*Valutazione individuale della performance operativa (X%)*

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):

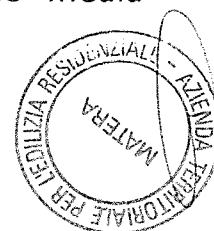
- da 0 a 4,9      obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9: obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9:      obiettivo *pienamente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

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;

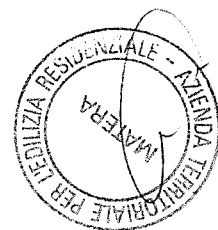
□ da 9 a 10: sempre coerenti, ad un livello di eccellenza.  
La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

#### *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 dagli organi di indirizzo politico.

#### **5. Valutazione del personale del comparto non titolare di posizione organizzativa**

Questo tipo di valutazione coinvolge:



- il 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.

## 5.1 Descrizione del sistema



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

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'Ufficio 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 (Y%)*

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.

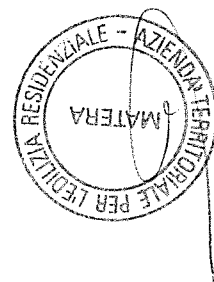
La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- 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 dagli organi di indirizzo politico.



## 6. 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) l'Amministratore Unico procede con propria circolare alla comunicazione degli elementi di riferimento e della tempistica della valutazione delle performance organizzative ed individuali. In particolare di eventuali variazioni dei pesi tra i diversi ambiti di valutazione, identificazione precisa della performance organizzativa e di ulteriori variazioni del sistema aventi natura datoriale.
- b) La procedura di valutazione delle performance organizzativa e individuali, nei tempi definiti dall'Amministratore Unico (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 alle amministrazioni all'uopo dedicati (es. uffici di supporto, uffici controllo di gestione, o altre denominazioni). La rendicontazione è trasmessa al direttore che dà avvio alla fase di prevalutazione. La rendicontazione degli uffici deputati al controllo di gestione identifica la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa e costituisce la base per la valutazione delle performance individuali.
- c) Ogni valutatore, una volta ricevuto il report degli uffici di controllo di gestione (comunque denominati) procede a fare una prevalutazione delle performance individuali dei dipendenti da valutare e la comunica al direttore.

- d) Il direttore esamina le valutazioni effettuate dai dirigenti, delle PO e del personale, al fine di verificare che le valutazioni effettuate siano tra loro sviluppate in modo corretto ed omogeneo.
- e) 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.
- f) 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.
- g) 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.
- h) 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.

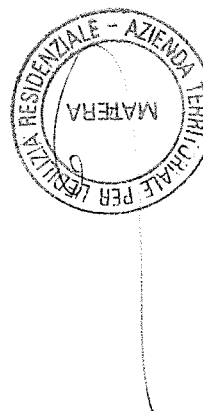
## 7. Aspetti particolari nelle procedure valutative

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.

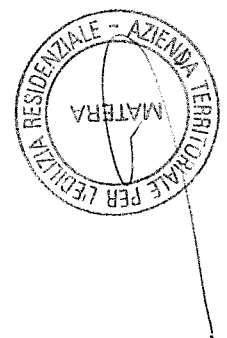
Come disposto dall'art. 5, comma 11<sup>ter</sup> del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, ai fini della valutazione non vengono considerati i periodi di congedo per maternità, paternità e parentale, per gravi patologie e le altre situazioni previste dalla normativa nazionale nel qual caso la 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, o, in assenza, al dirigente generale del dipartimento di provenienza.



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE A.T.E.R DI MATERA**



**ALLEGATI**

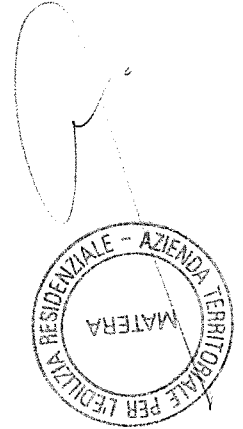
## Obblighi di legge incidenti sulla valutazione della performance dei dirigenti

| PRESCRIZIONE NORMATIVA   |   | FONTE   |
|--|---|---|
| 1. Emanazione del provvedimento amministrativo entro i termini massimi previsti            | 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<br>Art. 2 comma 9                 |
| 2. Esercizio dell'azione disciplinare  | 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 o manifestamente infondate, in relazione a condotte avventi 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 la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione. | D.Lgs. 165/2001<br>Art. 55 sexies comma 3     |
| 3. Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005) | 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.<br>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. L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.   | D.Lgs. 82/2005<br>Art. 12 commi 1 bis e 1 ter |
| 4. Pubblicazione dati ed informazioni, accesso civico                                      | 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 valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.  | D.Lgs. 33/2013<br>Art. 46 comma 1             |





|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>5. Trasparenza</b></p>  | <p>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 misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. (1)</p> | <p>D.Lgs. 33/2013<br/>Art. 44 comma 1</p>                                  |
| <p><b>6. Adozione del Piano della Performance.</b></p>  | <p>5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti 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</p>  | <p>D.Lgs. 150/2009<br/>Art. 10 comma 5</p>                                 |
| <p><b>7. Rilascio certificazioni delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica</b></p> | <p>5. Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni debentrici alle disposizioni di cui al precedente comma rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p>  | <p>D.L. 35/2013<br/>convertito dalla L.<br/>34/2013 Art. 7 comma<br/>5</p> |



