

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## *SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE*

### **INDICE**

#### **Capitolo I – Il Contesto di riferimento e l’oggetto del sistema di valutazione**

1. Contesto di riferimento
2. Sistema di valutazione

#### **Capitolo II – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA**

1. Piano della performance e obiettivi

#### **Capitolo III - Valutazione della performance**

1. Valutazione del personale dipendente non titolare di P.O.
2. Valutazione dei titolari di incarichi di P.O.
3. Valutazione dei dirigenti
4. Disposizioni comuni per la valutazione della performance dei titolari di P.O. nonché dei dirigenti, per la pesatura degli obiettivi

#### **Allegato A Obiettivi di ruolo personale**

Categoria D Categoria C  
Categoria B

#### **Allegato B Obiettivi di ruolo P.O.**

#### **Allegato C Obiettivi di ruolo Dirigenti**

### CAPITOLO I

#### IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E L'OGGETTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

##### **1. Contesto di riferimento**

L'attività dell'Ente, pur conservando gli adempimenti tipici degli enti pubblici, è finalizzata alla definizione delle passività per giungere, poi, alla cessazione dello Stesso

Le uniche risorse umane costituenti il personale dell'Ente, sono, all'attualità, il dirigente e la funzionaria in comando dall'ACER.

Tale personale è stato assegnato all'IACP di Napoli in liquidazione ma è incaricato di occuparsi anche degli altri quattro IACP della Campania in liquidazione.

Attesa la ridotta consistenza del personale di riferimento, il sistema di valutazione è improntato ad opportune semplificazioni.

##### **2. Sistema di valutazione**

Il presente documento si propone di definire il sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi del d. lgs. 150/2009 e s.m.i..

Tale sistema prevede:

- la fase dell'individuazione degli obiettivi che si intendono conseguire;
- la rilevazione e misurazione dei risultati;
- la valutazione della performance;
- i premi, i cui criteri sono definiti dalla contrattazione decentrata.

**Il sistema di valutazione si applica al personale dirigenziale, agli eventuali incaricati di posizione organizzativa ed al restante personale dipendente.**

Per **performance individuale** si intende il livello di prestazione di ciascun lavoratore, nell'ambito del proprio ruolo organizzativo, valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi individuali nonché dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in rapporto al ruolo assegnato;

per **obiettivo** si intende il risultato atteso per il futuro, espresso in modo chiaro, sintetico, concreto, specifico, con riferimento ad un periodo determinato coincidente con l'anno o con l'arco temporale coperto da un progetto;

per **target** si intende il livello dell'obiettivo, rispetto al quale si valuta la bontà del risultato conseguito;

per **peso** si intende la consistenza dell'obiettivo, da declinarsi attraverso opportuni **parametri**;

per **progetto** si intende il complesso di attività relative un arco temporale determinato, finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi e coinvolgenti più unità lavorative;

per **indicatore di risultato** si intende la misura utilizzata per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo;

per **sistemi di verifica del risultato** si intendono le tecniche utilizzate per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo.

### CAPITOLO II

#### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA

##### *Piano della performance e obiettivi*

La performance esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nel Piano della performance triennale e, a cascata, negli atti di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti ed ai dipendenti.

Tali obiettivi sono, di norma, tra loro collegati. Ad esempio; il miglioramento della qualità di un servizio (riduzione dei tempi di attesa) richiede il conseguimento di obiettivi di efficienza interna (riduzione tempi di lavoro per fase di processo).

Agli obiettivi assegnati ai dirigenti sono collegate, tramite il PEG, le risorse umane, strumentali ed economico-finanziarie in dotazione a detti dirigenti.

Gli obiettivi del dirigente sono assegnati dal Commissario liquidatore.

Gli obiettivi ai dipendenti sono assegnati dal dirigente, previo confronto con gli stessi dipendenti.

