

# Forestas

*Agenzia forestale regionale pro s'isvilupu de su territòriu e de s'ambiente de sa Sardigna*

**Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna**



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**dell'AGENZIA FoReSTAS**

**Anno 2021**

*Art. 7 del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150,  
modificato dal D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74.*

## Indice sommario

<b>1. Definizioni</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Finalità del sistema di misurazione e valutazione delle performance</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Parametri di valutazione della performance organizzativa</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Parametri e scala di valutazione della performance individuale.</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Soggetti della valutazione.</b> .....	<b>7</b>
<b>6. Tempi e modalità della valutazione</b> .....	<b>8</b>
<b>7. Distribuzione delle risorse premiali</b> .....	<b>9</b>
7.1 <i>Valutazione del direttore generale</i> .....	10
7.2 <i>Valutazione dei dirigenti</i> .....	10
7.3 <i>Valutazione dei quadri e degli impiegati</i> .....	11
7.4 <i>Valutazione degli operai</i> .....	12
7.5 <i>Valutazione dell'Amministrazione sulla base del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti</i> .....	13
7.6 <i>Erogazione del premio</i> .....	14
<b>8. Riesame della valutazione individuale</b> .....	<b>14</b>
<b>9. Pubblicità della valutazione</b> .....	<b>16</b>

## 1. Definizioni

### **Performance:**

È il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita (fonte: Delibera CIVIT n. 89).

### **Performance organizzativa:**

È la performance dell'Amministrazione nel suo complesso o delle unità organizzative che la compongono

### **Performance individuale:**

È la performance dei singoli dipendenti, dirigenti e non dirigenti.

### **Misurazione della Performance:**

Processo che quantifica la performance resa sulla base di parametri predefiniti.

### **Valutazione della Performance:**

Processo che colloca il livello di performance misurato su una scala di valore, a cui sono collegate conseguenze predefinite.

### **Competenza manageriale:**

Si configura come un insieme di conoscenze, abilità, esperienze, comportamenti, che permette all'individuo di conseguire una performance efficace e/o eccellente in uno specifico contesto di riferimento (Spencer & Spencer, 1995).

### **Comportamento organizzativo:**

È la manifestazione degli aspetti dell'attività lavorativa relativi alla condotta degli individui, sia in relazione ai compiti assegnati (es. impegno, dedizione, etc.), sia ai rapporti gerarchici (es., precisione, puntualità, rispetto, etc.), sia ai rapporti con i pari (es. correttezza, collaborazione, flessibilità, ecc.).

### **Struttura:**

È la "struttura organizzativa", ossia l'architettura generale dell'organizzazione dell'ente. La struttura, in tal senso, è un concetto relativo alla composizione complessiva dell'organizzazione aziendale, da intendere come l'articolazione verticale (livelli gerarchici) ed orizzontale (specia-

lizzazione funzionale e/o territoriale) delle unità organizzative che la compongono. La struttura sostanziale è l'effettiva articolazione delle unità organizzative istituite e dotate di posizioni di responsabilità, risorse, ed obiettivi. In contrasto, la struttura formale è l'articolazione delle unità organizzative prevista da atti normativi e regolamentari. La struttura sostanziale può differire da quella formale, nel caso in cui la struttura normativa e regolamentare non sia stata completamente attuata. Il sistema di valutazione, in quanto funzionale ai processi di governo aziendale, ha riguardo alla allocazione effettiva delle responsabilità, risorse, ed obiettivi.

La struttura organizzativa si riferisce alle relazioni schematizzate tra i ruoli che le persone occupano in un'organizzazione formale. I ruoli, a loro volta, sono insiemi di comportamenti che ci si aspetta un determinato soggetto ponga in essere. In altre parole, i ruoli si riferiscono alle mansioni che le persone svolgono nell'organizzazione e all'insieme dei requisiti comportamentali che ci si aspetta le persone posseggano nello svolgimento di quelle mansioni.

La struttura organizzativa presenta tre componenti che sono:

- complessità (gradi di divisione e differenziazione delle attività lavorative);
- formalizzazione (livello di standardizzazione del lavoro e dei processi);
- centralizzazione (accentramento o decentramento della presa di decisione).

