

Protocollo n. 8A-14/3  
del 10 MAG. 2020

ENTE ACQUE UMBRE - TOSCANE

***“Progetto per la realizzazione del controllo interno di gestione e del sistema di valutazione dei risultati e dei rendimenti” - Aggiornamento***

*Angela Maria Nicconi*

Marzo 2020

**1. Premessa**

**2. Il controllo di gestione interno: le fasi**

**3. Descrizione del sistema di valutazione**

**3.1** Caratteristiche distintive dell'organizzazione

**3.2** Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione dei risultati organizzativi

**3.3** Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione dei rendimenti individuali

**3.4** La valorizzazione del merito

**3.5** Trasparenza del Sistema e sua applicazione

**4. Il processo di misurazione e valutazione dei risultati e dei rendimenti**

**5. Soggetti e responsabilità**

**6. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

**6.1.** Coerenza e garanzie del sistema

**6.2.** Gestione delle contestazioni

## **Premessa**

La definizione della struttura dei controlli sull'amministrazione è storicamente legata al tema della legittimità degli atti del potere amministrativo, risentendo, in particolare, della concezione che, per oltre un secolo, ha equiparato la legittimità amministrativa alla mera legalità dell'azione da parte dei suoi attori, attraverso i singoli atti giuridici nei quali si esprime.

A seguito del processo di trasformazione istituzionale, avviato ormai da molti anni, il concetto di legittimità e di merito dell'azione amministrativa esce arricchito nei suoi contenuti: ogni Ente ha ormai acquisito la consapevolezza sul fatto che la produzione di atti, ineccepibile sul piano dell'esclusiva conformità della legge, non è sufficiente a giustificare il potere che si esercita, dovendo essere altresì garantito un risultato compatibile con gli obiettivi predefiniti. Questo traguardo di efficacia si lega strettamente alla necessità di intervenire sul piano dell'organizzazione interna delle strutture amministrative secondo principi di efficienza ed economicità.

E' fuori di dubbio, infatti, che governare significhi conoscere la direzione che si vuole assegnare ad una determinata organizzazione e, quindi, utilizzare gli strumenti necessari per assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, agendo conseguentemente sul comportamento dei soggetti che operano all'interno della stessa organizzazione.

Il controllo interno di gestione può essere definito il processo secondo cui gli organi di governo si assicurano che le azioni svolte e i risultati conseguiti siano in linea con gli obiettivi stabiliti ai vari livelli decisionali. Consiste, quindi, in un insieme di attività a supporto delle decisioni politiche e direzionali, sia in fase di definizione dei piani e dei programmi (ex ante), sia in fase di verifica intermedia dei risultati gestionali (in itinere), sia in fase di verifica dei risultati conseguiti (ex post).

L'attività di controllo di gestione deve essere orientata principalmente a:

- verificare la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa alle prescrizioni e agli obiettivi stabiliti;
- valutare, tenendo in considerazione anche il grado di soddisfazione degli utenti, la funzionalità degli uffici dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità nella gestione delle risorse attribuite al dirigenti;
- fornire gli elementi conoscitivi necessari al fine di collegare l'esito dell'attività di valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati all'allocazione annuale delle risorse.

Come già detto, la funzione di controllo di gestione dovrebbe svolgersi, in gran parte, prima del verificarsi degli eventi e, proprio in questa ottica, le attività che la compongono devono essere orientate a:

- riconoscere gli obiettivi dell'azione amministrativa;
- determinare i metodi di misurazione delle attività conseguenti;
- imputare contabilmente le risorse gestite in relazione a ciascun obiettivo;
- fornire elementi per migliorare aspetti organizzativi anche in termini di interrelazioni funzionali tra le diverse articolazioni organizzative.

In questo contesto il "Progetto per il controllo interno di gestione" di EAUT, che è stato predisposto in attuazione a quanto stabilito dall'art.5, comma 7, del Regolamento di Organizzazione, definisce le linee guida di riferimento da impiegare nella gestione delle funzioni connesse al ciclo di pianificazione/programmazione - gestione - controllo - valutazione; illustra altresì gli strumenti e i metodi di valutazione dei risultati organizzativi e dei rendimenti individuali, applicati dall' EAUT.

Come punto di chiarezza si precisa che:

- con i termini risultati organizzativi e rendimenti individuali si intende: il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell' ente;
- con il termine misurazione dei risultati e dei rendimenti si intende: un sistema di azioni e strumenti volti a misurare e cioè a quantificare tutte le dimensioni delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- le attività riconducibili al presente progetto di controllo interno non attengono al controllo della legittimità dei singoli atti amministrativi, né al controllo di regolarità amministrativa e contabile.

-----

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale rappresenta un importante strumento funzionale anche all'esercizio dell'attività di controllo interno; esso rappresenta un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l' Ente dà attuazione al Ciclo di gestione della performance ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance e la Relazione della Performance.

Il sistema di misurazione della performance è stato approvato nella sua prima stesura dal Consiglio di amministrazione di EAUT nell'annualità 2013; nell'annualità 2018 il medesimo Consiglio di amministrazione ha provveduto ad apportare alcune modificazioni ed

integrazioni finalizzate a rendere il medesimo sistema pienamente efficace nonché rispondente alle esigenze dell'Ente maturate nel corso del tempo.

Il Sistema adottato ed i suoi aggiornamenti sono stato tempestivamente pubblicati sul sito istituzionale di EAUT , nel rispetto del principio di trasparenza.

Il presente documento ha la finalità di procedere ad un'ulteriore integrazione nonché adeguamento del sistema di valutazione esistente.

In particolare questo sistema aggiorna ed integra il precedente per le parti relative ai contenuti delle schede di valutazione dei comportamenti dei dipendenti e per le attività di valutazione che ciascun dirigente dovrà porre in essere, con riferimento alla performance individuale dei dipendenti ad esso assegnati; viene comunque confermato il sistema nella parte in cui lo stesso stabilisce la preventiva autovalutazione degli stessi dipendenti.

## **2. Il controllo di gestione interno: le fasi**

Il controllo organizzativo è un processo il cui iter è rappresentato dalla composizione di una pluralità di attività; tra queste riveste una particolare rilevanza l'attività di **pianificazione/programmazione** che rappresenta il processo decisionale che deve condurre la missione dell'organizzazione, i risultati attesi e i piani d'azione per conseguire i risultati ipotizzati.

La fase di programmazione si avvia con un primo momento in cui vengono predisposti e assegnati gli obiettivi, che vengono collegati alle risorse economiche a disposizione.

Sugli obiettivi e sugli indicatori contenuti nella programmazione sarà basata anche la successiva valutazione dei risultati.

Gli obiettivi da porre al centro della valutazione e della programmazione devono:

- 1) essere rilevanti e pertinenti: il rapporto deve essere stabilito rispetto ai bisogni della collettività , le priorità politiche e le strategie dell'amministrazione;
- 2) essere specifici e misurabili: gli obiettivi devono essere riferiti a elementi concreti e non ad una caratteristica generale e generica, cioè non devono avere un carattere indefinito;
- 3) determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi: in altre parole gli obiettivi devono produrre effetti positive sulle attività svolte. Per la fissazione degli obiettivi occorre avere ben chiaro il risultato tangibile che si vuole ottenere;
- 4) avere un arco temporale determinato; l'obiettivo deve avere un periodo (congruo) per la sua realizzazione ovvero un termine per il suo raggiungimento;

5) essere correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili; la correlazione non è effettuata esclusivamente con le risorse finanziarie, ma con le risorse umane, strumentali ecc..