Per tutti gli obiettivi occorre individuare gli **indicatori di risultato**, che esprimano il livello di conseguimento dell'obiettivo e, ove possibile, i **targets**, ovvero livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da superare perché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

Per ciascun **indicatore di risultato**, dovranno essere chiariti:

**Titolo:** definizione sintetica dell'indicatore;

**Descrizione:** per evitare ambiguità nell'interpretazione, viene descritto dettagliatamente l'indicatore;

**Motivazione:** si indicano le motivazioni per le quali si vuole misurare questo aspetto e quali informazioni fornisce;

**Obiettivo:** si indica a quale obiettivo si riferisce l'indicatore;

**Tipo di calcolo / Formula / Formato:** se quantitativo, si indica come è calcolato; qual è la formula (scala, se qualitativo); qual è l'unità di misura;

**Fonte/i dei dati:** si indica da dove si possono ottenere i dati necessari;

**Frequenza di rilevazione:** si indica quanto spesso è rilevato questo indicatore;

**Target (valore desiderato):** si indica a che livello di performance si punta; **Responsabile:** si indica il responsabile dell'obiettivo collegato all'indicatore.

A fine anno, ciascun responsabile sarà chiamato a redigere un rapporto finale sulla gestione, che esporrà in forma sintetica i risultati conseguiti per ciascun obiettivo, gli indicatori, gli scostamenti rispetto ai target, l'analisi delle cause degli scostamenti. I rapporti del personale dipendente saranno sottoposti al dirigente ed i rapporti di quest'ultimo saranno sottoposti al Commissario liquidatore, che adotta la **relazione sulla performance**, che viene validata dall'Organismo di Valutazione.

La valutazione riguarderà:

- il personale dipendente;
- il dirigente.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## *SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE*

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare. Requisito necessario per essere valutati, per il personale contrattualizzato in regime di diritto pubblico, è lo svolgimento di periodi di lavoro coincidenti con quelli indicati nel contratto integrativo decentrato.

### **Arrotondamenti**

I punteggi assegnati si arrotondano alla prima cifra decimale, per difetto, qualora il centesimo sia un numero inferiore a 5 e per eccesso, in caso contrario.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### CAPITOLO III

#### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

##### **1. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Questo tipo di valutazione coinvolge:  
il dirigente, nel ruolo di valutatore;  
i dipendenti nel ruolo di valutati.

#### I - PERFORMANCE INDIVIDUALE

**La performance individuale è composta dalla performance di risultato e da quella di ruolo.**

- **la performance di risultato prende in considerazione la prestazione**, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati;
- **la performance di ruolo prende in considerazione i comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

##### **A) Valutazione della performance di risultato**

Questo tipo di valutazione considera l'apporto individuale allo svolgimento dell'attività del servizio e al conseguimento degli obiettivi assegnati. Tra questi obiettivi, almeno uno deve riferirsi alla c.d. **performance organizzativa**. *Gli obiettivi di performance organizzativa sono specificamente individuati nel piano della performance.*

Per valutare l'apporto individuale si considerano i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi assegnati ed al tempo fissato per conseguirli; il risultato ottenuto deve tener conto anche dei seguenti elementi:

- **qualità del lavoro**: qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori e imperfezioni che ne richiedano la correzione;
- **intensità dell'impegno**: quantità di lavoro espletato, capacità di realizzare i volumi di lavoro richiesti, esecuzione delle attività con impegno e senso di responsabilità;
- **tempi**: esecuzione delle attività nei tempi richiesti, senza ritardi.

Verificato il risultato ottenuto (che sintetizza anche gli elementi sopra indicati e tiene conto del tempestivo conseguimento dello stesso risultato), ad esso viene associata un **punteggio che va da zero a dieci**, in cui cinque rappresenta un risultato insufficiente ma accettabile, sei un sufficiente raggiungimento del risultato e dieci un risultato davvero eccellente, oltre le attese.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

Gli obiettivi di risultato del personale in servizio solo per una parte dell'anno, sono opportunamente ridimensionati.

### **B) Valutazione della performance di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi.

I comportamenti organizzativi sono assegnati dal dirigente tra quelli contenuti all'interno di un "inventario" definito per tutto l'ente e suddiviso per categorie del sistema di classificazione professionale. L'assegnazione viene formalizzata nella scheda di valutazione individuale e comunicata preventivamente al lavoratore. Sono assegnati non meno di due comportamenti

organizzativi. L'assegnazione è tendenzialmente omogenea a parità di ruolo coperto.

L'inventario dei "comportamenti organizzativi" per il personale dell'Ente è definito nell'allegato A al presente documento. Esso è sottoposto a revisione di anno in anno per effettuare le modifiche rese necessarie da mutamenti nei contesti organizzativi e da esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal dirigente ed approvate dal Commissario liquidatore.

