

**CAMB/2018/41 del 29 maggio 2018**

**CONSIGLIO D'AMBITO**

**Oggetto: Area Amministrazione e Supporto alla Regolazione. Approvazione sistema di misurazione e valutazione della performance**

**IL PRESIDENTE**  
F.to Sindaco Tiziano Tagliani

CAMB/2018/41

## CONSIGLIO D'AMBITO

L'anno **2018** il giorno 29 del mese di maggio alle ore 15,00 presso la sala riunioni della sede di ATERSIR, Via Cairoli 8/F - Bologna, si è riunito il Consiglio d'Ambito, convocato con lettera PG.AT/2018/0003429 del 25/05/2018.

Sono presenti i Sigg.ri:

		ENTE			P/A
1	Azzali Romeo	Comune di Mezzani	PR	Sindaco	P
2	Barbieri Patrizia	Comune di Piacenza	PC	Sindaco	A
3	De Pascale Michele	Comune di Ravenna	RA	Sindaco	A
4	Giannini Stefano	Comune di Misano Adriatico	RN	Sindaco	P
5	Giovannini Michele	Comune di Castello d'Argile	BO	Sindaco	P
6	Lucchi Francesca	Comune di Cesena	FC	Assessore	P
7	Reggianini Stefano	Comune di Castelfranco Emilia	MO	Sindaco	P
8	Tagliani Tiziano	Comune di Ferrara	FE	Sindaco	P
9	Tutino Mirko	Comune di Reggio Emilia	RE	Assessore	P

Il Presidente Tagliani Tiziano dichiara aperta la seduta ed invita il Consiglio a deliberare sul seguente ordine del giorno.

**Oggetto: Area Amministrazione e Supporto alla Regolazione. Approvazione sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Visto** il D.Lgs. 150/2009 recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, ed in particolare:

- l'art. 3 che stabilisce che ogni Amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, ed è tenuta ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- l'art. 7, comma 1, del D.Lgs. 150/2009 che testualmente prevede “Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”;
- l'art. 30, comma 3, che attribuisce all'OIV la definizione del sistema di valutazione di cui all'art. 7 sopra richiamato;

**esaminata** la proposta del “Sistema di misurazione e valutazione della performance” elaborata

dagli uffici competenti con il supporto dell'OIV, che definisce e disciplina tutte le fasi del processo di valutazione della performance individuale della generalità dei dipendenti, compresi i titolari di posizione organizzativa, i dirigenti, nonché il Direttore, allegata quale parte integrante e sostanziale;

**ritenuto** che tale documento sia conforme, non solo alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009 e delle collegate deliberazioni del CIVIT (ora ANAC) ma anche alle finalità e ai principi che questa Amministrazione sostiene in tema di qualità dei servizi e delle prestazioni, valorizzazione e crescita delle competenze professionali e trasparenza dei risultati, ritenendo altresì che il predetto Sistema potrà essere oggetto di revisione periodica in modo tale da garantire nel tempo un adeguato livello di funzionalità;

**informate** le RSU/OO.SS. in data 27/03/2018 con nota PG.AT/2018/2163 e dato atto dell'avvenuto confronto in data 15 maggio 2018 durante il quale sono state concordate con le OO.SS. alcune modifiche al sistema proposto ed è stata accordata l'entrata in vigore del sistema di valutazione a decorrere dal 2019 ed una fase sperimentale prevista per l'anno 2018;

**viste:**

- la L.R. 23 dicembre 2011, n. 23 “Norme di organizzazione territoriale delle funzioni relative ai servizi pubblici locali dell'ambiente”;
- lo Statuto dell'Agenzia approvato con deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 5 dell'11 maggio 2012;
- la deliberazione n. 63 del 27/09/2017 con cui il Consiglio d'Ambito ha rinnovato la nomina all'ing. Vito Belladonna quale Direttore dell'Agenzia Territoriale dell'Emilia Romagna per i servizi idrici e rifiuti per anni 5 (cinque) a decorrere dal 1 ottobre 2017, ai sensi dell'art. 11, c. 2, della L.R. n.23/2011;
- il D.Lgs. n. 267/2000 e s.m.i.;
- il D.Lgs. 165/2001;

**dato atto** che la presente deliberazione non comporta impegno di spesa o diminuzione dell'entrata e che pertanto non è richiesto il parere in ordine alla regolarità contabile, ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e s.m.i.;

**visto** il parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica reso dall'Ing. Vito Belladonna ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e s.m.i.;

**DELIBERA**

1. di approvare ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D. Lgs. 150/2009 il sistema di misurazione e valutazione della performance allegato al presente provvedimento di cui ne costituisce parte integrante e sostanziale;
2. di adottare integralmente il presente sistema di misurazione e valutazione della performance a decorrere dall'esercizio 2019 e di prevedere per l'esercizio 2018 la sperimentazione in parallelo con i precedenti strumenti di valutazione;
3. di disporre che del presente sistema venga data ampia informazione a tutti i dipendenti e che venga pubblicato sul sito web istituzionale dell'Agenzia nell'apposita sezione “Amministrazione trasparente” ai sensi delle vigenti norme in materia.



## **“Sistema di misurazione e valutazione della performance in ATERSIR”**

---

Maggio 2018

---

## Sommario

Presentazione .....	2
1 Contesto istituzionale e organizzativo dell’Agenzia .....	3
1.1 Il contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale .....	3
1.2 Il contesto istituzionale dell’Agenzia .....	4
1.3 Il contesto organizzativo dell’Agenzia .....	5
1.4 I sistemi di programmazione e controllo dell’Agenzia .....	7
2 La performance organizzativa.....	8
2.1 Il modello di riferimento e l’albero della performance .....	8
2.2 Gli ambiti di misurazione .....	9
2.3 Il Processo e la rendicontazione dei risultati .....	10
3 La performance individuale .....	13
3.1 Il modello della performance individuale .....	13
3.2 Le logiche di progettazione .....	14
3.2.1 Assegnazione degli obiettivi.....	14
3.2.2 Assegnazione delle competenze organizzative.....	14
3.2.3 Relazione di autoanalisi.....	15
3.2.4 Valutazione .....	16
3.2.5 Scale di valutazione e meccanismi di calcolo.....	17
3.3 Il modello di valutazione del direttore.....	18
3.4 Il processo di valutazione .....	19
3.4.1 La valutazione del direttore .....	19
3.4.2 La valutazione dei dirigenti.....	20
3.4.3 La valutazione dei funzionari titolari di PO-AP .....	21
3.4.4 La valutazione del personale di comparto .....	22
3.5 I collegamenti con il sistema di sviluppo delle persone .....	23
3.6 La procedura di conciliazione.....	23
4 Raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo .....	24
5 Valutazione della performance e trasparenza .....	25

---

## Presentazione

---

Il presente documento ha lo scopo di illustrare **l'architettura del Sistema di misurazione e valutazione della performance** dell'Agenzia Territoriale dell'Emilia Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti (di seguito "Atersir") ai sensi dell'art. 7 D.Lgs. n. 150/2009 e delle successive Delibere ex CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza).

Il Sistema è **adottato dal Consiglio di Ambito**, su proposta elaborata dalla dirigenza, in accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Anche i successivi aggiornamenti seguiranno le medesime modalità. La sua attuazione, in relazione alle varie fasi che saranno descritte nel seguito del documento, oltre agli stakeholder esterni, coinvolgerà Il Consiglio di Ambito, l'insieme del personale dell'Agenzia (dirigenti e personale di comparto) e l'OIV. Quest'ultimo sarà il soggetto che sarà chiamato, in sinergia con il personale dell'ente, al monitoraggio e alla verifica del corretto funzionamento del sistema di misurazione e valutazione dell'Agenzia.