## Sistema di Misurazione e Valutazione A.T.E.R. di Matera Modelli schede di valutazione

Performance Organizzativa

Performance Organizzativa

|              |  |           |  |
|--------------|--|-----------|--|
| Nominativo   |  |           |  |
| Categoria    |  | Matricola |  |
| Dipartimento |  |           |  |
| Ufficio      |  |           |  |

**Anno** -----

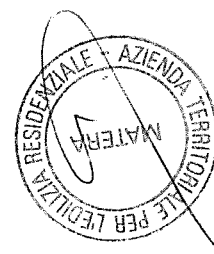
| PERFORMANCE ORGANIZZATIVA                               |  |   |                   |   |                                   |
|---|--|---|-------------------|---|-----------------------------------|
| Parametro 1 - Grado raggiungimento obiettivi strategici |  |   |                   |   |                                   |
| Descrizione obiettivo                                   | % di raggiungimento ob strategico<br>(a) | Peso dell'Ob attribuito dall'ufficio<br>(b) | Punteggio (a)x(b) | Totale punteggio del parametro di valutazione | Peso del parametro di valutazione |
|   |  |   |                   | <i>Σ dei Punteggi</i>                         | X%                                |
|   |  |   |                   |   |                                   |
|   |  |   |                   |   |                                   |
|   |  |   |                   |   |                                   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Valutazione grado raggiungimento obiettivi strategici</b> | <i>Totale punteggio del parametro /10</i> |
|--|---|

| Parametro 2 - Indicatori "salute organizzativa"<br>(solo per i dirigenti e i dirigenti generali es. tasso assenteismo, tempi medi pagamenti, tempi medi procedimenti, ecc.) |   |                                   |
|---|---|-----------------------------------|
| Descrizione   | Scala di valutazione (da 0 a 10)<br>0 = insufficiente - 10 = eccellente | Peso del parametro di valutazione |
|   |   | Y%                                |
|   |   |                                   |
|   |   |                                   |

|  |  |
|--|--|
| <b>Valutazione indicatori "salute organizzativa"</b> | <i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i> |
|--|--|

|                                |   |                  |  |
|--------------------------------|---|------------------|--|
| <b>Valutazione complessiva</b> | <i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni dei parametri</i> | Fascia di merito |  |
|--------------------------------|---|------------------|--|



**Sistema di Misurazione e Valutazione A.T.E.R. di Matera**  
**Modelli schede di valutazione**

Scheda Dirigente-Dir. Generale

Scheda Dirigente-Dir. Generale

|              |  |           |  |
|--------------|--|-----------|--|
| Nominativo   |  |           |  |
| Categoria    |  | Matricola |  |
| Dipartimento |  |           |  |
| Ufficio      |  |           |  |

**Anno** -----

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Performance di ruolo - Peso Y%

Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"

| Driver di valutazione dei comportamenti               | Fattori di valutazione dei comportamenti   | Peso | Valutazione (da 0 a 10)<br>0 = insufficiente<br>10 = eccellente | Motivazione sintetica |
|---|--|------|---|-----------------------|
| Capacità di comunicazione interna ed esterna          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusione della comunicazione</li> <li>- Tempestività della comunicazione</li> <li>- Chiarezza della comunicazione</li> </ul>  | 15%  |   |                       |
| Capacità di gestione della Struttura                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzionalità dei processi organizzativi interni e organizzazione del lavoro</li> <li>- Condivisione delle informazioni</li> <li>- Capacità di governo, controllo e motivazione del personale</li> <li>- Capacità di delega</li> </ul> | 25%  |   |                       |
| Valutazione del personale                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado di differenziazione delle valutazioni</li> <li>- Correttezza metodologica del processo valutativo</li> </ul>  | 15%  |   |                       |
| Formazione e crescita professionale dei collaboratori | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di utilizzare la leva formativa per favorire il percorso di sviluppo professionale dei collaboratori</li> </ul>  | 20%  |   |                       |
| Leadership e capacità di collaborazione               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità decisionale in relazione alle informazioni possedute e in relazione al confronto con le strutture interne</li> <li>- Capacità propositiva e di collaborazione con le Strutture/Direzioni</li> </ul>                          | 25%  |   |                       |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Valutazione performance di ruolo | <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> |  |
|--------------------------------|---|-------------------------|--|

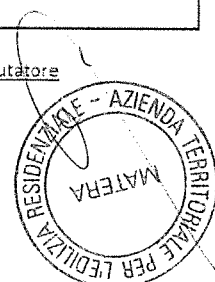
Osservazioni del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