#### **Unità organizzativa:**

E' ogni sotto-sistema dell'organizzazione aziendale caratterizzato da unitarietà di funzioni di coordinamento e controllo. Unità organizzative, in questa accezione, sono, ad esempio, la direzione generale, i servizi (centrali e territoriali), i complessi forestali, gli uffici, i presidi forestali e le Unità Organizzative Specializzate.

**Valutazione partecipativa:** La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, coinvolge non solo gli utenti esterni ma anche quelli interni e comprende diversi ambiti e strumenti (*Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche (LG n.4/2019)*).

## **2. Finalità del sistema di misurazione e valutazione delle performance**

La valutazione è un processo orientato al miglioramento delle performance e basato sulla cooperazione tra i valutatori e i valutati.

Finalità della misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione è quella di:

- offrire ai cittadini, in un'ottica di accountability, un quadro delle attività svolte e degli obiettivi raggiunti con le risorse umane finanziarie e strumentali assegnate;

- fornire al decisore politico dati sui risultati raggiunti con le risorse assegnate per orientare le decisioni in materia di assegnazione del budget di spesa

La misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Agenzia da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Finalità della misurazione e valutazione della performance individuale è quella di:

- orientare i comportamenti attesi dal personale nella prestazione dell'attività lavorativa;
- motivare il personale, distinguendo coloro che meglio rispondono ai comportamenti attesi;
- individuare il personale che può accedere a percorsi di carriera e a percorsi formativi.
- premiare e il riconoscere in termini economici il contributo delle persone al lavoro svolto;

### **3. Parametri di valutazione della performance organizzativa.**

La performance organizzativa è misurata con riferimento alle singole unità organizzative e all'Amministrazione nel suo complesso.

La performance delle unità organizzative è misurata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi definiti a partire dalle priorità strategiche e dagli obiettivi generali assegnati all'Agenzia dalla Giunta Regionale.

Gli obiettivi, i relativi indicatori e target sono definiti tenendo conto dei seguenti fattori:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- i) l'integrazione delle misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

Ciascuna unità organizzativa concorre al raggiungimento di obiettivi specifici condivisi con tutte le strutture dell'Agenzia, sulla base delle proprie specificità e vocazioni, ma comunque in modo che sia possibile aggregare i risultati raggiunti dall'Amministrazione.

La valutazione della performance delle unità organizzative può basarsi su un numero limitato degli obiettivi assegnati (in genere non meno di tre per i Servizi Centrali e non meno di sette per i Servizi Territoriali), opportunamente pesati.

La performance dell'Amministrazione nel suo complesso deriva:

dalla media pesata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati dal grado di soddisfazione dell'utenza, rilevato mediante apposite indagini.

#### **4. Parametri e scala di valutazione della performance individuale.**

La performance individuale dei dirigenti o del personale a cui sono attribuiti incarichi dirigenziali è valutata sulla base dei seguenti parametri:

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa a cui il dirigente è preposto;
- grado di raggiungimento di eventuali ulteriori obiettivi assegnati individualmente al dirigente;
- competenze manageriali dimostrate, ivi compresa la qualità della valutazione dei dipendenti assegnati (Allegato G).

La performance individuale del personale non dirigente è valutata sulla base dei seguenti parametri:

- grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti all'unità organizzativa a cui il dipendente è assegnato;

- comportamenti organizzativi posti in essere.

Ciascun comportamento organizzativo sarà valutato secondo una scala di valutazione (Allegato F) con i livelli da 1 a 10 ai quali corrisponderanno i relativi gradi di possesso del comportamento organizzativo, nonché la tipologia di valutazione che potrà risultare *negativa* (punteggio da 1 a 3), *non pienamente positiva* (punteggio da 4 a 5) o *positiva* (punteggio da 6 a 10).

## 5. Soggetti della valutazione.

Sono incaricati della valutazione i seguenti soggetti:

Soggetto	Ruolo
OIV	Valuta la performance organizzativa; Valutazione della performance complessiva dell'Amministrazione; Propone all'A.U. la valutazione del Direttore Generale; Propone all'Assessore competente in materia ambientale la valutazione dell'A.U..
Amministratore Unico	Valuta il Direttore Generale, sulla base della proposta dell'OIV;
Direttore Generale	Valuta i Dirigenti, con il supporto dell'OIV;
Dirigenti	Valutano il personale assegnato.