**Il capitolo 1** del documento introduce il Contesto normativo che fa da quadro di riferimento per la compliance delle scelte effettuate e illustra il contesto organizzativo e programmatico dell'Agenzia in cui si inserisce il Sistema.

**Il capitolo 2** esplicita il modello sviluppato per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, nonché il processo seguito e le modalità di rendicontazione agli stakeholder dei risultati prodotti.

**Il capitolo 3** presenta le caratteristiche e gli orientamenti progettuali assunti per la valutazione della performance individuale, esplicitando inoltre il processo previsto per i diversi segmenti di popolazione aziendale in ordine al diverso ruolo ricoperto: dirigente di vertice, dirigenti di area, funzionari titolari di posizione organizzativa o di AP, personale di comparto.

**I capitoli 4 e 5** esplicitano il raccordo del Sistema con gli strumenti di programmazione e controllo aziendali e con le esigenze di trasparenza e comunicazione imposte dal ruolo istituzionale e sociale dell'Agenzia.

---

# **1 Contesto istituzionale e organizzativo dell’Agenzia**

---

## **1.1 Il contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale**

Le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance**”, ovvero un apposito documento che definisca il sistema aziendale di misurazione e valutazione delle performance, idoneo a rappresentare l’andamento complessivo dell’ente e la capacità dello stesso di raggiungere gli obiettivi programmati. In particolare attraverso:

- Un’esplicitazione ex ante della performance che l’amministrazione si impegna a realizzare;
- Una rendicontazione ex post della performance effettivamente realizzata.

In questo senso il testo di riforma introdotto mediante il **D.Lgs. n. 150 del 2009 e le collegate delibere della ex CIVIT**, costituiscono i punti di riferimento per tutte le amministrazioni pubbliche. Il D.Lgs. n. 150 del 2009 prevede che:

- Ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento al suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti (art.3, c. 2);
- Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance (art. 3, c. 3);
- A tali fini le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo di gestione della performance (definizione obiettivi e collegamento con le risorse, monitoraggio, misurazione e valutazione, utilizzo dei sistemi premianti, rendicontazione) (art. 4, c. 2);
- Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, a tal fine adottando con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7, c1).

Lo stesso decreto identifica in linea generale gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance organizzativa** (art. 8).

Il D.lgs. 150/09 prevede anche che, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall’articolo 15, redigano annualmente:

- Il documento programmatico triennale **Piano della performance**, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

- 
- Entro il 30 giugno, la **Relazione sulla performance** che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Per garantire la massima **trasparenza** nella gestione del ciclo della performance ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione e denominata "Trasparenza, valutazione e merito" il Piano della performance e la Relazione sulla performance (art. 10).

Pertanto il **presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha per oggetto** sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, che la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento ai dirigenti, di vertice e di area, al personale con posizione organizzativa, al personale di comparto.

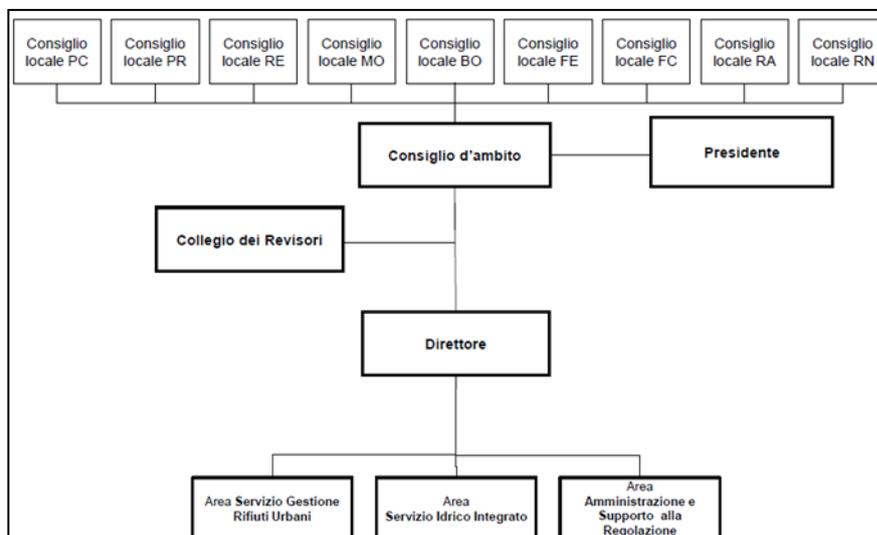
## **1.2 Il contesto istituzionale dell'Agenzia**

**Normativa di riferimento.** Dall'anno 2012 l'attività di regolazione dei servizi pubblici locali ambientali in Emilia-Romagna è affidata ad Atersir, istituita dalla Regione come forma cooperativa obbligatoria dei Comuni per l'esercizio delle funzioni proprie della regolazione dei servizi pubblici locali ambientali (servizio idrico integrato e gestione dei rifiuti urbani) in attuazione alla **legge 23 dicembre 2009 n. 191** (legge finanziaria 2010). L'agenzia è subentrata ai predecessori enti (prima ATO poi Autorità d'Ambito provinciale) che avevano esercitato le funzioni sopra indicate a scala provinciale, in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi, e, dall'istituzione ad oggi (maggio 2018) ha aggiunto alle precedenti competenze delle Autorità provinciali ulteriori e molteplici funzioni quali la determinazione delle tariffe di smaltimento dei rifiuti negli impianti afferenti al sistema impiantistico regionale, la creazione e gestione di fondi quali quelli previsti dalla legge regionale sull'economia circolare – per quanto riguarda il servizio gestione rifiuti – l'approvazione di progetti di opere, la gestione di fondi per investimenti a fondo perduto per quanto riguarda il servizio idrico integrato.

Le **competenze istituzionali** di Atersir riguardano le attività di regolazione economica tariffaria e gestionale, dei servizi pubblici locali in materia di acquedotto, fognatura e depurazione e raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani, di pianificazione tecnica degli investimenti attinenti ai servizi medesimi, nonché quelle di affidamento e di verifica della conformità delle gestioni ai sensi della vigente normativa in materia di servizi pubblici locali.

In merito alla **governance dell'Agenzia**, questo si esercita su due livelli, quello regionale affidato al **Consiglio d'Ambito** – il quale rappresenta l'organo di indirizzo politico-amministrativo di primo livello dell'Agenzia e nomina al suo interno il **Presidente** al quale spetta la rappresentanza legale dell'Agenzia nonché la convocazione e la presidenza delle sedute dello stesso Consiglio e la cura dei rapporti con i coordinatori dei Consigli locale - quello provinciale affidato ai Consigli locali, i quali svolgono funzioni di indirizzo politico di secondo livello; ogni **Consiglio locale** è costituito dai Comuni della Regione inclusi nell'ambito territoriale ottimale, nonché dalla Provincia, rispettivamente rappresentati da sindaci e

presidente, o dagli amministratori locali appositamente delegati. Ognuno dei due livelli di governo detiene specifiche competenze sulla base di quanto previsto agli articoli 7 e 8 della legge regionale 23/2011 istitutiva dell’Atersir.



### 1.3 Il contesto organizzativo dell’Agenzia

Il **modello organizzativo dell’Agenzia** presenta una struttura tecnico-operativa che, sotto la responsabilità del Direttore, prevede tre distinte Aree organizzative, a loro volta articolate in Servizi ed Uffici:

- Servizio di gestione rifiuti urbani
- Servizio idrico integrato
- Amministrazione e Supporto alla Regolazione.