## Sistema di Misurazione e Valutazione A.T.E.R. di Matera Modelli schede di valutazione

Scheda Dirigente-Dir. Generale

Scheda Dirigente-Dir. Generale

|              |  |           |  |
|--------------|--|-----------|--|
| Nominativo   |  |           |  |
| Categoria    |  | Matricola |  |
| Dipartimento |  |           |  |
| Ufficio      |  |           |  |

**Anno**                      ----

| PERFORMANCE INDIVIDUALE  |                |                                   |                    |
|--|----------------|-----------------------------------|--------------------|
| Performance operativa - Peso X%  |                |                                   |                    |
| Parametro a) - Grado raggiungimento obiettivi strategici di struttura<br>(max 3 individuati nel Piano Performance)                       |                |                                   |                    |
| Descrizione obiettivo  | Peso Parametro | Scala di valutazione              | Giudizio sintetico |
|  | Xa%            |                                   |                    |
|  |                |                                   |                    |
| Parametro b) - Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari<br>(definiti dall'A. V. )                                       |                |                                   |                    |
| 1. Descrizione obiettivi organizzativi   | Peso Parametro | Scala di valutazione              | Giudizio sintetico |
|  | Xb1%           |                                   |                    |
|  |                |                                   |                    |
| 2. Descrizione obiettivi finanziari  | Peso Parametro | Scala di valutazione              | Giudizio sintetico |
|  | Xb2%           |                                   |                    |
|  |                |                                   |                    |
| Parametro c) - Grado conseguimento obiettivi operativi della direzione<br>(risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50%) |                |                                   |                    |
| Grado raggiungimento % obiettivi   |                | Dcurtazione premio finale del 50% |                    |
|  |                | SI/NO                             |                    |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Valutazione performance operativa | <i>Media aritmetica ponderata delle medie aritmetiche semplici delle valutazioni di ciascun parametro</i> |
|-----------------------------------|---|



Sistema di Misurazione e Valutazione A.T.T.R. di Matera  
Modelli schede di valutazione



Scheda PO

|              |  |           |  |
|--------------|--|-----------|--|
| Nominativo   |  |           |  |
| Categoria    |  | Matricola |  |
| Dipartimento |  |           |  |
| Ufficio      |  |           |  |

Anno -----

| PERFORMANCE INDIVIDUALE                             |                      |                    |
|---|----------------------|--------------------|
| Performance operativa - Peso X%                     |                      |                    |
| Grado di raggiungimento obiettivi assegnati (max 3) |                      |                    |
| Descrizione obiettivo                               | Scala di valutazione | Giudizio sintetico |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Valutazione performance operativa | <i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i> |
|-----------------------------------|--|

| Performance di ruolo - Peso Y%                                     |  |            |   |                       |
|--|--|------------|---|-----------------------|
| Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo" |  |            |   |                       |
| Driver di valutazione dei comportamenti                            | Fattori di valutazione dei comportamenti | Peso punti | Valutazione (da 0 a 10)<br>0 = insufficiente<br>10 = eccellente | Motivazione sintetica |
| Competenze tecnico gestionali                                      |  | 25%        |   |                       |
| Orientamento al servizio   |  | 15%        |   |                       |
| orientamento al cambiamento  |  | 20%        |   |                       |
| capacità di gestire il personale                                   |  | 15%        |   |                       |
| autonomia  |  | 25%        |   |                       |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Valutazione performance di ruolo | <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 del Valutatore:

|  |
|--|
|  |
|--|

Osservazioni del Valutato:

|  |
|--|
|  |
|--|

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore

Sistema di Misurazione e Valutazione A.T.E.R. di Matera  
 Modelli schede di valutazione



Scheda Comparto

|              |  |           |  |
|--------------|--|-----------|--|
| Nominativo   |  |           |  |
| Categoria    |  | Matricola |  |
| Dipartimento |  |           |  |
| Ufficio      |  |           |  |

Anno -----

| PERFORMANCE INDIVIDUALE                           |                      |                    |
|---|----------------------|--------------------|
| Performance operativa - Peso X%                   |                      |                    |
| Grado raggiungimento obiettivi/attività assegnati |                      |                    |
| Descrizione obiettivo                             | Scala di valutazione | Giudizio sintetico |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |
|   |                      |                    |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Valutazione performance operativa | <i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i> |
|-----------------------------------|--|

| Performance di ruolo - Peso Y%                                     |  |            |   |                       |
|--|--|------------|---|-----------------------|
| Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo" |  |            |   |                       |
| Driver di valutazione dei comportamenti                            | Fattori di valutazione dei comportamenti | Peso punti | Valutazione (da 0 a 10)<br>0 = insufficiente<br>10 = eccellente | Motivazione sintetica |
| Competenze tecnico gestionali                                      |  | 25%        |   |                       |
| Orientamento al servizio   |  | 15%        |   |                       |
| presenza sul lavoro  |  | 20%        |   |                       |
| orientamento al cambiamento  |  | 15%        |   |                       |
| autonomia  |  | 25%        |   |                       |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Valutazione performance di ruolo | <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 del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data \_\_\_\_\_ Firma Valutato \_\_\_\_\_ Firma Valutatore \_\_\_\_\_