Il valutatore deve agire avendo riguardo alle finalità della valutazione, che è rivolta al miglioramento della gestione e al coordinamento dei collaboratori, in rapporto a obiettivi, compiti e risorse assegnate ai valutati, ai risultati raggiunti e a quelli raggiungibili. Egli deve adoperarsi affinché il processo di valutazione si svolga in un clima di fiducia, chiarezza di ruoli, di attenzione e ascolto reciproco. Le informazioni emerse dalla valutazione devono essere prese in considerazione per analizzare in modo critico l'attività organizzativa e stimolare la ricerca di possibili miglioramenti delle performance individuali e organizzative.

Il valutato deve collaborare con il valutatore affinché costui possa acquisire informazioni obiettive sul contributo che il valutato ha apportato, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Agenzia. Il valutato può provvedere ogni evidenza utile per migliorare l'obiettività della valutazione e per aiutare a comprendere meglio le possibili cause del raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati.

In caso di mobilità dei dipendenti tra diversi Servizi o Complessi dell'Agenzia nel corso dell'anno di riferimento, il dipendente sarà valutato nell'unità organizzativa in cui ha prestato servizio per

la parte prevalente dell'anno o per quella dove ha operato nell'ultimo periodo in caso di assegnazione di pari durata.

In caso di assegnazioni temporanee presso Amministrazioni esterne all'Agenzia stessa il dipendente sarà valutato dall'Amministrazione di assegnazione per il periodo in cui vi ha prestato servizio e con il metodo di valutazione dell'Amministrazione stessa (sia per la valutazione organizzativa che per quella individuale). L'Agenzia Forestas potrà anticipare il pagamento della parte variabile ove non diversamente regolato dalle convenzioni bilaterali, fermo restando il totale ristoro a carico dell'Amministrazione di assegnazione.

Qualora l'assegnazione riguardasse una sola parte dell'anno ovvero iniziasse ad annualità già avviata, il dipendente verrà valutato con il metodo di valutazione dell'Amministrazione di assegnazione (sia per la valutazione organizzativa che per quella individuale) e solo per il periodo di pertinenza, mentre verrà valutato dall'Agenzia Forestas con il proprio sistema di valutazione per la restante parte dell'anno.

Il pagamento della retribuzione di risultato dovrà essere proporzionale al periodo lavorativo effettivamente trascorso presso ciascuna Amministrazione.

## 6. Tempi e modalità della valutazione

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello a cui la valutazione si riferisce i dirigenti producono un'attestazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di pertinenza. A tal fine compilano una griglia riassuntiva e producono tutti i documenti a supporto delle dichiarazioni rese.

Contemporaneamente, e sempre entro il mese di gennaio, i dati relativi alla valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti (Allegato E) sono elaborati dai Servizi nel sistema informatico a supporto.

Nel mese di febbraio i dati relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi e del grado di soddisfazione dell'utenza sono aggregati a livello di amministrazione dall'Ufficio Pianificazione e Controllo.

Sulla base della documentazione prodotta l'OIV valuta la performance organizzativa dell'Amministrazione.

Entro il mese di marzo i dirigenti procedono alla valutazione individuale dei dipendenti assegnati all'unità organizzativa di pertinenza. A tal fine compilano, attraverso il sistema informatico a supporto, una scheda di valutazione individuale, che viene consegnata, anche con modalità telematiche, ai valutati. I risultati della Performance organizzativa e della Customer Satisfaction di ciascun Servizio, certificati dai dirigenti, sono riportati anch'essi sulla scheda individuale.



Entro il mese di aprile i dirigenti procedono alla consegna delle schede individuali di valutazione. Il valutatore, anche con il supporto dei quadri e degli impiegati che agiscono a più diretto contatto con i valutati, illustra ai valutati l'evidenza e le motivazioni che hanno determinato l'esito della valutazione, analizza insieme ai valutati le possibili cause che hanno determinato i risultati e concorda con i valutati le possibili azioni da intraprendere per favorire il miglioramento delle performance individuali future.

Entro il mese di giugno i risultati della valutazione organizzativa e individuale sono riassunti nella Relazione annuale della performance, approvata dall'Amministratore Unico dell'Agenzia e soggetta alla validazione da parte dell'OIV.