Il Direttore ha in staff esclusivamente un Servizio con compiti di assistenza e segreteria istituzionale e direzionale e di supporto alla comunicazione istituzionale. Di seguito un breve quadro delle principali funzioni delle Aree, ciascuna delle quali diretta da un “Responsabile di Area” con qualifica dirigenziale:

**Area «Amministrazione e supporto alla regolazione»**, con funzioni di amministrazione interna (bilancio, risorse umane, contratti, acquisti, economato, ...) e supporto in materia di anticorruzione e trasparenza dell’Agenzia, gestione degli affari legali, dei rapporti con utenti e delle procedure di affidamento dei servizi (aspetti contrattuali, giuridici ed economici), oltre che di supporto alla regolazione economico-finanziaria dei servizi. L’Area assume un ruolo rilevante nella fase di affidamento dei servizi e nella gestione delle relative procedure e verifica la sussistenza delle condizioni giuridico-economiche propedeutiche all’affidamento dei servizi, nonché la conformità, per gli aspetti giuridici ed economici, delle gestioni in essere, in collaborazione con il RUP, cura la stesura dei documenti di gara e/o di affidamento del servizio (regolamenti, contratti di servizio, bandi).

---

**Area «Servizio Idrico Integrato» (SII)**, con funzioni di pianificazione d'ambito tecnico-economica (pianificazione del servizio e degli investimenti e programmazione economico-finanziaria), regolazione e controllo delle gestioni in essere, con particolare riferimento all'attuazione degli investimenti previsti, predisposizione della documentazione tecnico-economica finalizzata agli affidamenti e gestione degli stessi. Principale output dell'attività sono il piano d'ambito declinato per i diversi bacini di affidamento del servizio, la definizione dei contenuti tecnici dei documenti contrattuali e gli standard di qualità da richiedere ai gestori nei contratti di servizio e nelle Carte dei servizi.

**Area «Servizio di gestione rifiuti urbani» (SGRU)**, con funzioni di pianificazione d'ambito tecnico-economica (pianificazione del servizio e degli investimenti e programmazione economico-finanziaria), regolazione e controllo delle gestioni in essere, predisposizione della documentazione tecnico-economica finalizzata agli affidamenti e gestione degli stessi; principale output dell'attività di pianificazione è il Piano d'Ambito declinato per i diversi bacini di affidamento dei servizi compresa la definizione del piano degli investimenti per l'impiantistica di smaltimento. Nella pianificazione del servizio è prevista la predisposizione del piano economico e finanziario dei servizi e la definizione dei contenuti tecnici e degli standard di qualità da richiedere ai gestori nei contratti di servizio e nelle Carte dei servizi.

In considerazione del quadro di contesto, al fine di valorizzare le differenze territoriali ed aumentare la capacità di raccogliere le necessità del territorio e il controllo dell'attività dei gestori, oltre alla sede centrale ubicata a Bologna, sono state previste delle **articolazioni territoriali**. I dipendenti assegnati alle articolazioni territoriali svolgono le loro funzioni di relazione con il territorio e presidio dei tematismi relativi alla gestione rifiuti urbani e al servizio idrico integrato; rispondono gerarchicamente al Dirigente della relativa area tematica e si relazionano funzionalmente principalmente con i Servizi componenti l'Area di appartenenza.

Al 31.12.2017 il **personale in servizio** dell'Agenzia ammonta a 32 unità, più 3 unità a tempo determinato (tra cui il Direttore), 1 unità in comando da altri enti, 1 unità in comando presso altri enti e 1 dipendente in aspettativa per un totale di 36 unità, 34 in servizio effettivo. Oltre al direttore generale sono presenti 3 dirigenti di area e, in considerazione dell'elevata complessità, specializzazione e responsabilità delle attività svolte, 10 funzionari P.O. e 1 A.P.

Alla luce delle funzioni e dei compiti attribuiti all'Agenzia, gli obiettivi e le priorità che hanno ispirato l'organizzazione sono stati:

- Flessibilità organizzativa;
- Valorizzazione e responsabilizzazione dei collaboratori;
- Valorizzazione della compresenza fra una dimensione di settore (SII e SGRU) e una dimensione territoriale degli stessi con la finalità di apportare una omogeneizzazione ed integrazione a livello regionale dei diversi aspetti dei due servizi (standard di qualità dei servizi, regolamenti di gestione, programmazione degli investimenti, tariffa) senza svilire le specificità territoriali.

---

#### **1.4 I sistemi di programmazione e controllo dell’Agenzia**

In quanto Ente di diritto pubblico gli strumenti di programmazione dell’Agenzia sono direttamente ricollegabili a quanto previsto per gli Enti Locali. Sulla base dell’art. 20 dello Statuto dell’Agenzia, questa è tenuta a redigere annualmente la Relazione previsionale e programmatica, in ultimo sostituita dal Documento unico di programmazione, e il **Bilancio di previsione** per la gestione delle attività, ai quali possono essere apportate variazioni con deliberazione del Consiglio d’ambito. Il **Documento Unico di Programmazione** rappresenta lo strumento che permette la guida strategica ed operativa dell’Agenzia e deve essere redatto prima del Bilancio perché ne detta le linee guida. Si compone di due sezioni:

- La sezione strategica, che sviluppa e concretizza le linee strategiche, individuando gli indirizzi strategici dell’Agenzia, ossia le principali scelte che caratterizzano il programma di esercizio, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, nonché con le linee di indirizzo della programmazione regionale, compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica;
- La sezione operativa, che contiene la programmazione operativa, con un orizzonte temporale coincidente con quello del bilancio di previsione (triennale).

---

## 2 La performance organizzativa

---

“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche... Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance le amministrazioni pubbliche ...” redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno il Piano della performance (D.lgs. 150/09 art. 3 e 10)

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa vengono quindi espressi attraverso il Piano della performance. Di seguito gli orientamenti assunti dall’Agenzia in merito allo sviluppo del Piano:

- Modello di costruzione e implementazione
- Ambiti di misurazione
- Processo di realizzazione e rendicontazione dei risultati.

### 2.1 Il modello di riferimento e l’albero della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa sarà sviluppato secondo la logica **dell’Albero della performance**. Questa logica di rappresentazione a “cannocchiale”, introdotta dalla ex CIVIT (delibera 112/2010), consente una rappresentazione degli obiettivi e dei risultati “a scalare”, da quelli più aggregati a quelli più analitici e di dettaglio: aree strategiche ed outcome, obiettivi strategici, obiettivi/programmi operativi. Per ogni obiettivo saranno espressi adeguati **indicatori** di performance e relativi target da raggiungere.

Il riferimento all’albero della performance consentirà di realizzare il collegamento tra strategia ed operatività, tra documenti di programmazione e piano delle performance dell’agenzia (cfr. tabella accanto).



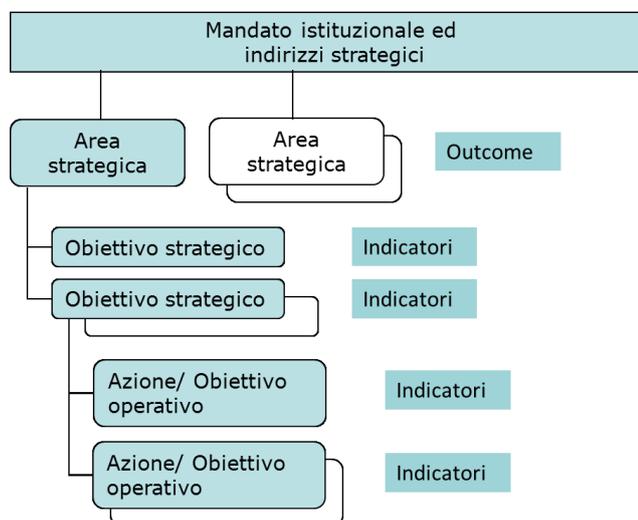
Entrambi i livelli, strategico ed operativo, saranno sintetizzati nel **Piano della performance di Atersir**. Quest’ultimo non costituisce un “nuovo” documento di pianificazione, che si aggiunge agli altri, ma la sintesi dei documenti di programmazione aziendale, con una valenza di comunicazione interna ed esterna e di rendicontazione pubblica.