Altra fase peculiare di cui si compone il controllo interno di gestione è quella della definizione di un sistema di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi che rappresenta lo strumento tecnico che agirà come sistematico fattore di spinta ed impulso nei confronti dell'organizzazione o dell'area interessata dal monitoraggio, al fine di coglierne i risultati e i rendimenti.

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone concretamente di stabilire:

- se l'obiettivo sia stato conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo sia stato conseguito.

Il predetto sistema sarà, quindi, posto a fondamento di un'ulteriore fase del processo di controllo avente ad oggetto la valutazione dei risultati organizzativi e dei rendimenti individuali del personale, anche di qualifica dirigenziale.

Il sistema di misurazione e valutazione dei risultati verrà sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

1. consentire la misurazione, la valutazione e quindi del livello di rendimento atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consentire un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
3. consentire un monitoraggio continuo dei risultati dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio;
4. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione della performance;
5. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato dei rendimenti, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
6. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione dei risultati;
7. esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento dei risultati attesi e realizzati;
8. assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

### 3. Descrizione del sistema

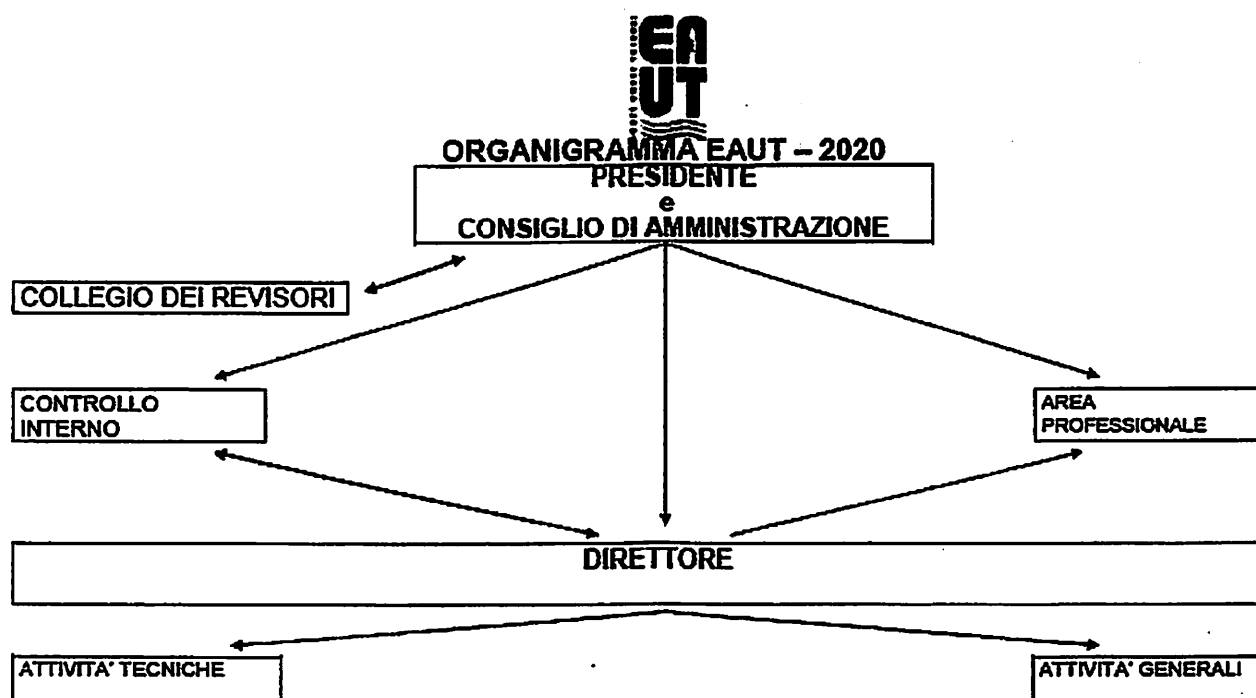
#### 3.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'EAUT è un ente pubblico economico che è stata costituito in data 3/11/2011 per provvedere:

a) alla progettazione ed alla esecuzione di opere di accumulo, adduzione e distribuzione delle acque a scopo prevalentemente irriguo, nonché alla relativa gestione, esercizio e manutenzione, nell'ambito delle competenze attribuite al Ministero dell'agricoltura e delle foreste.

b) all'effettuazione di studi e ricerche, anche sperimentali, connessi.

L'attuale struttura organizzativa dell'EAUT è illustrata nell'organigramma di cui alla successivo diagramma.



Di seguito viene illustrato il prospetto delle declaratorie " FUNZIONI STRUTTURE " dell'EAUT, aggiornato al marzo 2020.

#### **DIRETTORE**

Spettano al Direttore i compiti di cui a legge istitutiva, Statuto, Regolamento di contabilità e Regolamento di organizzazione. In prolungato caso di assenza del Direttore o suo impedimento, lo stesso può essere sostituito da un suo delegato. In caso di vacanza della direzione, la dirigenza ne assicura transitoriamente la supplenza nell'ambito della rispettiva competenza.

---

I Servizi sono posizioni dirigenziali e possono articolarsi in strutture operative e in strutture di supporto. Le Strutture possono essere ulteriormente articolate e organizzate in Unità funzionali. Ogni dipendente assegnato al Servizio risponde al responsabile del Servizio di appartenenza. (Reg.to Org.ne)

#### **CONTROLLO INTERNO**

Spettano al Controllo Interno (Struttura di supporto per verifiche) i compiti anche di controllo della gestione come da Regolamento di contabilità e da Regolamento di organizzazione ai sensi del quale opera anche il Nucleo di valutazione inserito in tale struttura. Il Controllo Interno si raccorda col Consiglio di amministrazione e col Direttore.

#### **FLUSSI LAVORI E GESTIONI**

Spettano al "flussi lavori e gestioni" la gestione del sistema dei flussi conseguenti (lavori e gestioni): e quindi accertamento delle entrate – previo apposito provvedimento di accettazione ove occorrente – appuranti la ragione del credito ed il soggetto debitore; liquidazione delle spese, consistente nella determinazione dell'importo da pagare e nella individuazione del soggetto creditore; determinazione annuale delle tariffe riferite alle varie tipologie di utilizzo della risorsa idrica. E' compresa la necessaria attività di studio e ricerca finalizzata all'aggiornamento professionale. La struttura cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni. Il tutto comprende le attività complementari e correlate. I "flussi lavori e gestioni" è struttura che si raccorda col Direttore da cui è coordinata.

#### **RELAZIONI CON IL PUBBLICO**

Spettano alla struttura (unità funzionale) "relazioni con il pubblico" le medesime (art. 8 L. 150/2000) unitamente alla tenuta del protocollo. La struttura (unità funzionale) cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni. Il tutto comprende le attività complementari e correlate. La "relazioni con il pubblico" è struttura (unità funzionale) che si raccorda col Direttore da cui è coordinata.