Al fine di aumentare il grado di consapevolezza circa gli obiettivi assegnati e l'adesione ai risultati e ai comportamenti attesi, ciascun dirigente, al momento dell'approvazione del piano della performance e dell'assegnazione degli obiettivi alla struttura, organizza, personalmente o attraverso i quadri, apposite riunioni per illustrare gli obiettivi e i target. In corso d'anno sono organizzati incontri periodici per valutare il grado di avanzamento degli obiettivi. Parimenti si tengono riunioni informative in caso di modifica dei comportamenti organizzativi attesi.

Il Direttore Generale procede analogamente nei confronti dei dirigenti.

## **7. Distribuzione delle risorse premiali**

Il calcolo del premio è effettuato sulla base del livello contrattuale di inquadramento ricoperto al 1° gennaio dell'anno di riferimento, rapportato alle effettive giornate di presenza, calcolate sulla base della normativa vigente e della contrattazione integrativa in quanto compatibile con la stessa. Nel caso di diverso inquadramento conseguito nel corso dell'anno, il premio corrisponde alla somma dei premi parziali relativi agli inquadramenti ricoperti nel corso dell'anno.

In caso di mobilità dei dirigenti tra diversi servizi è valutato l'effettivo contributo dato in ogni incarico in rapporto al tempo trascorso nei diversi servizi. A inizio anno l'Agenzia definisce l'ammontare del premio disponibile per ciascun dirigente sulla base delle tabelle contrattuali.

In caso di mobilità dei dipendenti tra diversi Servizi o Complessi dell'Agenzia nel corso dell'anno di riferimento, la valutazione del dipendente è espressa dal servizio o complesso cui il dipendente è stato destinato più a lungo nel corso dell'anno.

In caso di assegnazioni temporanee presso altre Amministrazioni il pagamento della retribuzione di risultato dovrà essere proporzionale al periodo lavorativo effettivamente trascorso presso l'Amministrazione esterna e presso l'Agenzia Forestas.

L'Agenzia Forestas potrà anticipare il pagamento della parte variabile, ove non diversamente regolato dalle convenzioni bilaterali, fermo restando il totale ristoro a carico dell'Ente di assegnazione.

Per l'anno 2021 le risorse premiali sono così distribuite:

70% sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi;

5% sulla base della valutazione dei servizi resi formulata dall'utenza;

25% sulla base della valutazione individuale.

Nello specifico, la valutazione e l'attribuzione delle risorse premiali per ciascuna categoria professionale avviene come di seguito illustrato.

## 7.1 Valutazione del direttore generale

La valutazione del Direttore Generale è formulata dall'Amministratore Unico su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alle competenze manageriali. Il raggiungimento degli obiettivi, opportunamente pesati in sede di pianificazione, ha un peso pari al 70% della valutazione complessiva. La valutazione delle competenze manageriali (all'interno delle quali sono comprese anche quelle riferite alla valutazione e differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori) ha un peso pari al 25% della valutazione complessiva. L'ulteriore 5% del premio è attribuito sulla base del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti, secondo quanto illustrato al successivo paragrafo 7.5.

## 7.2 Valutazione dei dirigenti

I dirigenti (dei servizi centrali e territoriali) sono valutati dal Direttore Generale, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti (sia dei servizi centrali che territoriali), previa verifica del rispetto dei loro obblighi specifici, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (obiettivi organizzativi), ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il raggiungimento degli obiettivi, opportunamente pesati in sede di pianificazione, ha un peso pari al 70% della valutazione complessiva. La valutazione delle competenze manageriali (effettuata sulla base di un elenco di competenze (allegato A), all'interno delle quali sono comprese anche quelle riferite alla valutazione e differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori) ha un peso pari al 25% della valutazione complessiva. Laddove al dirigente siano attribuiti spe-

cifici obiettivi individuali, questi possono determinare l'attribuzione di una quota del premio fino al 15%, con contestuale e proporzionale riduzione della quota legata alle competenze manageriali. L'ulteriore 5% del premio è attribuito sulla base del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti, secondo quanto illustrato al successivo paragrafo 7.5.

Per i dirigenti dei servizi territoriali la verifica del raggiungimento degli obiettivi deriverà per il 50% dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati direttamente al Servizio, per il restante 50% dalla media della performance dei Complessi che dipendono dal Servizio.

### 7.3 Valutazione dei quadri e degli impiegati

I quadri e degli impiegati sono valutati dal Direttore del Servizio a cui afferiscono. Per la valutazione degli impiegati i direttori di Servizio possono avvalersi dei quadri che lavorano a più diretto contatto con il personale valutato.