Concretamente lo sviluppo del modello, attraverso il Piano della performance, consente di rispondere alle domande:

**Quali obiettivi strategici** (su un orizzonte temporale triennale) si propone l’Agenzia di raggiungere per realizzare con successo il mandato istituzionale?

**Quali Azioni/obiettivi operativi** (su un orizzonte temporale annuale o pluriennale) si metteranno in atto per realizzare le strategie dell’Agenzia?

**Quali indicatori** saranno utilizzati per misurare la prestazione e quali target (misure quantitative o realizzazioni di stato) si vogliono raggiungere per ogni indicatore?



## 2.2 Gli ambiti di misurazione

Il sistema renderà possibile una misurazione della performance organizzativa lungo una serie di ambiti, di «viste» diverse nell’insieme rappresentative dei risultati dell’agenzia (anche in coerenza con la delibera 104/2010 ex Civit):

- **Gli impatti dell'azione amministrativa – outcome:** attraverso la selezione di indicatori in grado di indicare la capacità dell’ente di produrre impatti sul proprio ambiente
- **Il grado di attuazione delle strategie:** attraverso obiettivi ed indicatori che consentano una misurazione progressiva del grado di attuazione degli obiettivi strategici definiti dall’organi di governo dell’ente
- **Il portafoglio di attività:** attraverso obiettivi ed indicatori che in relazione alle attività svolte dalle diverse articolazioni organizzative ed ai servizi erogati agli utenti forniscono un’informazione sui livelli quantitativi e qualitativi di performance
- **Lo stato di salute dell'amministrazione:** attraverso obiettivi ed indicatori che possono attenersi alla salute finanziaria, alla salute organizzativa – quali attenzione allo sviluppo delle competenze, dei processi, delle pari opportunità -, alla salute delle relazioni, in particolare utenti e *stakeholder*)

Per quanto riguarda la valutazione dello stato di salute dell’amministrazione, della qualità dei servizi e del posizionamento rispetto a benchmark individuati, il sistema di misurazione e valutazione della performance, oltre al processo di assegnazione degli obiettivi alla struttura, potrà avvalersi delle elaborazioni relative alle rilevazioni contabili e ai documenti economico-finanziari, nonché, in accordo con l’OIV, di indagini periodiche o ad hoc curate dall’Agenzia. Tra queste, ad esempio, le indagini sulla soddisfazione degli utenti (realizzabili coinvolgendo il “Comitato consultivo degli utenti e portatori di interesse”, organo previsto dalla LR 23/2011 e

---

preposto alla tutela degli utenti dei servizi), le indagini per rilevare il livello di benessere organizzativo del personale, il monitoraggio sullo stato delle pari opportunità e sui progetti di azioni positive, il monitoraggio dei piani di formazione e sviluppo individuali pianificato a valle dei processi di valutazione, etc.

L'efficacia del sistema di misurazione è legata, oltre che ad una corretta gestione dell'Albero della performance e degli ambiti di misurazione, ad una definizione rigorosa della mappa degli indicatori. Pertanto per gli indicatori più significativi o per quelli ove la determinazione del valore dell'indicatore richieda una specifica rilevazione ed elaborazione, saranno man mano definite delle specifiche **Schede di tracciabilità degli indicatori**. Queste schede consentiranno progressivamente di costituire un archivio condiviso e stabile degli indicatori da monitorare (fonte, modalità di calcolo, responsabile della rilevazione, etc.).

### **2.3 Il Processo e la rendicontazione dei risultati**

Di seguito si presenta il processo che l'Agenzia intende adottare per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, evidenziando in particolare i seguenti passaggi:

- a. Definizione degli obiettivi
- b. Assegnazione responsabilità organizzative
- c. Monitoraggio ed interventi correttivi
- d. Valutazione finale e rendicontazione dei risultati.

#### **a. Definizione degli obiettivi**

In Atersir, l'organo di indirizzo politico amministrativo è rappresentato dal Consiglio di Ambito. Esso opera considerando le indicazioni previste dalla programmazione regionale, le proposte e le deliberazioni dei Consigli Locali, le proposte gestionali della direzione.

a.1. **Definizione indirizzi.** *Nella seconda parte dell'anno* il Consiglio di Ambito delinea, di concerto con il direttore, le priorità politiche e gli obiettivi strategici da conseguire in funzione della formulazione degli indirizzi generali di natura strategica da riportare nel DUP - Documento Unitario di Programmazione. Nella stessa sede si procede ad una prima ricognizione dei vincoli di ordine finanziario che dovranno essere tenuti presenti nel formulare le ipotesi di bilancio preventivo.

a.2. **Proposta obiettivi e aggiornamento DUP.** Per realizzare le priorità politiche e gli indirizzi il direttore, con il contributo di proposta della dirigenza in una logica di programmazione partecipata, elabora/aggiorna gli obiettivi strategici e le conseguenti azioni/obiettivi operativi, con attribuzione di questi ultimi (e delle relative risorse umane e finanziarie) alle strutture dirigenziali. Gli obiettivi/azioni sono ripartiti su un orizzonte temporale articolato su base triennale e annuale e correlati ad adeguati indicatori e target di risultato. Sulla scorta di questo lavoro programmatico il direttore approva *entro fine anno*, con apposito atto, la "Nota di aggiornamento del DUP".

---

Su proposta del direttore il Consiglio di ambito approva quindi il bilancio di previsione pluriennale e il Documento unico di programmazione (DUP), nonché il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione-PTPC, secondo i tempi previsti dalle previsioni normative.

#### **b. Assegnazione responsabilità organizzative**

Una elaborazione ragionata del DUP confluisce nel Piano degli Obiettivi e delle Performance; il documento, parte integrante del Piano esecutivo di gestione (PEG), viene approvato dal direttore successivamente alla data di approvazione del Bilancio di previsione, in coerenza con il medesimo.

L'approvazione del PEG, unitamente al Piano degli Obiettivi e delle Performance, presuppone che il direttore abbia definito le responsabilità organizzative per il raggiungimento degli obiettivi attraverso due passaggi:

b.1 L'attribuzione degli obiettivi di performance organizzativa alle tre aree dell'Agenzia e ai rispettivi dirigenti. Le strutture interessate sono responsabili anche del monitoraggio e controllo e della tracciatura dello stato di avanzamento degli obiettivi. A tal fine potranno essere supportate, quando implementate, dalla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV o dalle strutture di controllo interno. A supporto dell'attività di monitoraggio potranno essere implementati due strumenti:

- Schede di tracciabilità degli indicatori
- Schede di azioni/attività per la verifica dello stato di avanzamento e l'evidenza delle criticità riscontrate.

b.2 L'avvio del processo di assegnazione degli obiettivi di performance individuale alla struttura. Dal direttore ai dirigenti di area e da questi al personale con responsabilità organizzativa e al personale di comparto. Secondo una logica di confronto e di condivisione e sulla base degli standard previsti di misurazione e valutazione della performance individuale.

#### **c. Monitoraggio ed interventi correttivi**

Il direttore effettua un monitoraggio periodico dell'avanzamento degli obiettivi. Almeno una volta l'anno, *entro il mese di luglio*, viene effettuato il monitoraggio intermedio in forma collettiva da parte del direttore e dei dirigenti di area con il supporto dell'OIV. In questa occasione i dirigenti di area forniscono al direttore un report di sintesi sullo stato di avanzamento degli obiettivi organizzativi programmati, nonché sulle eventuali criticità e proposte di intervento in caso di rischio di scostamenti sul risultato finale atteso.