#### **AREA PROFESSIONALE**

Spettano all'Area professionale i compiti di cui al regolamento di organizzazione, oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate. I compiti di supporto possono avere carattere sia tecnico e sia legale (ccnl area VI – dirigenza). Sotto l'aspetto legale nell'Area opera (e pertanto nell'Area si incardina) un "ufficio legale" per attività prioritariamente di consulenza agli organi di amministrazione oltreché per supporto nella definizione e nell'aggiornamento dei regolamenti dell'Ente nonché per assistenza negoziale e stragiudiziale



in affari dell'Ente e comunque eventualmente (e subordinatamente) per tutto quanto ulteriormente riconducibile all'art. 3, comma 4 lett b) del RDL 27/11/1937 n. 1578 (ora art. 23, legge 31 dicembre 2012, n. 247). E' caratteristica la necessaria attività di studio e ricerca finalizzata all'aggiornamento professionale. L'Area gode di autonomia e pertanto si coordina direttamente e prioritariamente con gli organi di amministrazione da cui dipende ai quali assicura consulenza avendo comunque cura di operare in raccordo col Direttore.

---

#### ATTIVITA' GENERALI

Il Servizio "attività generali" cura attività istituzionali, attività afferenti a risorse umane, economico-finanziarie (ragioneria) e patrimoniali (Reg.to di Org.ne) spettano al Servizio Attività Generali i seguenti compiti: "trasparenza" e "anticorruzione"; rilevazione fabbisogno del personale e procedure di reclutamento; gestione delle risorse umane dipendenti e/o assegnate anche temporaneamente a EAUT e adempimenti complementari; rogazione e tenuta repertorio atti negoziali; tenuta archivio; tenuta deliberazioni e disposizioni; comunicazioni istituzionali; assistenza a CdA, Collegio dei revisori e Consulte; comunicazioni istituzionali; attività residuali (non espressamente in capo ad altri Servizi). Spettano al Servizio le attività economico-patrimoniali-finanziarie di Ragioneria ed in conseguenza i compiti di cui al Regolamento di contabilità. Spetta infine al Servizio la gestione (anche economale) delle risorse mobiliari e immobiliari di EAUT e la coordinazione/organizzazione di acquisti-forniture. Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni. Il tutto oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate. E' compresa la necessaria attività di studio e ricerca finalizzata all'aggiornamento professionale. Le attività svolte dal Servizio Attività Generali sono articolabili in corrispondenti Strutture (operative e di supporto) quali in particolare: Ragioneria e Risorse umane. Le Strutture possono essere ulteriormente articolate e organizzate in Unità funzionali (in particolare a titolo non tassativo: patrimonio; relazioni con il pubblico). Sono inoltre (o alternativamente) conferibili specifiche responsabilità in relazione ad attività particolarmente qualificate, tenuto conto del contratto decentrato e della correlativa disciplina vigente presso EAUT tra le quali a titolo non esaustivo: la gestione della cassa economale; adempimenti fiscali/previdenziali/assicurativi; analisi, verifica, controllo connessi alla pianificazione di ente. Per le attività con caratteristica di "supporto" (e cioè amministrativa di gestione, di programmazione e di controllo) il Servizio si coordina col Direttore. Per le attività con caratteristica "operativa" il Servizio di norma si coordina con l'altro Dirigente (per quanto di competenza), in raccordo col Direttore. Il responsabile del Servizio Attività Generali si raccorda in ogni caso col Direttore.

---

#### ATTIVITA' TECNICHE

Il Servizio "attività tecniche" cura attività di esercizio impianti ed attività afferenti a realizzazione dei lavori pubblici (Reg.to Org.ne) spettano al Servizio Attività Tecniche i seguenti compiti: attività inerenti a programmazione, progettazione, realizzazione dei lavori pubblici comprese le altre attività complementari, inclusa l'attività espropriativa, oltreché la gestione (esercizio e manutenzione impianti). Il tutto comprese le attività complementari e correlate. Più in dettaglio spettano al Servizio i seguenti compiti operativi:

- Programmazione, progettazione, realizzazione dei lavori pubblici comprese le altre attività complementari, inclusa l'attività espropriativa. Il tutto oltre allo svolgimento

delle attività complementari e correlate. E' evidentemente compresa la necessaria attività di studio e ricerca finalizzata all'aggiornamento professionale.

- Gestione (esercizio e manutenzione) comprese le attività complementari e correlate riferite agli impianti:
  - a) Diga Montedoglio e relative reti di adduzione in Valdichiana e Valtiberina;
  - b) Diga sul Sovara
  - c) Diga del Calcione sul torrente Foenna e relative reti di adduzione e distribuzione;
  - d) Diga sul Chiascio e relativa rete di adduzione

E' compresa la necessaria attività di studio e ricerca finalizzata all'aggiornamento professionale.

- Predisposizione contratti per le utenze pubbliche e private; Supporto di natura amministrativa alle attività di esproprio e/o asservimento, compresa la fase relativa all'indizione delle conferenze dei servizi per l'apposizione del vincolo preordinato; Cura degli elenchi imprese, ditte fornitrici, professionisti; Supporto alle attività correlate agli affidamenti tramite piattaforma informatica. E' compresa la necessaria attività di studio e ricerca finalizzata all'aggiornamento professionale.

Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni. Le attività svolte dal Servizio Attività Tecniche sono articolabili in corrispondenti Strutture (operative e di supporto) quali in particolare: Tecnica; Appalti-espropri; Gestione impianti. Le Strutture possono essere ulteriormente articolate e organizzate in Unità funzionali. Sono inoltre (o alternativamente) conferibili specifiche responsabilità in relazione ad attività particolarmente qualificate, tenuto conto del contratto decentrato e della correlativa disciplina vigente presso EAUT (tra le quali a titolo non esaustivo: raccordo con gli ingegneri responsabili delle dighe; Compiti speciali svolti presso le dighe di ritenuta; monitoraggio e controllo della rete di adduzione e dei laghi di compenso; vigilanza controllo e manutenzione della rete di adduzione e dell'impianto di sollevamento con particolare riferimento al periodo irriguo; coadiuzione del responsabile del servizio in relazione alla manutenzione delle reti di adduzione; coadiuzione del responsabile del servizio in relazione all'attività di progettazione specialistica (strutturale e geotecnica), di contabilità delle opere pubbliche e gestione della concessione, di occupazione, esproprio e asservimento in supporto anche della attività notarili; Compiti correlati alla prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro e adempimenti connessi). Il responsabile del Servizio Attività Tecniche si raccorda in ogni caso col Direttore.

### **3.2 Metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione dei risultati organizzativi**

La misurazione dei risultati organizzativi è intesa come quel complesso di azioni e strumenti volti misurare e cioè a quantificare tutte le dimensioni della performance necessarie a migliorare e rendere più razionale la decisione nell'ambito dei processi decisionali e più trasparente la rendicontazione.

Il sistema di misurazione dei risultati organizzativi dell' EAUT si compone di due elementi fondamentali:

#### **1) INDICATORI**

#### **2) TARGET**

1) **INDICATORI** - Gli indicatori di risultati sono intesi come strumenti che consentono l'attività di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni relative ad aspetti rilevanti ai fini del raggiungimento degli scopi istituzionali e degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente.