I quadri e gli impiegati sono valutati in relazione a due dimensioni:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio o complesso;
- b) comportamenti organizzativi.

A inizio anno l'Agènzia definisce l'ammontare del premio disponibile per ogni servizio e complesso, tenendo conto del premio massimo ottenibile da ciascun soggetto afferente il servizio o complesso in considerazione del livello contrattuale di appartenenza. Di fatto, all'interno del medesimo servizio o complesso, si costituiranno dei plafond di premi per ciascun livello.

Nella distribuzione del premio il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ha un peso pari al 70% della valutazione complessiva. La valutazione dei comportamenti organizzativi (effettuata sulla base di un elenco di comportamenti -allegato B) ha un peso pari al 25% della valutazione complessiva. La distribuzione del plafond premiale avviene secondo le seguenti modalità.

- a) Valutazione obiettivi organizzativi: il 70% del premio disponibile è assegnato in base al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, in parte uguale tra i quadri e gli impiegati afferenti al singolo servizio o complesso, considerati separatamente per livello contrattuale di appartenenza; conseguentemente, se si raggiunge una percentuale inferiore al totale dell'obiettivo, verrà distribuita la stessa percentuale della somma dedicata a questa dimensione. Gli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione sono definiti nel Piano della Performance.
- b) Valutazione dei comportamenti organizzativi: il 25% del premio distribuibile è assegnato in base ai comportamenti organizzativi dei quadri e degli impiegati, opportunamente valutati sulla base di un elenco di comportamenti (allegato B), in graduatorie separate in funzione del livello contrattuale di appartenenza fino alla distribuzione della totalità del plafond disponibile per la valutazione dei comportamenti orga-

nizzativi (25%). Nel caso in cui in un servizio o complesso vi sia un solo dipendente per un determinato livello, la quota di premio relativa ai comportamenti organizzativi (25%) sarà distribuita in proporzione al punteggio effettivamente conseguito nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

Come conseguenza di tale metodo, i singoli individui saranno incentivati a operare per raggiungere gli obiettivi organizzativi ai livelli più alti possibili, poiché il raggiungimento degli obiettivi a livelli inferiori al 100% determina una diminuzione della parte del premio relativa al 70% del premio massimo distribuibile. Al tempo stesso, i soggetti che, pur operando in servizi o complessi che non abbiano raggiunto il 100% degli obiettivi organizzativi, riportino valutazioni positive, in base ai comportamenti organizzativi, potranno, comunque, ricevere una quota di premialità.

L'ulteriore 5% del premio è attribuito sulla base del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti, secondo quanto illustrato al successivo paragrafo 7.5.

Sulla base dell'esperienza applicativa potrà essere sviluppata un'apposita lista di comportamenti, calibrata sulla base del ruolo rivestito dai responsabili di complesso e dai responsabili di ufficio nell'organizzazione.

## 7.4 Valutazione degli operai

La valutazione degli operai è effettuata dal Direttore del Servizio Territoriale, che si avvale a tal fine dei quadri e degli impiegati che lavorano a più diretto contatto con il personale valutato. Gli operai sono valutati in relazione a due dimensioni:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati al complesso<sup>1</sup>;
- b) comportamenti organizzativi.

A inizio anno l'Agenzia definisce l'ammontare del premio disponibile per ogni complesso, tenendo conto del premio disponibile per ciascun soggetto ad esso afferente, in considerazione del livello di appartenenza. Di fatto, all'interno del medesimo complesso, si costituiranno dei plafond di premi per ciascun livello.

La percentuale di pesatura delle due dimensioni è 70% per gli obiettivi organizzativi e 25% per i comportamenti organizzativi, secondo le seguenti modalità.

- a) Valutazione obiettivi organizzativi: il 70% del premio distribuibile è assegnato in base al raggiungimento degli obiettivi organizzativi in parti uguali tra gli operai afferenti al singolo complesso, considerati separatamente per livello contrattuale di apparte-

---

<sup>1</sup> Nel caso di operai non inquadrati all'interno di un complesso, ma di altre strutture organizzative afferenti al Servizio Territoriale, la valutazione è svolta con riferimento agli obiettivi assegnati a tali strutture.

nenza.