Il direttore, ove valuti il rischio di mancato raggiungimento degli obiettivi, promuove adeguati interventi correttivi di natura organizzativa. Così come può valutare opportuna una riprogrammazione degli obiettivi di performance organizzativa a rischio, con conseguente un aggiornamento del Piano della performance.

Il direttore, assistito dall'OIV, relaziona al Consiglio di Ambito sull'esito del monitoraggio intermedio. Eventuali interventi correttivi o aggiornamenti da inserire nel Piano della performance saranno deliberati dal Consiglio di Ambito.

#### **d. Valutazione finale e rendicontazione dei risultati**

*Entro il mese di marzo dell'anno successivo* il direttore, in collaborazione con l'OIV:

- Effettua la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia, sulla base delle relazioni consuntive dei dirigenti di area sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi programmati.
- Analizza i dati di sintesi sulla valutazione della performance individuale dell'Agenzia.

Il direttore propone al Consiglio di Ambito la Relazione sulla performance, la quale sarà approvata formalmente entro il *mese di Aprile*, con successiva validazione da parte dell'OIV.

Di seguito la tabella di sintesi del processo previsto per gestione del Piano della performance.

Processo/fasi	Attività /soggetti chiave	Tempi
<b>a. Definizione degli obiettivi</b>	Definizione indirizzi da parte di Consiglio di Ambito	Seconda parte anno (t-1)
	Proposta obiettivi e aggiornamento DUP, e condivisione con le strutture dirigenziali, da parte di direttore	Entro fine anno (t-1)
	Approvazione Bilancio di previsione e Documento unico di programmazione, nonché del PTTC, da parte del Consiglio di ambito	Secondo previsione normativa (t)
	Elaborazione e adozione Piano Obiettivi e Performance nell'ambito del PEG	Secondo previsione normativa (t) Gennaio
<b>b. Assegnazione responsabilità organizzative</b>	Avvio attribuzione alle strutture degli obiettivi organizzativi e controllo avanzamento da parte dei dirigenti e del direttore	Primo trimestre dell'anno (t)
	Avvio processo performance individuale	Primo trimestre dell'anno (t)
<b>c. Monitoraggio ed interventi correttivi</b>	Monitoraggio e interventi del direttore con supporto OIV sulla base delle relazioni dei dirigenti	Entro luglio (t)
<b>d. Valutazione finale e rendicontazione dei risultati</b>	Misurazione e valutazione da parte del direttore con supporto OIV sulla base delle relazioni dei dirigenti	Entro marzo (t+1)
	Proposta da parte del Direttore della relazione performance con supporto dei dirigenti e validazione dell'OIV e approvazione formale Consiglio Ambito	Entro Aprile (t+1)
	Comunicazione consuntivo documenti programmazione con stakeholder	Da luglio (t+1)

---

## 3 La performance individuale

---

Il sistema di valutazione della performance individuale dell’Agenzia delinea il **modello, gli orientamenti, il processo e gli strumenti** di valutazione delle persone, proponendosi di:

- Assicurare l’integrazione con il sistema di programmazione e controllo
- Orientare i risultati individuali in coerenza con i risultati attesi dell’organizzazione
- Rafforzare la coerenza dei comportamenti dei dirigenti e del personale alle attese di ruolo
- Favorire lo sviluppo professionale delle persone.

### 3.1 Il modello della performance individuale

**Oggetto della valutazione** è la prestazione di ciascuna persona nell’ambito del proprio ruolo organizzativo e in coerenza con il processo di programmazione dell’Agenzia.

Il modello di valutazione prenderà in considerazione due diverse dimensioni:

- I **risultati ottenuti** in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente (valutazione dei risultati)
- Le **competenze organizzative espresse** in relazione alle attese di ruolo (valutazione dei comportamenti organizzativi)

Sarà prevista una sintesi valutativa, attraverso meccanismi quantitativi.

**L’arco temporale della valutazione** della performance individuale coincide con l’anno solare.

Di seguito vengono precisate le **logiche aziendali comuni** di gestione della performance individuale, in merito a:

- Assegnazione obiettivi e competenze organizzative
- Valutazione
- Scale di valutazione e meccanismi di calcolo.

Vengono altresì specificate le peculiarità che riguardano il ruolo del dirigente apicale, cioè del direttore.

Successivamente vengono precisati gli aspetti specifici che riguardano il **processo di valutazione della performance individuale per tipologia di popolazione interessata**, e precisamente:

- Direttore
- Dirigenti
- Titolari di posizione organizzative
- Personale di comparto

---

## 3.2 Le logiche di progettazione

### 3.2.1 *Assegnazione degli obiettivi*

Così come nella performance organizzativa, anche nel processo di assegnazione degli obiettivi individuali si seguirà una logica di **deployment top-down** (con declinazione degli obiettivi sulle strutture e i ruoli di responsabilità intermedie dell'organizzazione).

In generale si prevede una stretta **connessione tra performance organizzativa** (espressa attraverso il Piano della performance) e **performance individuale**. Pertanto gli obiettivi contenuti nel Piano vanno «ricondotti» agli obiettivi di performance individuale, in relazione ai livelli di responsabilità e di ruolo delle persone. Cioè un obiettivo può coincidere con l'obiettivo di performance organizzativa (nel caso in cui l'obiettivo è collegato alle responsabilità di ruolo della persona oppure del team di lavoro).

Ma questo non è un passaggio meccanicistico, né esclusivo, infatti:

- Uno stesso obiettivo di performance organizzativa può essere assegnato come obiettivo comune a più dirigenti (o a più PO o a un team di collaboratori della stessa struttura)
- Uno stesso obiettivo di performance organizzativa può essere riformulato/scomposto (con relativi indicatori e target) in funzione delle specifiche responsabilità di ruolo delle persone
- Oltre agli obiettivi di performance organizzativa possono essere assegnati obiettivi individuali legati alla gestione del contesto organizzativo e non previsti dal Piano
- E' prevista la possibilità che il responsabile gerarchico possa integrare l'insieme degli obiettivi con le proposte dei titolari di ruolo.

L'assegnazione di un obiettivo può essere corredata dalla condivisione dei **possibili punti di attenzione** ed elementi di criticità.

Gli obiettivi assegnati sono in **numero limitato e misurabili** (o comunque formulati in modo da consentire la corretta verifica del livello di raggiungimento).

Nel corso del monitoraggio periodico gli obiettivi possono essere **ri-precisati**, al fine di far fronte ad eventi imprevisti o di cambiamento di priorità o di modifiche del contesto esterno. La revisione è attivata dal superiore, anche su proposta motivata del titolare di ruolo. Ove le modifiche riguardino gli obiettivi strategici esse vanno ricondotte alle procedure di aggiornamento del Piano della performance (per garantirne la tracciabilità).

### 3.2.2 *Assegnazione delle competenze organizzative*

Oltre all'assegnazione degli obiettivi la misurazione della performance individuale prevede la valutazione delle competenze organizzative tipiche del ruolo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Pertanto l’Agenzia ha ritenuto opportuno dotarsi di un dizionario di competenze organizzative, in cui ogni competenza è qualificata attraverso indicatori espressi da comportamenti osservabili.