Per valutare la performance di ruolo, si attribuirà a ciascun comportamento organizzativo, un **punteggio da zero a dieci**, in cui cinque rappresenta un comportamento insufficiente ma accettabile, sei un comportamento sufficiente e dieci un comportamento davvero eccellente, oltre le attese. Il punteggio finale è la media aritmetica semplice dei punteggi assegnati a ciascuno di tali comportamenti.

### **C) Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio complessivo della performance individuale è ottenuto come sommatoria dei punteggi ottenuti nella performance di risultato e nella performance di ruolo.

I premi connessi alla performance individuale, definiti con i criteri contenuti nel contratto integrativo decentrato, si dividono in due categorie:

- **i premi base;**
- **i premi integrativi (per le prestazioni migliori).**

## **III – PROCESSO VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione, per ogni tipologia di performance dei dipendenti non titolari di P.O., prevede:

- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore (dirigente), entro il 31 marzo dell'anno successivo, accompagnata da colloquio.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

- A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed al direttore generale entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

Nelle valutazioni del personale dipendente in questione, il dirigente terrà conto dei giudizi espressi dal titolare di posizione organizzativa nel cui ambito ha prestato servizio lo stesso personale dipendente. Se il dirigente non condivide, totalmente o parzialmente tali giudizi, se ne discosterà, motivatamente.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 2. VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "P.O.").

**La performance individuale dei titolari di P.O. è composta dalla performance di risultato e da quella di ruolo.**

- **la performance di risultato prende in considerazione la prestazione**, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati;
- **la performance di ruolo prende in considerazione i comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

#### A) Valutazione della performance di risultato

La valutazione della performance individuale operativa scaturisce dal **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascuna P.O.**. Gli obiettivi sono assegnati attraverso specifici atti adottati dal dirigente. Possono essere assegnati anche obiettivi operativi "trasversali" comuni a più P.O.. Almeno uno degli obiettivi deve riferirsi alla c.d. **performance organizzativa. Gli obiettivi di performance organizzativa sono specificamente individuati nel piano della performance.**

**Gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:**

- devono essere sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento (mediante indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati);
- devono essere coerenti con le assegnazioni delle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Entro trenta giorni dall'assegnazione degli obiettivi, anche su istanza degli assegnatari, l'Organismo Indipendente di Valutazione può proporre al Dirigente competente di non considerare ai fini della valutazione obiettivi che non presentino le caratteristiche più sopra indicate. Alternativamente, può chiedere al valutato ulteriori elementi che ne specifichino e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro verificabilità.

Gli obiettivi vanno ponderati e, quindi, a ciascuno di essi viene assegnato, motivatamente, un **peso, da 1 a 10**, per tenere conto dell'importanza e/o della relativa complessità e/o difficoltà, in termini di realizzazione di strategie dell'ente, di numerosità e/o eterogeneità dei dati /delle situazioni / dei casi/ delle procedure / dell'utenza di riferimento con cui confrontarsi.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

Motivatamente, tale peso può essere variato nel corso della gestione o, eccezionalmente, a consuntivo, dal Dirigente competente, per tenere conto di oggettivi aggravamenti/alleggerimenti delle attività relative agli obiettivi assegnati.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato va riportato sotto forma di percentuale, con valore massimo "100%".

Ciascun peso dell'obiettivo va, poi, moltiplicato per la percentuale di raggiungimento, ottenendo il punteggio definitivo.

**La valutazione della performance di risultato** di ciascuna P.O. è ottenuta come *somma dei punteggi definitivi (ponderati)* attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

La **rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno**, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione al dirigente competente, inoltrata dall'assegnatario degli obiettivi, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale aggiornamento e revisione formali degli obiettivi assegnati;
- comunicazione all'O.I.V. della revisione dell'obiettivo.

### **B) Valutazione della performance individuale di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di P.O..

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per le P.O. sono definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato B. Essi sono sottoposti a revisione di anno in anno ed eventualmente modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal dirigente ed approvate dal Commissario liquidatore. Sono assegnati non meno di due comportamenti organizzativi.

