



**Sistema di misurazione e di valutazione della performance
del personale dell'Ufficio d'Ambito di Brescia**

1. Premessa

Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il sistema di misurazione e di valutazione della performance del personale dell'Ufficio d'Ambito di Brescia.

Le finalità del processo di valutazione del personale vengono riassunti qui di seguito:

- **conoscenza:** avere un quadro sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul contributo quantitativo e qualitativo del dipendente. Si valuta per sapere se il singolo ha raggiunto degli obiettivi prefissati;
- **feedback e motivazione:** restituire al dipendente informazioni sulla sua performance. Si parte dal presupposto che per essere adeguatamente motivato il singolo debba conoscere le esigenze dell'organizzazione in cui opera per poter adattare i propri comportamenti. Si valuta per comunicare al dipendente se i suoi comportamenti e i suoi risultati sono in linea con le attese dell'amministrazione;
- **cambiamento:** sostenere processi di innovazione organizzativa. Nel momento in cui l'ente decide di sostenere la diffusione di nuovi valori o, più semplicemente, la revisione di alcuni processi operativi può individuare alcuni item di valutazioni puntuali. Si valuta per orientare/modificare i comportamenti del dipendente lungo una precisa direzione;
- **formazione:** individuare gap di competenza. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, cercando di individuare eventuali aree di criticità o semplici spazi di miglioramento. Si valuta per costruire percorsi formativi adeguati a reali esigenze;
- **sviluppo:** contribuire alla crescita delle persone meritevoli, lungo un arco temporale coerente. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti un incarico differente o un passaggio formale di carriera;
- **incentivazione:** riconoscere il contributo del personale. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti l'assegnazione di un premio e/o un incentivo.

2. I soggetti valutati

Il sistema di valutazione della performance è applicabile al seguente personale in servizio:

- Direttore
- personale dipendente a tempo indeterminato

3. Elementi oggetto di valutazione

Ogni dipendente sarà valutato in base a:

1. comportamenti organizzativi individuali.
2. performance organizzativa legata al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ufficio d'Ambito.

Nei paragrafi successivi sono illustrati in maniera più dettagliata i diversi elementi oggetto di valutazione, con particolare attenzione ai collegamenti con gli strumenti di programmazione e le modalità di valutazione.

4.1 La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in **comportamenti organizzativi individuali** e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.

In questo contesto, risulta di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione che i soggetti che hanno un ruolo attivo di valutazione effettuino una significativa differenziazione dei giudizi dei comportamenti dei propri collaboratori.

La valutazione viene effettuata sulla base di categorie di comportamenti differenti in base al ruolo ricoperto da ogni dipendente all'interno dell'ente, in particolar modo si distingue tra personale dirigenziale e personale inquadrato nelle diverse categorie.

La **valutazione dei comportamenti del personale con qualifica dirigenziale/direttore** avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di guidare i collaboratori e leadership;
2. capacità di collaborare con i soggetti istituzionali interni ed esterni all'ente;
3. formazione e sviluppo professionale;
4. innovazione dei processi organizzativi;
5. relazioni con i diversi portatori di interesse;
6. modalità di programmazione, di utilizzo e di rendicontazione delle risorse assegnate;
7. capacità di individuare e risolvere i problemi;
8. tensione al risultato e alla qualità del lavoro.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato punteggio, ossia:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 30;
- Seconda fascia: punteggio da 31 a 60;
- Terza fascia: punteggio da 61 a 90;
- Quarta fascia: punteggio da 91 a 100

La **valutazione dei comportamenti del personale inquadrato nelle categorie** avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di fare squadra (collaborazione e team working);
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. formazione e sviluppo professionale;
5. attenzione all'utente;
6. flessibilità;
7. motivazione;
8. spirito di iniziativa.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato possiede. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 30;
- Seconda fascia: punteggio da 31 a 60;
- Terza fascia: punteggio da 61 a 90;
- Quarta fascia: punteggio da 91 a 100

4.2 La valutazione della performance organizzativa dell'Ufficio d'Ambito

La **performance organizzativa nel suo complesso** concerne l'orientamento dell'intera organizzazione al raggiungimento degli obiettivi che l'ente si è posto e che sono stati individuati attraverso il Bilancio di Previsione e nel Piano della Performance.

Gli obiettivi della performance organizzativa dell'ente esprimono il risultato che l'organizzazione intende conseguire per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e devono essere coerenti con la strategia definita nella *mission* e nella *vision*. Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti criteri:

- a. rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa: è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi o eventualmente anche gestionali.
- b. misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.

- c. controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa: è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- d. chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo ha al massimo durata annuale. La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa viene indicato all'interno della relazione annuale sulla performance, che verrà approvato dal CDA dell'Ufficio d'Ambito.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa dell'ente viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze della relazione al piano della performance, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo raggiunto al 50%: 50 punti
- Obiettivo raggiunto al 100%: 90 punti (intermedio in proporzione)
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

5. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato

Per ottenere il punteggio finale del dipendente devono essere effettuati i seguenti passaggi fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione della valutazione dei comportamenti (x). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti organizzativi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
2. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance dell'ente (y). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed assume un valore compreso tra 0 e 100;
3. calcolo del punteggio totale individuale. Viene calcolato effettuando la media ponderata dei punteggi di x e y secondo le pesature attribuite come nella tabella sottostante.

Tabella 1) Pesatura degli elementi oggetto di valutazione

Elementi oggetto di valutazione	Personale
X valutazione dei comportamenti organizzativi	40%

individuali	
Y valutazione della performance organizzativa dell'ufficio	60%
TOTALE	100%

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

$$1. \text{ punteggio totale del personale} = [(x \cdot 40) + (y \cdot 60)] / 100$$

6. Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi adottati determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio di risultato conseguito	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	50%
>60 e ≤70	60%
>70 e ≤80	70%
>80 e ≤90	80%
>90 e ≤95	90%
>95	100%

Per i dipendenti il fondo per il salario di risultato verrà distribuito in funzione della votazione conseguita e in base alla quota destinata ad ogni singolo dipendente. L'eventuale quota del fondo non assegnato sarà un'economia dell'ente.

7. Modalità e tempi del processo di valutazione

Il processo di valutazione avviene annualmente, viene effettuato al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento. Il processo di valutazione deve concludersi entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. La verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'attestazione dei comportamenti organizzativi individuali

è validata attraverso un'apposita relazione di valutazione, di cui agli allegati a) e b) del presente documento.

La **valutazione del direttore** è disposta dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente dell'Ufficio d'Ambito.

È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La **valutazione del personale inquadrato nelle categorie** è effettuata dal Direttore.

E' necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al dipendente.

Si precisa che il compenso incentivante non spetta nel caso di presenza sul luogo di lavoro di durata inferiore a 180 giorni anche non consecutivi rispetto all'anno.

Il termine minimo riferito al periodo di servizio per il personale delle categorie e per il personale dirigente è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro di durata indeterminata che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa.

Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.

Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione

Fasi collegate con il processo di valutazione	Scadenza
1. Approvazione del piano della performance (e conseguente definizione degli obiettivi di performance)	<i>Entro il 31 gennaio dell'anno X</i>
2. Eventuali variazioni al piano della performance	<i>Nel corso dell'anno X</i>
3. Approvazione della relazione al piano della performance	<i>Entro il mese di aprile dell'anno X+1</i>
4. Colloquio di valutazione tra personale/direttore 5. Colloquio di valutazione tra direttore/presidente 6. Erogazione del salario di risultato	<i>Entro il 15 maggio dell'anno X+1</i> <i>Erogazione entro giugno dell'anno X+1</i>