Il sistema di misurazione e valutazione dei risultati dell'E.a.u.t. elabora e rappresenta, quindi, sotto forma di indicatori, le seguenti informazioni di risultato:

a) **indicatori di risorse** - Questa categoria di indicatori riguarda l'ammontare delle risorse impiegate, tipicamente espresse in termini finanziari (spese) e/o economici (costi) oppure in termini fisici (personale impiegato);

b) **indicatori di processo** - Questa categoria di indicatori si riferisce ai tempi ed alle attività interne svolte per il raggiungimento dell'output (beni e servizi) finali destinati agli utenti. In questa categoria sono inclusi gli indicatori relativi alla misurazione dell'effettivo grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto dei costi, della qualità e dei tempi previsti;

c) **indicatori di prodotto** - Questa categoria di indicatori misura la quantità e/o la qualità delle attività, beni e servizi prodotti dall' EAUT in un dato arco temporale. La misurazione della quantità di prodotto si basa su una preventiva definizione del portafoglio dei prodotti e la rilevazione di quelli effettivamente erogati. Per quanto riguarda la qualità del prodotto si utilizzano gli indicatori relativi alla modalità con cui viene erogato un servizio in termini di caratteristiche rilevanti per gli utenti (accessibilità, tempestività, sufficienza delle informazioni fornite agli utenti sulle caratteristiche del servizio, stato e sicurezza delle strutture, soddisfazione del cliente..)

**2) TARGET (valore desiderato)** Lo sviluppo del sistema di misurazione dei risultati e degli elementi di cui si compone (target e indicatori) avviene secondo un processo ciclico composto dalle seguenti fasi:

- chiara individuazione, nell'ambito del processo di pianificazione (Piano delle attività e Piano degli obiettivi) degli obiettivi strategici e operativi e delle interdipendenze tra essi;
- specificazione per ogni obiettivo di uno o più indicatori di risultati;
- specificazione per ogni indicatore di un valore target;
- specificazione per ogni indicatore delle modalità per il calcolo dell'indicatore stesso e delle fonti di dati.

La valutazione dei risultati le performance organizzative dell' EAUT si sviluppa su due livelli:

- a) valutazione dei risultati complessivi dell'Ente;
- b) valutazione dei rendimenti delle unità organizzative di cui esso si compone.

In entrambi i casi la valutazione avverrà sulla base di due criteri di valutazione:

1. confronto tra il livello di performance attesa (target prefissato dell'indicatore associato all'obiettivo) e livello di performance effettivamente conseguita (valore dell'indicatore misurato a consuntivo);
2. analisi – laddove possibile e/o significativo – dei risultati conseguiti.

La valutazione avverrà in riferimento all'attuazione di piani, programmi e obiettivi, mediante la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi.

In sede di valutazione dovranno quindi essere verificati:

- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- il rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti;
- il livello di assorbimento delle risorse;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- la qualità e quantità dei servizi erogati.

La valutazione dei risultati e dei rendimenti avverrà, quindi, sulla base della valutazione della capacità di realizzare i target attesi e progetti e sarà supportata da specifiche schede di valutazione. Partendo dagli obiettivi, indicatori e risorse assegnate ad ogni unità organizzativa viene costruita, sempre per ogni unità organizzativa, uno o più "schede obiettivi". Nella scheda obiettivi sono contenute tutte le informazioni essenziali per procedere ad una valutazione generale dell'unità organizzativa: gli obiettivi, gli indicatori, il peso che misura la rilevanza attribuita ad ogni specifico indicatore; il target relativo all'anno, il valore consuntivo, gli scostamenti rispetto al target. Nella scheda sono poi

riepilogate le risorse economiche (costi) e umane (personale) effettivamente a disposizione per la realizzazione dell'obiettivo.

### *3.3. Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione dei rendimenti individuali- la valorizzazione del merito*

La valutazione dei rendimenti individuali è intesa come il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta e riconosce il contributo fornito dal dipendente, in base al confronto tra le attese dell'organizzazione ed il risultato effettivo conseguito, con un metodo che garantirà equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

#### **a) La Componente "obiettivi"**

Costituisce la parte quantitativa della valutazione dei rendimenti individuali: il Piano degli obiettivi individua gli obiettivi anche di natura strategica. Tale sistema di obiettivi organizzativi viene declinato in un sistema di obiettivi operativi individuali secondo i seguenti criteri generali:

- per il Direttore Generale, gli obiettivi individuali sono definiti in stretto collegamento con gli obiettivi strategici individuati nel Piano delle attività e nel Piano degli obiettivi. In questo caso l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, sentito l' O.I.V.;
- per i ruoli direttivi (dirigenti) la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dal Direttore;
- per i ruoli gestionali (responsabili di Posizione organizzativa) la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi;
- per i ruoli operativo la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

L'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e ai ruoli gestionali, sarà disposta sulla base dei piani operativi di cui al seguente modello:

**SCHEDA TECNICA PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIANI OPERATIVI ANNO...**

**ANAGRAFICA DEL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE....  
(PIANO DELLE ATTIVITA' E DEGLI OBIETTIVI.....)**

**IDENTIFICAZIONE:**.....

**PROGRAMMA N.**.....

**OBIETTIVO N.**.....

**DIRIGENTE RESPONSABILE**.....

**IMPOSTAZIONE DEL PIANO OPERATIVO**

Titolo del piano e breve descrizione	
Obiettivi da conseguire ed eventuali obiettivi intermedi	
Indicazione dei tempi necessari al completamenti del piano e alle eventuali scadenze intermedie	
Indicatori per la verifica de raggiungimento degli obiettivi finali e intermedi	

**MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO**

<b>DIPENDENTI</b>	<b>CATEGORIA E POSIZIONE ECONOMICA</b>	<b>MODALITA' DI UTILIZZO</b>

#### b) La componente comportamenti professionali

Il comportamento professionale descrive il modo di agire delle persone all'interno del contesto organizzativo, ed è espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Per ogni ruolo coinvolto nel processo di valutazione della performance, sono stati individuati alcuni comportamenti distintivi i quali, anche mediante una diversa ponderazione, consentono la valutazione delle diverse categorie di lavoratori dipendenti non dirigenti ( categorie "B", "C", "D", Posizioni Organizzative/Responsabili di servizio).

Con riferimento ai dirigenti, sono stati identificati parametri specifici.

La valutazione dei comportamenti dei dipendenti e dei dirigenti, da parte dei soggetti competenti, sarà preceduta da una fase di autovalutazione dei medesimi dipendenti e dirigenti (quali soggetti valutati); l'autovalutazione costituisce, quindi, una fase prodromica alla valutazione vera e propria utile a contribuire, tra l'altro, a meglio comprendere i fenomeni dell'organizzazione.

#### *3.4 La valorizzazione del merito*

Il titolo III del Dlgs 150/2009 ha trattato la questione del merito e dei premi ad esso associati. Il principio affermato è quello della **valorizzazione del merito** e dell'**incentivazione della produttività** e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi applicabili a tutti gli strumenti premiali . Inoltre, attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si è stretto il collegamento tra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance. Il principio introdotto dal Dlgs 150 prevede appunto una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale . Questo principio costituisce il fulcro del sistema poiché introduce ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. L'art.29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo e non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva.