Per valutare la performance di ruolo, si attribuirà, per ciascun comportamento organizzativo, un punteggio da 1 a 10, che deve considerarsi positivo da 6 in poi.

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

### **C) Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance di risultato e di ruolo è ottenuto come sommatoria dei punteggi attribuiti a queste due forme di performance.

Tale valutazione si intende positiva se il punteggio globale ottenuto è pari ad almeno il 50% del punteggio teorico massimo previsto sia nella performance di risultato (quest'ultima è la sommatoria dei pesi attribuiti a tutti gli obiettivi assegnati a quel candidato) che nella performance di ruolo. La valutazione non positiva

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

determina la non attribuzione del premio connesso alla performance individuale.  
La retribuzione di risultato è attribuita con i criteri definiti nel contratto integrativo decentrato.

### **D) Concorrenza con altri incentivi economici**

Nel caso che il personale titolare di P.O. percepisca anche altri tipi di incentivi economici, come nel caso dei compensi per diritti legali spettanti agli avvocati e dei compensi ex art. 113 del D. lgs. 50/2016 e s.m.i., dall'indennità di risultato spettante a tale personale si deduce l'importo che viene calcolato applicando quanto eventualmente stabilito, di anno in anno, dal contratto integrativo decentrato. Tale importo va ad integrare i premi dei titolari di P.O. che hanno superato il premio minimo; in particolare l'importo integra i premi calcolati per coloro che hanno superato il premio minimo, in proporzione al rapporto tra il premio complessivo calcolato per ognuno di essi (al netto della deduzione in questione) e l'importo complessivamente destinato alla performance degli stessi titolari di P.O..

### **E) Processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede:

- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi o rimodulazioni di obiettivi operativi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- la comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore (dirigente), entro il 31 marzo dell'anno successivo.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 3. VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

Questo tipo di valutazione coinvolge: il Commissario liquidatore e l'Organismo Indipendente di valutazione nel ruolo di valutatori dei dirigenti ed il dirigente nel ruolo di valutato.

#### Valutazione della performance individuale

La performance individuale dirigente è composta dalla performance di risultato e da quella di ruolo.

- la performance di risultato prende in considerazione la prestazione, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati;
- la performance di ruolo prende in considerazione i comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

#### A) Valutazione della performance di risultato

Questo tipo di valutazione scaturisce dal **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente**.

Gli obiettivi dei dirigenti sono assegnati dal direttore generale attraverso specifici atti.

Tra questi obiettivi, almeno uno deve riferirsi alla **c.d. performance organizzativa**. **Gli obiettivi di performance organizzativa sono specificamente individuati nel piano della performance.**

**Gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:**

- devono essere sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento (mediante indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati).
- devono essere coerenti con le assegnazioni delle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Per gli obiettivi trasversali si individua la quota o il subobiettivo da assegnare a ciascuno dei soggetti che vi concorrono.

Gli obiettivi vanno **ponderati** e, quindi, a ciascuno di essi viene assegnato, motivatamente, un **peso, da 1 a 10**, per tenere conto dell'importanza e/o della relativa complessità.

La pesatura viene formalizzata dagli stessi soggetti che assegnano gli obiettivi e seguendone lo stesso iter.

Per tutti gli obiettivi si individuano gli **indicatori di risultato** ed i **target**, ovvero i livelli di risultato che fanno considerare l'obiettivo pienamente raggiunto.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato va riportato sotto forma di percentuale, che, in caso di effettivo superamento dei target, può essere anche superiore a 100.

Ciascun peso dell'obiettivo va, poi, moltiplicato per la percentuale di raggiungimento, ottenendo il

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

punteggio per il risultato conseguito sull'obiettivo assegnato.

Entro trenta giorni dall'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, anche su istanza di questi Ultimi, l'O.I.V. può proporre di rivedere obiettivi che non presentino le caratteristiche sopra indicate. Alternativamente, l'O.I.V. può chiedere al valutato ulteriori elementi che ne specifichino e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro verificabilità.

**Il punteggio finale della valutazione individuale della performance di risultato** è ottenuto come *somma dei punteggi definitivi (ponderati)* attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

Tale valutazione si intende **positiva** se il punteggio globale ottenuto è pari ad almeno il 50% del punteggio atteso (quest'ultimo è la sommatoria dei pesi attribuiti a tutti gli obiettivi). La valutazione non positiva determina la non attribuzione del premio connesso alla performance di risultato.