Il “**Dizionario delle competenze organizzative**” adottato distingue tra competenze organizzative (e relativi indicatori) dei dirigenti, delle PO, del personale di comparto e si compone delle seguenti voci:

Popolazione	Competenze organizzative
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione, programmazione e controllo</li> <li>• Flessibilità e innovazione</li> <li>• Cooperazione e negoziazione</li> <li>• Orientamento al risultato</li> </ul> Competenze di coordinamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione e sviluppo risorse umane</li> <li>• Integrazione (intra e inter – organizzativa)</li> </ul>
Funzionari PO-AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione, programmazione e controllo</li> <li>• Flessibilità e innovazione</li> <li>• Cooperazione e negoziazione</li> <li>• Orientamento al risultato</li> </ul> Competenze di coordinamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione e sviluppo risorse umane</li> <li>• Integrazione (intra e inter – organizzativa)</li> </ul>
Personale di comparto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione, programmazione e controllo</li> <li>• Flessibilità e innovazione</li> <li>• Cooperazione e negoziazione</li> <li>• Orientamento al risultato</li> </ul>

Si prevede che l’insieme delle competenze organizzative sia oggetto di valutazione e che all’inizio dell’anno, i valutatori, definiscano i pesi relativi a ciascuna competenza per ogni soggetto valutato (in assenza di pesatura verrà considerato un peso uguale di tutte le competenze: 10 punti per ogni competenza per il personale di comparto, 9 punti per le competenze di coordinamento e 8 punti per le restanti competenze per PO/Dirigenti) Il totale del valore delle competenze dovrà essere pari a 40.

### 3.2.3 *Relazione di autoanalisi*

Per dirigenti e titolari di posizione organizzativa è previsto che la valutazione finale sia preceduta dalla redazione della **relazione di “autoanalisi”** consuntiva sui risultati conseguiti da parte dei singoli soggetti valutati.

A questo fine può essere utilizzata la stessa scheda a supporto del processo di valutazione condivisa all’atto dell’assegnazione degli obiettivi: il valutato indica i risultati raggiunti per ciascun obiettivo e se ritenuto opportuno **esprime le proprie**

---

**considerazioni di contesto sul raggiungimento degli obiettivi** (es. eventuali andamenti, difficoltà incontrate, cambiamenti intervenuti, etc.).

La relazione di autoanalisi è un documento in cui, in modo sintetico, ognuno a fine anno esprime le proprie considerazioni sulle performance realizzate. Questo report:

- Supporta il responsabile gerarchico diretto e/o l'OIV nell'effettuare la valutazione
- Supporta la riflessione delle persone sul proprio operato e sul contributo fornito alla strategia complessiva dell'Agenzia
- E' sinergico con la reportistica prevista in sede di valutazione della performance organizzativa.

### 3.2.4 **Valutazione**

È la fase in cui il responsabile gerarchico diretto valuta i risultati conseguiti e le competenze organizzative espresse dal valutato.

La **tempistica** prevede che la valutazione (e il relativo colloquio) venga **effettuata entro il primo quadrimestre dell'anno**, per mantenere una certa relazione temporale tra prestazione e feed-back. Le valutazioni saranno formalizzate in concomitanza con la relazione sulla performance.

La **valutazione dei risultati** tiene conto della scheda degli obiettivi assegnati, del consuntivo di fine anno delle attività della struttura, della relazione di autoanalisi, nonché di eventuali feedback espressi dai responsabili dei programmi/progetti interfunzionali.

La **valutazione delle competenze organizzative** tiene conto dei comportamenti organizzativi manifestati per il raggiungimento degli obiettivi.

In sede di apprezzamento dei risultati conseguiti e delle competenze organizzative agite, il Dirigente valutatore può formulare segnalazioni di esigenze di supporto tecnico-formativo e **proposte per lo sviluppo professionale** del collaboratore.

Il **colloquio di feed-back** è finalizzato a approfondire/analizzare le valutazioni e le indicazioni di miglioramento espresse dal Dirigente valutatore. E' previsto che il valutato possa formalizzare le sue considerazioni sulla valutazione direttamente nella scheda di supporto.

Tutti i rapporti fra valutatore e valutato consistenti nella consegna della scheda di valutazione e nel feedback annuale avvengono di norma mediante colloqui e/o attraverso scambio di mail; in caso di specifica richiesta da parte del valutatore è comunque accordato un colloquio al fine di approfondire i contenuti della valutazione. A garanzia del processo di condivisione ogni valutatore formula un report sugli step della valutazione (iniziale, intermedia e consegna finale) a corredo delle schede di valutazione finali.

In merito all'esigenza espressa dall'ex Civit **di valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti**, va considerato sia il ridotto numero di soggetti che saranno valutati da ogni dirigente, sia la scelta di privilegiare, ove possibile, gli obiettivi

---

di performance organizzativa assegnati in forma collettiva. In merito si ritiene di prevedere un indicatore apposito tra i comportamenti che compongono la competenza organizzativa “gestione e sviluppo delle risorse umane” nella valutazione dei dirigenti.

### 3.2.5 Scale di valutazione e meccanismi di calcolo

La **valutazione degli obiettivi** viene effettuata sulla base della rendicontazione degli indicatori che definiscono il grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo in termini percentuali.

La **valutazione delle competenze organizzative** fa riferimento ad una articolazione analitica (per aumentare la possibilità di differenziare le valutazioni) che va dal valore minimo 0 al valore massimo 100.

La valutazione delle competenze è riconducibile ad un giudizio qualitativo di fascia (che consente di collocare la valutazione nella parte bassa o nella parte alta della stessa). Le fasce sono così espresse:

RANGE % DI VALUTAZIONE	LIVELLO DI PRESTAZIONE CORRISPONDENTE
<35%	Prestazione non rispondente agli standard/attese. Manifestazione di comportamenti non adeguati ai requisiti di base del ruolo ed ai compiti assegnati. Necessita di attività di formazione/affiancamento al fine di migliorare le prestazioni.
35% -49%	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard/attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma che necessitano di essere maggiormente sviluppati.
50% -69%	Prestazione quasi in linea con gli standard/attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti che necessitano attività volte al perfezionamento.
70%-90%	Prestazione adeguata agli standard/attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. L'attribuzione del 90% dei punti corrisponde ad un giudizio adeguato alle attese.
91%-100%	Prestazione superiore agli standard/attese. Manifestazione di comportamenti proattivi, ben più che soddisfacenti per qualità. Comportamento assumibile a riferimento.

I **meccanismi di calcolo della valutazione** sono improntati al principio della semplicità e immediatezza.

Il punteggio di valutazione finale dell'area obiettivi è ottenuto come “media aritmetica” dei punteggi attribuiti ad ogni singolo obiettivo.

Per quanto riguarda le competenze organizzative, il valutatore può definire pesi differenti da assegnare ad ogni competenza oggetto di valutazione anche in

---

considerazione degli obiettivi previsti nel piano performance o delle caratteristiche del collaboratore valutato, pertanto la valutazione finale delle competenze organizzative sarà ottenuta come “media aritmetica ponderata” dei punteggi attribuiti ad ogni singola competenza.

Il sistema prevede, una diversa ponderazione delle due dimensioni di valutazione: 60% obiettivi, 40% competenze organizzative. Pertanto il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è dato dalla «media aritmetica ponderata» dei punteggi finali di ogni dimensione di valutazione (obiettivi e competenze organizzative).

**La valutazione complessiva definisce il grado di premialità a cui accede il dipendente in base a quanto previsto nel contratto decentrato integrativo di Agenzia.**

### **3.3 Il modello di valutazione del direttore**

La **valutazione del direttore** si uniforma, in linea generale, ai criteri di valutazione adottati dall’Agenzia. Ma, come richiamato dalla delibera ex Civit 114/2010, vanno evidenziate le differenze nella metodologia di valutazione del dirigente di vertice **in considerazione delle caratteristiche peculiari del ruolo**.

In tal senso infatti la valutazione del direttore è peculiare anche dal punto di vista della sua modalità di esecuzione. Il contratto di lavoro infatti prevede, a riguardo, che il direttore sia valutato annualmente dal Consiglio d’ambito ovvero dall’organo di vertice politico dell’Ente.

La differenza fondamentale nella valutazione del direttore, consiste nella circostanza che al direttore compete la traduzione operativa della strategia dell’Agenzia, definita dal vertice politico, e della sua coniugazione in coerenza con la sostenibilità economico – finanziaria.