Il sistema di valutazione di EAUT va a considerare :

1) **Rendimento collettivo** con riferimento all'Ente nel suo complesso – PESO 35%

La valutazione di tale fattore avviene mediante la compilazione di apposita scheda (scheda n. 3), sulla base dei risultati complessivi conseguiti a livello di Ente (se del caso anche differenziati per Area organizzativa) rappresentati dal grado di realizzazione di tutti gli obiettivi assegnati.

2) **Rendimento individuale – Obiettivi/attività** strettamente correlato al raggiungimento di specifici obiettivi/attività previsti nel Piano Esecutivo di Gestione approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione – **PESO 30%**

La valutazione di tale fattore viene ad essere rilevata mediante la compilazione delle apposite schede (scheda n. 1).

3) **Rendimento individuale - Comportamenti organizzativi e professionali** dimostrati – **PESO 35%**

La valutazione di tale fattore viene rilevata mediante la compilazione delle apposite schede (scheda n. 2).



# **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

## **SCHEDA DEL RENDIMENTO COLLETTIVO**

(Scheda n. 3 - uguale e comune a tutte le categorie di dipendenti)

**SCHEDA DEL RENDIMENTO COLLETTIVO – Scheda n.3**

Valutazione anno:  
 Dirigente/Dipendente  
 Categoria e profilo di inquadramento  
 Area/ Struttura Organizzativa

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 35%**

A	B	C	D	E	F
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	INDICATORI	RISULTATO CONSEGUITO	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE <sup>(7)</sup>
Grado di realizzazione degli obiettivi e delle attività di PEG	100%	Grado di realizzazione degli obiettivi: - tra 80%e100%...punti 10 - tra 81%e 90%.....punti 8 - tra 61% e 80%...punti 6 - tra 40% e 60%...punti 4 - tra 20% e 39%....punti 2 Inferiore al 20%.....punti 0			
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>			<b>TOTALE</b>	
					<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

# **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

## **SCHEDE DEL RENDIMENTO INDIVIDUALE – DIPENDENTI** **Categoria B**

**Scheda Obiettivi** (Scheda n.1)

**Scheda Comportamenti Organizzativi e Professionali** (Scheda n.2)

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI – RENDIMENTO INDIVIDUALE – Scheda n. 1**

Valutazione anno:  
 Dirigente/Dipendente:  
 Categoria e profilo d'inquadramento:  
 Area/Struttura Organizzativa:

**OBIETTIVI/ATTIVITA' = 30%**

A	B	C	D	E	F	G
Obiettivi/attività (1)	Peso (2)	Risultati attesi (3)	Risultati raggiunti (4)	Considerazioni del Dirigente (5)	Punteggio del Dirigente (6)	PUNTEGGIO FINALE (7)
<b>TOTALE</b>					<b>TOTALE</b>	<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>
						<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

- (1) Viene riportato il codice e titolo degli obiettivi/attività contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione e declinati nei Piani Operativi in cui è stato coinvolto il dipendente nel corso dell'anno.
- (2) Il "Peso" espresso in valore percentuale attesta l'impegno del dipendente nella realizzazione dell'obiettivo e/o attività come risultante dai Piani Operativi. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100%.
- (3) Si fa riferimento ai valori di target associati ai singoli obiettivi/attività, contenuti nel PEG.
- (4) Si fa riferimento ai valori degli indicatori/fasi temporali associati ai singoli obiettivi/attività.
- (5) In tale sezione il Dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna F.
- (6) Il Dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala:
  - **da 0 a 3 – La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese**
  - **da 4 a 5 – La prestazione è inferiore alle attese**
  - **6 – La prestazione è buona rispetto alle attese**
  - **da 7 a 8 – La prestazione è buona rispetto alle attese**
  - **da 9 a 10 – La prestazione è ottima rispetto alle attese**
- (7) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio.  
Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal Dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI - Scheda n°2**

Valutazione anno:  
 Dipendente:  
 Categoria e profilo di inquadramento  
 Area/Struttura Organizzativa:.....

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI = 35%**

**CATEGORIA B**

A	B	C	D	E	F
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio Autovalutazione (a)	Considerazioni del Dirigente (1)	Punteggio Attribuito (2)	PUNTEGGIO TOTALE (3)
<b>1. ESPERIENZA ACQUISITA</b>					
a) Capacità di svolgere le mansioni attribuite applicando le conoscenze acquisite	15%				
<b>2. RISULTATI CONSEGUITI</b>					
a) Impegno e diligenza nell'esecuzione delle ordinarie prestazioni lavorative e raggiungimento dei risultati attesi.	15%				
<b>3. RELAZIONI E RAPPORTI CON L'UTENZA</b>					
a) Disponibilità a comprendere le esigenze dell'utenza attivandosi con tempestività per la soddisfazione dei bisogni espressi	15%				

b) Capacità di relazionarsi con i colleghi di lavoro e con l'utenza esterna, assumendo un comportamento adeguato, ricercando soluzioni ai problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie e promuovendo un'immagine dell'Ente	15%				
<b>4. IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE</b>					
a) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e alla flessibilità del lavoro	15%				
b) Capacità di svolgere i compiti assegnati in modo qualitativamente adeguato	15%				
c) Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative dell'organizzazione del lavoro	10%				
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>			<b>TOTALE</b>	
					<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

- (a) In tale sezione il dipendente attribuisce il punteggio in sede di autovalutazione
- (1) In tale sezione il dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna E
- (2) il dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala di valutazione:
- da 0 a 3 - La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese
  - da 4 a 5 - La prestazione è inferiore alle attese
  - 6 - La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 7 a 8 - La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 9 a 10 - La prestazione è prestazione è ottima rispetto alle attese
- (3) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### ***SCHEDA DEL RENDIMENTO INDIVIDUALE – DIPENDENTI*** ***Categoria C***

***Scheda Obiettivi (Scheda n.1)***

***Scheda Comportamenti Organizzativi e Professionali (Scheda n.2)***



**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI – RENDIMENTO INDIVIDUALE – Scheda n. 1**

Valutazione anno:  
 Dirigente/Dipendente:  
 Categoria e profilo d'inquadramento:  
 Area/Struttura Organizzativa:

**OBIETTIVI/ATTIVITA' = 30%**

A	B	C	D	E	F	G
Obiettivi/attività (1)	Peso (2)	Risultati attesi (3)	Risultati raggiunti (4)	Considerazioni del Dirigente (5)	Punteggio del Dirigente (6)	PUNTEGGIO FINALE (7)
<b>TOTALE</b>					<b>TOTALE</b>	
						<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

- (1) Viene riportato il codice e titolo degli obiettivi/attività contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione e declinati nei Piani Operativi in cui è stato coinvolto il dipendente nel corso dell'anno.
- (2) Il "Peso" espresso in valore percentuale attesta l'impegno del dipendente nella realizzazione dell'obiettivo e/o attività come risultante dai Piani Operativi. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100%.
- (3) Si fa riferimento ai valori di target associati ai singoli obiettivi/attività, contenuti nel PEG.
- (4) Si fa riferimento ai valori degli indicatori/fasi temporali associati ai singoli obiettivi/attività.
- (5) In tale sezione il Dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna F.
- (6) Il Dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala:
  - **da 0 a 3 – La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese**
  - **da 4 a 5 – La prestazione è inferiore alle attese**
  - **6 – La prestazione è buona rispetto alle attese**
  - **da 7 a 8 – La prestazione è buona rispetto alle attese**
  - **da 9 a 10 – La prestazione è ottima rispetto alle attese**
- (7) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio.  
Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal Dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI - Scheda n°2**

Valutazione anno:  
 Dipendente:  
 Categoria e profilo di inquadramento  
 Area/Struttura Organizzativa:.....