Esempio, se per gli operai di livello 2 di un complesso sono disponibili € 100.000 (pari al 70% del premio teorico previsto da contratto per tutti gli operai di secondo livello del complesso), € 70.000 sono destinati alla premialità connessa al raggiungimento degli obiettivi del complesso; nel caso di raggiungimento dell'80% degli obiettivi, è distribuita in parti uguali fra gli operai di secondo livello del complesso una somma pari a € 56.000 (l'80% di € 70.000). Gli stessi criteri sono utilizzati per gli operai degli altri livelli contrattuali all'interno del medesimo complesso.

- c) Valutazione dei comportamenti organizzativi: il 25% del premio distribuibile è assegnato in base ai comportamenti organizzativi dei dipendenti, opportunamente valutati sulla base di un elenco di comportamenti (allegato B), in graduatorie separate in funzione del livello contrattuale di appartenenza, fino alla distribuzione della totalità del plafond disponibile per la valutazione dei comportamenti organizzativi (25%). Nel caso in cui in un servizio o complesso vi sia un solo dipendente per un determinato livello, la quota di premio relativa ai comportamenti organizzativi (25%) è distribuita in proporzione al punteggio effettivamente conseguito nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

Come conseguenza di tale metodo, i singoli individui saranno incentivati a operare per raggiungere gli obiettivi organizzativi ai livelli più alti possibili, poiché il raggiungimento degli obiettivi a livelli inferiori al 100% determina una diminuzione della parte del premio relativa al 70% del premio massimo distribuibile. Al tempo stesso, i soggetti che, pur operando in complessi che non abbiano raggiunto il 100% degli obiettivi organizzativi, riportino valutazioni positive, in base ai comportamenti organizzativi, potranno, comunque, ricevere una quota di premialità.

L'ulteriore 5% del premio è attribuito sulla base del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti, secondo quanto illustrato al successivo paragrafo 7.5.

## **7.5 Valutazione dell'Amministrazione sulla base del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti**

Il D Lgs 74/2017 ha rafforzato l'obbligo per le PA di procedere alla valutazione della soddisfazione dei cittadini/utenti rispetto ai servizi resi, prevedendo, in particolare, che gli Organismi indipendenti di valutazione procedano alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali beneficiari delle attività e dei servizi erogati.

A partire dal ciclo della performance 2018-2020 la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza (c.d. customer satisfaction) è stata pertanto inserita fra gli obiettivi gestionali e ad essa è collegata l'attribuzione di una quota della retribuzione incentivante. Tale quota è confermata per l'anno 2021 pari al 5% del premio teorico previsto per ciascuna categoria e livello. Il

risultato delle indagini di customer satisfaction è rilevato per ciascun Servizio Centrale e Territoriale e per l'Agenzia nel suo complesso. Per i dipendenti e i dirigenti dei Servizi Territoriali e dei Servizi Centrali la quota di premio collegata al grado soddisfazione dell'utenza è attribuita sulla base del punteggio raggiunto da ciascun Servizio.

Sarà definito un valore complessivo di soddisfazione dell'utenza, calcolato come media rilevata nelle indagini previste nel piano della performance. Qualora il risultato sia pari o superiore a 3, la quota di premio sarà interamente essere attribuita al personale. Qualora il risultato medio sia compreso fra 2 e 3, sarà attribuita la metà della corrispondente quota di premio. Qualora sia pari o inferiore a 2, la quota di premio (corrispondente al 5% del premio teorico per il livello contrattuale) non potrà essere attribuita.

Si rinvia all'appendice: RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI CITTADINI/UTENTI.

## 7.6 Erogazione del premio

Il trattamento economico collegato alla performance individuale, alla performance organizzativa e alla customer satisfaction è erogato in un'unica soluzione dopo l'approvazione della Relazione annuale della performance da parte dell'Amministratore Unico e la validazione da parte dell'OIV.

## 8. Riesame della valutazione individuale

Nel caso in cui il dipendente non condivida la valutazione ricevuta, ha facoltà di chiedere un riesame, secondo le seguenti modalità:

- Il direttore generale e i dirigenti possono presentare istanza di riesame all'Amministratore Unico;
- i quadri, gli impiegati e gli operai possono presentare istanza di riesame al Direttore Generale.