Pertanto gli elementi sui quali l’OIV formulerà la propria proposta di valutazione del direttore sono:

1. La **performance complessiva** dell’Agenzia, intesa come sintesi (espressa attraverso la media aritmetica semplice) del livello di raggiungimento annuale degli obiettivi strategici dell’Agenzia.
2. Il raggiungimento di **specifici obiettivi individuali** assegnati dall’Organo di indirizzo politico-amministrativo dell’Agenzia. Tali obiettivi, che potranno anche essere proposti dal direttore, potranno riguardare specifiche esigenze espresse dagli stakeholder istituzionali, attese di miglioramento del supporto agli organi di governance, implementazione di nuovi processi e standard dell’Agenzia, etc. L’eventuale assegnazione di un peso relativo agli obiettivi individuali è nella disponibilità del Presidente.
3. Il mantenimento di **parametri di equilibrio economico-finanziario** dell’Agenzia, definiti attraverso appositi indicatori di bilancio significativi, contenuti nel Piano della performance.

---

La **ponderazione** prevista per le diverse dimensioni di valutazione è la seguente (in assenza di specifici obiettivi individuali il peso di questa componente viene assorbita dagli obiettivi strategici):

1. area obiettivi strategici: 50%
2. area obiettivi individuali: 30%
3. area obiettivi economico-finanziari: 20%.

### **3.4 Il processo di valutazione**

Di seguito le fasi, le modalità di valutazione, la tempistica e i soggetti coinvolti nella valutazione delle fasce di popolazione aziendale: direttore, dirigenti, personale con incarico PO-AP, personale di comparto. L'OIV supervisiona il funzionamento complessivo del sistema e la sua conformità al Sistema di misurazione e valutazione della performance e produce una relazione annuale sullo stato dello stesso.

#### **3.4.1 *La valutazione del direttore***

##### **Assegnazione degli obiettivi**

Gli obiettivi sono assegnati dal Consiglio di Ambito. Essi riguardano:

- L'insieme degli obiettivi strategici contenuti nel Piano della performance, in riferimento al target annuale
- Gli obiettivi individuali, che potranno essere definiti anche su proposta del direttore.
- Gli obiettivi di equilibrio economico-finanziario.

##### **Monitoraggio**

Il direttore e i dirigenti (con il supporto della struttura) curano il monitoraggio e lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Sono previsti uno o più incontri in corso di anno, per la verifica dello stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi, da parte del Presidente del Consiglio d'Ambito, OIV e direttore. La ridefinizione degli obiettivi può avvenire anche attraverso una proposta di revisione del direttore comunicata al Consiglio d'Ambito e all'OIV, con contestuale motivazione e indicazione delle eventuali ricadute sugli obiettivi dei dirigenti. L'accoglimento della proposta può determinare l'aggiornamento del Piano della performance.

##### **La valutazione coinvolge i seguenti soggetti:**

- Il Consiglio di ambito, nel ruolo di valutatore
- L'OIV, nel ruolo di proponente la valutazione
- Il Direttore nel ruolo di valutato.

##### **Sintesi del processo: fasi, tempi e soggetti**

Fase	Modalità	Tempi	Soggetti
<b>Assegnazione obiettivi</b>	Uno o più incontri finalizzati alla definizione delle attese	Primo trimestre per condividere gli obiettivi previsti	Consiglio d'Ambito, con l'assistenza dell'OIV, e direttore
<b>Verifica intermedia</b>	Uno o più incontri con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, la revisione degli obiettivi, le attese dell'organo di vertice	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Presidente e OIV e Direttore
<b>Valutazione</b>	Uno o più incontri di verifica e valutazione dei risultati. Formalizzazione dei risultati.	Entro marzo anno successivo. La formalizzazione può avvenire in concomitanza con la relazione della performance	Presidente, su proposta di OIV, e direttore

### 3.4.2 La valutazione dei dirigenti

#### Assegnazione degli obiettivi e delle competenze organizzative attese

Gli obiettivi sono assegnati dal Direttore e sono direttamente collegati al Piano della performance.

#### Monitoraggio

Il direttore e i dirigenti (con il supporto della struttura) curano il monitoraggio e lo stato di avanzamento degli obiettivi. La ridefinizione degli obiettivi può avvenire anche attraverso una proposta di revisione del dirigente comunicata al direttore e all'OIV, con contestuale motivazione e indicazione delle eventuali ricadute sugli obiettivi di altri dirigenti e dei collaboratori. L'accoglimento della proposta può determinare l'aggiornamento del Piano della performance.

#### La valutazione coinvolge i seguenti soggetti:

- Il direttore nel ruolo di valutatore
- L'OIV nel ruolo di proponente la valutazione
- Il dirigente nel ruolo di valutato.

#### Sintesi del processo: fasi, tempi e soggetti

Fase	Modalità	Tempi	Soggetti
<b>Assegnazione obiettivi e competenze</b>	Uno o più incontri finalizzati alla definizione delle attese	Primo trimestre per condividere gli obiettivi previsti e successivamente all'approvazione del Piano della performance	Direttore e dirigente
<b>Verifica intermedia</b>	Uno o più incontri con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, la revisione degli obiettivi, le attese del responsabile	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Direttore e dirigente

<b>Valutazione</b>	Uno o più incontri di verifica e valutazione dei risultati. Formalizzazione dei risultati. In concomitanza possono essere definiti piano di sviluppo individuale e prefigurazione nuovi obiettivi	Entro marzo anno successivo. La formalizzazione può avvenire in concomitanza con la relazione della performance	Direttore e dirigente
--------------------	--	---	-----------------------

### 3.4.3 La valutazione dei funzionari titolari di PO-AP

#### Assegnazione degli obiettivi e delle competenze organizzative attese

Gli obiettivi sono assegnati dal dirigente. Essi possono essere direttamente collegati al Piano della performance o assegnati ad hoc sulla base dei piani di attività e dei progetti coordinati.

Le competenze organizzative previste dal ruolo vengono contestualizzate e “pesate” rispetto alle attese specifiche dal dirigente.

#### Monitoraggio

Il dirigente (con il supporto della struttura) cura il monitoraggio e lo stato di avanzamento degli obiettivi. La ridefinizione degli obiettivi può avvenire anche attraverso una proposta di revisione del funzionario, con contestuale motivazione e indicazione delle eventuali ricadute sugli obiettivi di altri soggetti. L'accoglimento della proposta può determinare l'aggiornamento del Piano della performance.

#### La valutazione coinvolge i seguenti soggetti:

- Il dirigente nel ruolo di valutatore
- Il funzionario titolare di PO-AP nel ruolo di valutato.

#### Sintesi del processo: fasi, tempi e soggetti

Fase	Modalità	Tempi	Soggetti
<b>Assegnazione obiettivi e competenze</b>	Uno o più incontri finalizzati alla definizione delle attese	Primo trimestre per condividere gli obiettivi previsti e successivamente all'approvazione del Piano della performance	Dirigente e funzionario PO-AP
<b>Verifica intermedia</b>	Uno o più incontri con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, la revisione degli obiettivi, le attese del responsabile	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Dirigente e funzionario PO-AP
<b>Valutazione</b>	Uno o più incontri di verifica e valutazione dei risultati. Formalizzazione dei risultati. In concomitanza possono essere definiti piano di sviluppo individuale e	Entro marzo anno successivo. La formalizzazione può avvenire in concomitanza con la relazione della performance	Dirigente e funzionario PO-AP

---

	prefigurazione nuovi obiettivi		
--	--------------------------------	--	--

#### **3.4.4 La valutazione del personale di comparto**

##### **Assegnazione degli obiettivi e delle competenze organizzative attese**

Gli obiettivi sono assegnati dal dirigente. Essi possono essere assegnati collettivamente e direttamente collegati al Piano della performance e/o possono essere assegnati ad hoc sulla base dei piani di attività e dei progetti realizzati dalla struttura. Di norma è preferibile, ove possibile, assegnare obiettivi collettivi (cioè gli stessi obiettivi ad un gruppo di collaboratori nell'ambito della stessa struttura). Nella scheda obiettivo è individuato il personale che concorre alla realizzazione dell'obiettivo.