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI = 35%**

**CATEGORIA C**

A	B	C	D	E	F
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio Autovalutazione (a)	Considerazioni del Dirigente (1)	Punteggio Attribuito (2)	PUNTEGGIO TOTALE (3)
<b>1. RISULTATI CONSEGUITI</b>					
a) Impegno e diligenza nell'esecuzione delle ordinarie prestazioni lavorative e raggiungimento dei risultati attesi	15%				
<b>2. PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE</b>					
a) Capacità di applicare in concreto le cognizioni apprese e di svilupparle attraverso l'aggiornamento e l'autoformazione. Disponibilità a partecipare a corsi di formazione e aggiornamento professionale	15%				
<b>3. RELAZIONI E RAPPORTI CON L'UTENZA</b>					
a) Disponibilità a comprendere le esigenze dell'utenza attivandosi con tempestività per la soddisfazione dei bisogni espressi	20%				

b) Capacità di relazionarsi con i colleghi di lavoro e con l'utenza esterna, assumendo un comportamento adeguato, ricercando soluzioni ai problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie e promuovendo un'immagine dell'Ente	20%					
<b>4. IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE</b>						
a) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e alla flessibilità del lavoro	10%					
b) Capacità di svolgere i compiti assegnati in modo qualitativamente adeguato	10%					
c) Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative dell'organizzazione del lavoro	10%					
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>				<b>TOTALE</b>	
					<b>TOTALE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>

- (a) In tale sezione il dipendente attribuisce il punteggio in sede di autovalutazione
- (1) In tale sezione il dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna E
- (2) il dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala di valutazione:  
da 0 a 3 - La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese  
da 4 a 5 - La prestazione è inferiore alle attese  
6 - La prestazione è buona rispetto alle attese  
da 7 a 8 - La prestazione è buona rispetto alle attese  
da 9 a 10 - La prestazione è ottima rispetto alle attese
- (3) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### ***SCHEDA DEL RENDIMENTO INDIVIDUALE – DIPENDENTI***

#### ***Categoria D***

***Scheda Obiettivi*** (Scheda n.1)

***Scheda Comportamenti Organizzativi e Professionali*** (Scheda n.2)

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI – RENDIMENTO INDIVIDUALE – Scheda n. 1**

Valutazione anno:  
 Dirigente/Dipendente:  
 Categoria e profilo d'inquadramento:  
 Area/Struttura Organizzativa:

**OBIETTIVI/ATTIVITA' = 30%**

A	B	C	D	E	F	G
Obiettivi/attività (1)	Peso (2)	Risultati attesi (3)	Risultati raggiunti (4)	Considerazioni del Dirigente (5)	Punteggio del Dirigente (6)	PUNTEGGIO FINALE (7)
<b>TOTALE</b>					<b>TOTALE</b>	
						<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

- (1) Viene riportato il codice e titolo degli obiettivi/attività contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione e declinati nei Piani Operativi in cui è stato coinvolto il dipendente nel corso dell'anno.
- (2) Il "Peso" espresso in valore percentuale attesta l'impegno del dipendente nella realizzazione dell'obiettivo e/o attività come risultante dai Piani Operativi. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100%.
- (3) Si fa riferimento ai valori di target associati ai singoli obiettivi/attività, contenuti nel PEG.
- (4) Si fa riferimento ai valori degli indicatori/fasi temporali associati ai singoli obiettivi/attività.
- (5) In tale sezione il Dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna F.
- (6) Il Dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala:
  - da 0 a 3 – La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese
  - da 4 a 5 – La prestazione è inferiore alle attese
  - 6 – La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 7 a 8 – La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 9 a 10 – La prestazione è ottima rispetto alle attese
- (7) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio.  
Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal Dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI - Scheda n°2**

Valutazione anno:  
 Dipendente:  
 Categoria e profilo di inquadramento  
 Area/Struttura Organizzativa:.....

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI = 35%**

**CATEGORIA D**

A	B	C	D	E	F
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio Autovalutazione (a)	Considerazioni del Dirigente (1)	Punteggio Attribuito (2)	PUNTEGGIO TOTALE (3)
<b>1. RISULTATI CONSEGUITI</b>					
a) Impegno e diligenza nell'esecuzione delle ordinarie prestazioni lavorative e raggiungimento dei risultati attesi	10%				
b) Obiettivi particolari e più complessi	10%				
<b>2. PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE</b>					
a) Capacità di applicare in concreto le cognizioni apprese e di svilupparle attraverso l'aggiornamento e l'autoformazione. Disponibilità a partecipare a corsi di formazione e aggiornamento professionale	10%				
<b>3. RELAZIONI E RAPPORTI CON L'UTENZA</b>					
a) Disponibilità a comprendere le esigenze dell'utenza attivandosi con tempestività per la soddisfazione dei bisogni espressi	20%				



b) Capacità di relazionarsi con i colleghi di lavoro e con l'utenza esterna, assumendo un comportamento adeguato, ricercando soluzioni ai problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie e promuovendo un'immagine dell'Ente	20%				
<b>4. IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE</b>					
a) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e alla flessibilità del lavoro	10%				
b) Capacità di svolgere i compiti assegnati in modo qualitativamente adeguato	10%				
c) Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative dell'organizzazione del lavoro	10%				
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>			<b>TOTALE</b>	
					<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

- (a) In tale sezione il dipendente attribuisce il punteggio in sede di autovalutazione
- (1) In tale sezione il dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna E
- (2) il dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala di valutazione:
- da 0 a 3 - La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese
  - da 4 a 5 - La prestazione è inferiore alle attese
  - 6 - La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 7 a 8 - La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 9 a 10 - La prestazione è ottima rispetto alle attese
- (3) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### ***SCHEDE DEL RENDIMENTO INDIVIDUALE – DIPENDENTI*** ***Categoria Posizioni Organizzative/Responsabili di Servizio***

***Scheda Obiettivi (Scheda n.1)***

***Scheda Comportamenti Organizzativi e Professionali (Scheda n.2)***

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI – RENDIMENTO INDIVIDUALE – Scheda n. 1**

Valutazione anno:  
 Dirigente/Dipendente:  
 Categoria e profilo d'inquadramento:  
 Area/Struttura Organizzativa:

**OBIETTIVI/ATTIVITA' = 30%**

A	B	C	D	E	F	G
Obiettivi/attività (1)	Peso (2)	Risultati attesi (3)	Risultati raggiunti (4)	Considerazioni del Dirigente (5)	Punteggio del Dirigente (6)	PUNTEGGIO FINALE (7)
<b>TOTALE</b>					<b>TOTALE</b>	
						<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