L'istanza di riesame relativamente alla valutazione delle competenze manageriali e dei comportamenti organizzativi deve essere presentata dall'interessato esclusivamente secondo il modello "*Istanza di riesame della valutazione individuale*" (Allegato D) entro dieci giorni dalla ricezione della scheda di valutazione e deve contenere ogni evidenza e informazione utile affinché la valutazione possa essere rideterminata.

Al momento della consegna della scheda i dipendenti dovranno essere informati della possibilità di presentare istanza di riesame della valutazione individuale, e delle relative modalità di presentazione, al Direttore Generale entro 10 giorni.

Decorsi 10 giorni dalla consegna delle schede ai dipendenti, laddove il Servizio o la Direzione non abbia ricevuto formale richiesta di riesame, la valutazione diviene definitiva e il dipendente

non potrà ulteriormente chiederne la revisione attraverso la procedura prevista nel sistema di valutazione, ma unicamente mediante procedura conciliativa o ricorso giurisdizionale.

Qualora invece il dipendente presenti istanza di riesame, la stessa dovrà contenere tutti gli elementi utili alla revisione della valutazione e dunque: il punteggio conseguito per ogni parametro di valutazione, il punteggio che il dipendente ritiene più congruo rispetto alla propria prestazione individuale, gli elementi e le motivazioni a supporto della richiesta.

Il mancato utilizzo del modulo previsto e/o l'assenza degli elementi necessari, come indicato in precedenza, renderanno l'istanza di riesame improcedibile.

Si rammenta che le istanze di riesame possono riguardare la sola valutazione individuale.

Le domande di riesame dei dipendenti dei Servizi Territoriali potranno essere consegnate al responsabile UGB o direttamente all'ufficio protocollo del Servizio Territoriale per l'invio al Direttore Generale. Il soggetto che riceve l'istanza curerà di indicare sulla stessa la data di ricezione, a comprova del rispetto dei termini. I Servizi Territoriali cureranno con la massima tempestività la trasmissione delle istanze alla Direzione Generale.

Per quanto riguarda i dipendenti dei Servizi centrali, l'istanza verrà invece presentata al protocollo della Direzione Generale.

Il Direttore Generale/esaminatore curerà l'inoltro dell'istanza di riesame al Valutatore del Servizio di appartenenza del dipendente per la necessaria preistruttoria, con la quale il Direttore di Servizio/Valutatore, a seconda dei casi, motivatamente propone il rigetto dell'istanza, con conseguente conferma della valutazione, ovvero ne condivide l'accoglimento, totale o parziale, con conseguente rimodulazione della valutazione. Il riscontro deve avvenire entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento e dovrà essere inviato sia al Direttore Generale/esaminatore sia al dipendente per opportuna conoscenza.

In caso di rigetto o di parziale accoglimento dell'istanza da parte del Valutatore, il dipendente, qualora lo abbia richiesto nella istanza di riesame, dovrà essere sentito a colloquio dal Direttore Generale/esaminatore, prima del definitivo pronunciamento. In questo ultimo caso è facoltà del Valutatore chiedere di essere sentito a colloquio al pari del valutato.

Oltre che dalla scheda di valutazione, dall'istanza e dalla preistruttoria del Valutatore i soggetti che operano il riesame possono acquisire evidenze e informazioni attraverso colloqui con persone indicate dal richiedente medesimo nel modulo di richiesta.

Il Direttore Generale/esaminatore procederà all'esame delle istanze, di norma e compatibilmente con il numero di istanze pervenute, entro 30 gg solari e continuativi dalla presentazione. L'esito finale accordato alle istanze, debitamente motivato nell'istruttoria a cura

dell'esaminatore, verrà trasmesso al dipendente e al Servizio che ha in carico il dipendente, che provvederà a caricare sul sistema informatico la valutazione rimodulata a seguito del riesame.

## 9. Pubblicità della valutazione

Gli esiti della valutazione sono resi disponibili nei modi e nelle forme più idonei a garantirne l'accessibilità ai soggetti interessati e, in forma anonima e aggregata, a tutto il personale dell'Agènzia e al pubblico.



## ALLEGATI

- A) Lista delle competenze manageriali
- B) Lista dei comportamenti organizzativi
- C) Modello scheda di valutazione
- D) Modello Istanza di riesame della valutazione individuale
- E) Rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti
- F) Scala di valutazione dei comportamenti organizzativi
- G) Scala di valutazione della competenza manageriale “*Valutazione*”