Le schede obiettivo sono consegnate ad inizio anno dai Dirigenti al personale.

La valutazione della parte obiettivi del personale corrisponde alla media aritmetica degli obiettivi in cui sono direttamente coinvolti i dipendenti.

Le competenze organizzative, che fanno riferimento ai comportamenti attesi dal personale di comparto, sono comunicate e qualificate rispetto alle attese dal dirigente.

##### **Monitoraggio**

Il dirigente (con il supporto della struttura) cura il monitoraggio e lo stato di avanzamento degli obiettivi. La ridefinizione degli obiettivi può avvenire anche attraverso una proposta di revisione dei collaboratori, con contestuale motivazione e indicazione delle eventuali ricadute sugli obiettivi di altri soggetti. L'accoglimento della proposta può determinare l'aggiornamento del Piano della performance.

##### **Progetti individuali**

Possono essere attribuiti al personale di comparto, non assegnatario di Posizione Organizzativa, progetti individuali specifici, che vengono pesati e valorizzati sulla base dei seguenti criteri:

- il livello di innovazione,
- il grado di strategicità;
- il grado di complessità (che tiene in considerazione oltre il livello di competenza richiesto anche il tempo/lavoro necessario per completare il progetto)
- ed il grado di miglioramento del servizio.

Ogni fattore viene valutato dal Direttore, su una scala da 1 a 10 punti. In base della "pesatura" attribuita a ciascun progetto verrà riconosciuta al dipendente assegnatario una quota di salario accessorio come da contratto decentrato integrativo, che verrà riconosciuta sulla base del grado di realizzazione del progetto in termini percentuali.

In fase di predisposizione della Relazione sulla performance verranno redatte, da parte dei dipendenti assegnatari di progetto, le relazioni finali sulla base delle quali i Dirigenti attribuiranno una percentuale di realizzazione di progetto.

##### **La valutazione coinvolge i seguenti soggetti:**

- Il dirigente nel ruolo di valutatore; il dirigente può assumere gli elementi valutativi riportati dal funzionario PO che coordina le attività del valutato
- Il collaboratore nel ruolo di valutato.

#### Sintesi del processo: fasi, tempi e soggetti

Fase	Modalità	Tempi	Soggetti
<b>Assegnazione obiettivi e competenze</b>	Uno o più incontri finalizzati alla definizione delle attese	Primo trimestre per condividere gli obiettivi previsti e successivamente all'approvazione del Piano della performance	Dirigente e collaboratore, con assistenza PO coordinatore
<b>Verifica intermedia</b>	Uno o più incontri con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, la revisione degli obiettivi, le attese del responsabile	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Dirigente e collaboratore, con assistenza PO coordinatore
<b>Valutazione</b>	Uno o più incontri di verifica e valutazione dei risultati. Formalizzazione dei risultati. In concomitanza possono essere definiti piano di sviluppo individuale e prefigurazione nuovi obiettivi	Entro marzo anno successivo. La formalizzazione può avvenire in concomitanza con la relazione della performance	Dirigente e collaboratore, con assistenza PO coordinatore

### **3.5 I collegamenti con il sistema di sviluppo delle persone**

L'esito del processo di misurazione e valutazione della performance, una volta validato dall'OIV, consentirà l'applicazione dei sistemi premianti previsti dalla contrattazione collettiva secondo criteri di valorizzazione del merito. Costituisce altresì presupposto per l'accesso al trattamento economico accessorio e rileva ai fini dell'attribuzione degli incarichi ai dirigenti.

Oltre al collegamento con i sistemi premiali e con le progressioni economiche e di carriera, i risultati della valutazione delle performance individuali, mettendo in evidenza i punti di forza e i gap di competenza delle persone, forniranno la base per:

- L'impostazione dei piani di formazione
- La gestione della mobilità interna.

### **3.6 La procedura di conciliazione**

La definizione della procedura di conciliazione viene rimandata alla contrattazione decentrata integrativa.

---

## 4 Raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo

---

La progettazione del Sistema considera la necessaria integrazione con il processo di redazione dei **documenti di programmazione e di bilancio** dell’Agenzia, sia in termini di contenuti che di tempi, e con i **sistemi di controllo** esistenti.

In particolare esiste un necessario legame, all’interno dell’Agenzia, tra il Documento di Programmazione Unitaria e il Bilancio di previsione ed il Piano della performance. Infatti si tratta degli strumenti attraverso i quali l’Agenzia attua gli obiettivi e le strategie prefissati - nell’ambito delle sue finalità istituzionali - in coerenza con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Il Piano della performance trova la sua **base programmatica di riferimento** nella Nota di aggiornamento del Documento Unitario di Programmazione, che viene adottato con determina dirigenziale dal direttore entro la fine dell’anno precedente. Su questa base viene predisposto lo schema di Bilancio di previsione, con allegato il DUP aggiornato, da approvare entro fine anno. Di qui la stretta connessione tra ciclo di programmazione delle attività ed economico finanziaria e di bilancio e quello della performance.

In merito ai **sistemi di controllo interni**, questi ultimi sono in fase di implementazione. Vengono adottate le schede obiettivo e progetto in grado di rendicontare, attraverso indicatori di risultato e di attività, il grado di raggiungimento degli obiettivi/progetti/attività realizzati.

---

## 5 Valutazione della performance e trasparenza

---

La **pubblicazione dei documenti** relativi al Ciclo della performance costituisce un aspetto qualificante del rapporto con gli stakeholder, rendendo espliciti i programmi e gli obiettivi che si vogliono raggiungere e dando conto del loro grado di realizzazione. Indirettamente, la pubblicazione ha effetto anche sui comportamenti interni all’Agenzia in quanto sollecita uno sforzo di focalizzazione e rappresentazione delle priorità.

Pertanto, così come già previsto nel Programma triennale per la trasparenza e l’integrità dell’Agenzia, nella sezione **Amministrazione trasparente-Performance** del sito web conterrà:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Piano della performance
- Relazione sulla performance.

Saranno anche pubblicati i «dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale», così come previsto dal D.Lgs. 33/2013 (decreto trasparenza) e la Relazione dell’OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Inoltre nell’ambito del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità saranno segnalate le eventuali ulteriori **azioni specifiche** che l’Agenzia intende mettere in atto per garantire il conseguimento di un adeguato livello di trasparenza della performance e il coinvolgimento degli stakeholder nella rendicontazione dei risultati dell’Agenzia.

Allegato alla deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 41 del 29 maggio 2018

**Oggetto: Area Amministrazione e Supporto alla Regolazione. Approvazione sistema di misurazione e valutazione della performance**

Si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, della presente proposta di deliberazione, ai sensi degli articoli 49 comma 1 e 147 bis comma 1 del d.lgs. 18 agosto 2000 n. 267

Il Direttore

F.to Ing. Vito Belladonna

Bologna, 29 maggio 2018

Approvato e sottoscritto

Il Presidente

F.to Tiziano Tagliani

Il Direttore

F.to Ing. Vito Belladonna

---

## RELAZIONE DI PUBBLICAZIONE

La suesposta deliberazione:

ai sensi dell'art. 124 D.Lgs 18.08.2000 n° 267, viene oggi pubblicata all'Albo Pretorio per quindici giorni consecutivi (come da attestazione)

Bologna, 30 agosto 2018

Il Direttore

F.to Ing. Vito Belladonna