- (1) Viene riportato il codice e titolo degli obiettivi/attività contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione e declinati nei Piani Operativi in cui è stato coinvolto il dipendente nel corso dell'anno.
- (2) Il "Peso" espresso in valore percentuale attesta l'impegno del dipendente nella realizzazione dell'obiettivo e/o attività come risultante dai Piani Operativi. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100%.
- (3) Si fa riferimento ai valori di target associati ai singoli obiettivi/attività, contenuti nel PEG.
- (4) Si fa riferimento ai valori degli indicatori/fasi temporali associati ai singoli obiettivi/attività.
- (5) In tale sezione il Dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna F.
- (6) Il Dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala:
  - da 0 a 3 – La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese
  - da 4 a 5 – La prestazione è inferiore alle attese
  - 6 – La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 7 a 8 – La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 9 a 10 – La prestazione è ottima rispetto alle attese
- (7) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio.  
Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal Dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI - Scheda n°2**

Valutazione anno:  
 Dipendente:  
 Categoria e profilo di inquadramento  
 Area/Struttura Organizzativa:.....

**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI = 35%**

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA/RESPONSABILI SERVIZIO**

A	B	C	D	E	F
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Punteggio Autovalutazione (a)	Considerazioni del Dirigente (1)	Punteggio Attribuito (2)	PUNTEGGIO TOTALE (3)
<b>1. RISULTATI CONSEGUITI</b>					
a) Impegno e diligenza nell'esecuzione delle ordinarie prestazioni lavorative e raggiungimento dei risultati attesi	10%				
b) Obiettivi particolari e più complessi	20%				
<b>2. PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE</b>					
a) Capacità di applicare in concreto le cognizioni apprese e di svilupparle attraverso l'aggiornamento e l'autoformazione. Disponibilità a partecipare a corsi di formazione e aggiornamento professionale	10%				
<b>3. RELAZIONI E RAPPORTI CON L'UTENZA</b>					
a) Disponibilità a comprendere le esigenze dell'utenza attivandosi con tempestività per la soddisfazione dei bisogni espressi	15%				

b) Capacità di relazionarsi con i colleghi di lavoro e con l'utenza esterna, assumendo un comportamento adeguato, ricercando soluzioni ai problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie e promuovendo un'immagine dell'Ente	15%				
<b>4. IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE</b>					
a) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e alla flessibilità del lavoro	10%				
b) Capacità di svolgere i compiti assegnati in modo qualitativamente adeguato	10%				
c) Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative dell'organizzazione del lavoro	10%				
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>			<b>TOTALE</b>	
					<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>

- (a) In tale sezione il dipendente attribuisce il punteggio in sede di autovalutazione
- (1) In tale sezione il dirigente argomenta la valutazione numerica espressa nella colonna E
- (2) il dirigente attribuisce la valutazione secondo la seguente scala di valutazione:
- da 0 a 3 - La prestazione è risultata nettamente al di sotto delle attese
  - da 4 a 5 - La prestazione è inferiore alle attese
  - 6 - La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 7 a 8 - La prestazione è buona rispetto alle attese
  - da 9 a 10 - La prestazione è ottima rispetto alle attese
- (3) Nella casella "Punteggio Finale" la valutazione espressa si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione espresso dal dirigente. La somma dei punti darà il punteggio finale.

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### ***SCHEDA DEL RENDIMENTO INDIVIDUALE – DIRIGENTI***

***Scheda Obiettivi*** (Scheda n.1)

***Scheda Comportamenti Organizzativi e Professionali*** (Scheda n.2)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI DIRIGENTI**

Valutazione anno:  
Dirigente:

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 35%**

Fattori	Valutazione del dirigente di settore descrittiva	Valutazione del dirigente di settore numerica	Valutazione del Direttore descrittiva	Valutazione del Direttore numerica
a. Attivazione tempestiva, in grado di velocizzare l'attività complessiva e di affrontare eventi imprevisti		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
b. Mantenimento e/o miglioramento degli standard di efficacia, efficienza e qualità, anche con riferimento ai rapporti con l'utenza		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
c. Adeguata applicazione delle competenze possedute nel settore specifico di attività e propensione all'aggiornamento professionale		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
d. Presentazione di proposte per iniziative utili e realistiche, promozione delle innovazioni e dei conseguenti processi formativi destinati al personale		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5



e. Coordinamento efficace dei propri collaboratori realizzato programmandone le attività e distribuendo equamente i carichi di lavoro	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
f. Assunzione di un ruolo di guida e di responsabilità, ottenimento del consenso dei propri collaboratori e soluzione di eventuali conflitti interpersonali	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
g. Interazione con gli altri dirigenti, finalizzata all'integrazione tra gli obiettivi delle diverse strutture	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5

$$\text{PUNTEGGIO} = \frac{\text{punteggio totale espresso Direttore}}{7 \text{ (numero fattori)}} \rightarrow \boxed{\phantom{000}}$$

La scala pentenaria di valutazione è così articolata:

punti 1 = PRESTAZIONE INSUFFICIENTE: la prestazione non raggiunge le aspettative minime.

punti 2 = PRESTAZIONE QUASI SUFFICIENTE: la prestazione non raggiunge totalmente le aspettative minime.

punti 3 = PRESTAZIONE BUONA: la prestazione è in linea con le aspettative.

punti 4 = PRESTAZIONE OTTIMA: la prestazione è superiore alle aspettative. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo più che adeguato

punti 5 = PRESTAZIONE ECCELLENTE: la prestazione è nettamente superiore alle aspettative. Non ci sono punti di debolezza in alcun aspetto del lavoro.

IL DIRIGENTE

---

IL DIRETTORE

---

Con riferimento alla contrattazione collettiva di seguito si riporta l'art.69 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro FUNZIONI LOCALI.

#### **Art.69 Differenziazione del premio individuale**

I dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art.68. comma 2, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

3. La contrattazione integrativa definisce altresì un limite massimo di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Con riferimento alla predetta disposizione contrattuale il presente sistema prevede la seguente modalità di attuazione:

Il personale potrà accedere al premio di produttività solo subordinatamente al raggiungimento di una soglia minima conseguita e rilevata mediante le schede d'uso finalizzate alla valutazione del rendimento individuale (scheda "obiettivi/attività"), alla valutazione dei comportamenti organizzativi e professionali (scheda "comportamenti") e alla "valutazione del rendimento collettivo" (scheda "valutazione rendimento collettivo").

La soglia minima è data dai seguenti punteggi:

1) con riferimento alla scheda "obiettivi/attività" : punteggio 6 che corrisponde ad un giudizio di prestazione sufficiente

2) con riferimento alla scheda "comportamenti" : punteggio 6 che corrisponde ad un giudizio di prestazione sufficiente;

3) con riferimento alla scheda "rendimento collettivo" : punteggio 6 (grado di realizzazione complessiva degli obiettivi tra il 61% e l'80%)

Nei casi di valutazione minima sarà attribuito un premio maggiore ai dipendenti che saranno posti nella graduatoria dei punteggi nelle posizioni n. 1 e n. 2 .

Al di sotto di tale punteggio, la valutazione sarà invece considerata, a tutti gli effetti, negativa.

### **3.4. Trasparenza del Sistema e sua applicazione**

La trasparenza del sistema di valutazione dell'Ente è garantita da:

- adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del sistema;
- realizzazione di apposite giornate di trasparenza per la presentazione del Piano.

### **4. Il processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali**

Di seguito verrà illustrata l'articolazione e il cronoprogramma degli adempimenti connessi al controllo interno di gestione processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali:

1) entro il 31 ottobre di ogni anno il Consiglio di Amministrazione adotta il Piano delle attività per l'anno successivo che definisce ed illustra, tra l'altro, anche gli obiettivi strategici per l'EAUT.

2) entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione definisce, su proposta del Direttore e sentito l'O.I.V, il **Piano degli obiettivi operativi** per l'annualità di riferimento. Il predetto Piano, che va ad integrare il Piano delle attività di cui al precedente punto, deve contenere le schede dei singoli obiettivi operativi che costituiscono una declinazione degli obiettivi strategici; le schede devono riportare almeno la descrizione dei singoli obiettivi, i rispettivi indicatori e target, i tempi di realizzazione, nonché il livello di assorbimento delle risorse (finanziarie e umane) e per ogni obiettivo devono essere individuati i responsabili;

3) entro il mese di febbraio dell'annualità considerata il Direttore assegna alle singole unità organizzative, mediante la compilazione dei Piani Operativi (il relativo schema costituisce parte integrante della presente relazione), gli obiettivi operativi i quali vengono definiti attraverso un percorso di coinvolgimento del valutato;

4) da marzo a dicembre dell'annualità di riferimento viene effettuato, con cadenza almeno semestrale, il monitoraggio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi; in occasione dei necessari colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato faranno il punto sull'andamento della prestazione e concorderanno eventuali azioni per migliorarla. In altre parole, per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le eventuali "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- l'eliminazione degli obiettivi che, per circostanze oggettive, non siano più perseguibili e l'eventuale sostituzione degli stessi;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitino di essere rivisti e riconsiderati.

Durante la fase di monitoraggio il valutatore deve :

- con riferimento agli obiettivi, verificare l'avanzamento dei lavori rispetto a quanto pianificato;
- con riferimento ai comportamenti, osservare gli episodi critici (momenti di lavoro che producono risultati evidenti negativi o positivi).

4) entro il 20 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento i dipendenti e i dirigenti, quali soggetti valutati, dovranno autovalutarsi mediante la compilazione e la sottoscrizione delle apposite schede di cui al precedente paragrafo;

5) entro il 15 febbraio i valutatori esprimono per ciascun valutato la valutazione sulla base degli scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e fra comportamenti attesi e comportamenti agiti nel corso dell'esercizio e trasmettono copia della scheda di valutazione al valutato.

6) entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale e sentito il nucleo di valutazione, approva un Relazione sui risultati;

7) entro il 30 giugno viene definita l'attribuzione della premialità .

### **5. Soggetti e responsabilità**

All'interno dell'EAUT, con riferimento al processo di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale, intervengono i seguenti soggetti:

### **Consiglio di amministrazione**

Entro il 31 ottobre dell'anno precedente adotta il Piano delle attività per l'annualità successiva.

Entro il 15 gennaio definisce il Piano degli obiettivi.

Verifica con il supporto dei dirigenti l'andamento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio.

Entro il 31 marzo dell'anno successivo adotta una Relazione sui rendimenti.

Valuta la performance individuale del Direttore, su proposta dell'O.I.V./ Nucleo di valutazione.

### **Direttore**

Propone al Consiglio di Amministrazione, la definizione degli obiettivi strategici dell'Ente.

Assegna gli obiettivi operativi ai dirigenti.

Valuta il rendimento individuale dei Dirigenti.

### **Dirigenti**

I Dirigenti con funzioni di coordinamento assegnano gli obiettivi ai responsabili di servizio e agli altri dipendenti, sentito in via informale il responsabile di servizio con il quale i dipendenti collaborano per il raggiungimento degli obiettivi. I medesimi Dirigenti intervengono in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

Tutti i Dirigenti devono autovalutarsi.

### **Dipendenti**

Intervengono nel processo di valutazione, sin dalla negoziazione in ordine al parametro di valutazione ed al peso degli obiettivi che si intendono assegnare, fino all'eventuale contestazione della scheda di valutazione.

I dipendenti devono autovalutarsi.

### **O.I.V /Nucleo di valutazione**

Esercita in piena autonomia le attività di controllo di gestione dell'Ente riferendo direttamente al Consiglio di Amministrazione.

Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Consiglio di Amministrazione e al Direttore.

Valida il Piano degli obiettivi operativi.

Garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione al fine della premialità nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e delle professionalità.

Propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione del Direttore.

Esercita le attività in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

## **6. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

### **6.1. Coerenza e garanzie del sistema**

La coerenza del sistema di valutazione dei risultati e dei rendimenti e la "correttezza" del giudizio di valutazione, sono garantite da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato sulla negoziazione tra valutatore e valutato degli obiettivi da raggiungere nel periodo di valutazione, riportati nella scheda di assegnazione. Il processo, dunque, si fonda su caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni, che permettono in tal modo di ancorare il successivo giudizio su lenti conosciuti e condivisi;
- il monitoraggio di avanzamento lavori, durante l'anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie a disposizione da parte del valutato, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati;
- il rapporto capo-collaboratore, ovvero l'impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica dell'avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato;
- l'autovalutazione dei dipendenti e dei dirigenti;
- il contraddittorio, ovvero la possibilità di contestare in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

### **6.2. Gestione delle contestazioni**

La valutazione finale da parte del Direttore nei confronti dei Dirigenti può essere contestata.

La contestazione, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l'eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Direttore entro 3 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il Direttore entro i successivi tre giorni lavorativi, può accogliere la contestazione, variando la valutazione precedentemente espressa, in caso contrario, entro lo stesso termine,

trasmetterà la relativa documentazione (istanza di contestazione ed eventuale propria nota motivata) al Nucleo di valutazione che dovrà pronunciarsi entro i successivi 10 giorni lavorativi, mediante formale comunicazione al Direttore e all'istante valutato circa la conferma o la variazione della valutazione precedentemente espressa.

La valutazione finale da parte del Dirigente nei confronti del Responsabile di servizio e degli altri dipendenti può essere contestata.

La contestazione, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l'eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Dirigente entro 3 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il dirigente, entro i successivi tre giorni lavorativi, può accogliere la contestazione, variando la valutazione precedentemente espressa, ove ne ravvisa l'opportunità; in caso contrario, entro lo stesso termine, trasmetterà la relativa documentazione (istanza di contestazione ed eventuale propria nota motivata) al Direttore.

In tutti i casi di contestazione la procedura deve concludersi entro il mese di maggio.

Se il risultato non è stato raggiunto dovranno essere specificate le motivazioni che non hanno permesso il conseguimento dei risultati prefissati evidenziando le eventuali cause non attribuibili al dipendente. Se il risultato è stato raggiunto, in tutto o in parte, dovrà quantificarsi il livello di raggiungimento.