Nel caso in cui alla realizzazione degli obiettivi abbiano concorso **più soggetti, avvicendatesi nel corso della gestione**, tale realizzazione sarà riconosciuta agli stessi soggetti in proporzione al relativo apporto. Tale apporto deve essere valutato su basi oggettive. Ove si tratti di obiettivi la cui realizzazione avviene a cadenze periodiche costanti, si può utilizzare anche il tempo per il quale ciascun soggetto ha gestito gli obiettivi, per valutarne il concorso alla stessa realizzazione.

I provvedimenti infrannuali di riorganizzazione della dirigenza, specificheranno anche le assegnazioni degli obiettivi ancora in corso di raggiungimento.

I premi connessi alla performance di risultato dirigenziale, definiti con i criteri contenuti nel contratto integrativo decentrato, si dividono in due categorie:

- **i premi di risultato base;**
- **i premi di risultato integrativi (per le prestazioni migliori).**
- Il contratto integrativo decentrato stabilirà le quote di risorse da destinare a queste due tipologie di premi.

La **rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno**, a seguito di eventi impreveduti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione, da parte dell'assegnatario degli obiettivi, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale, aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati;
- comunicazione all'O.I.V. della revisione dell'obiettivo.

### **B) Valutazione della performance individuale di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per i dirigenti sono definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato C. Essi sono sottoposti a revisione di anno in anno ed eventualmente modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono adottate dal Commissario liquidatore.

Sono assegnati non meno di due comportamenti organizzativi.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

seguinte scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 6,9: performance di ruolo adeguata;
- da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente.

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

Tale valutazione è considerata **positiva** se il punteggio ottenuto è pari almeno a 6.

La valutazione non positiva determina la non attribuzione del premio connesso alla performance di ruolo.

Nella valutazione si tiene conto delle variazioni di attribuzioni di competenze eventualmente avvenute nel corso dell’anno.

Anche i premi relativi alla performance di ruolo dei dirigenti sono definiti con i criteri contenuti nel contratto integrativo decentrato.

### **D) Processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede:

- una fase di verifica intermedia, nella quale valutato e valutatore discutono dell’andamento della prestazione, di eventuali correttivi o rimodulazioni di obiettivi e di eventuali proposte di revisione dell’organizzazione;
- la comunicazione al valutato della sua valutazione.

Il Commissario liquidatore formula una relazione contenente la valutazione del dirigente e la trasmette all’ O.I.V.; quest’Ultimo, tenuto conto della relazione del Commissario definisce la proposta di valutazione del dirigente, contenente anche l’attribuzione dei premi legati alla performance (applicando i criteri definiti dalla contrattazione decentrata integrativa). La proposta dell’OIV è sottoposta all’approvazione del Commissario liquidatore.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all’O.I.V., entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal valutatore, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

### **4. DISPOSIZIONI COMUNI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA NONCHE’ DEI DIRIGENTI, PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI**

La pesatura degli obiettivi avviene considerandone l’importanza e/o la complessità.

Il **parametro dell’importanza** fa riferimento ai seguenti fattori, che costituiscono i benefici che il risultato atteso può produrre sullo stato di salute dell’Ente:

- miglioramento economico (maggiori entrate e/o minori spese);
- miglioramento finanziario (miglioramento della situazione della liquidità monetaria);
- miglioramento delle capacità operative e/o della qualità dei processi/delle procedure/degli outputs;
- smaltimento di arretrati storici e/o risoluzione di questioni complesse;

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

- realizzazione di importanti obiettivi strategici stabiliti dall'Organo Amministrativo.

Il **parametro della complessità** fa riferimento ai seguenti fattori che definiscono l'oggettiva complessità e difficoltà del processo di realizzazione dei risultati attesi:

- difficoltà tecniche;
- necessità di uno studio di normative complesse;
- ricerca di soluzioni o procedure innovative rispetto a quanto fatto fino a quel momento;
- mole di lavoro da svolgere;
- dimensioni delle risorse umane e strumentali da coordinare.

Per la pesatura si può utilizzare il solo parametro dell'importanza o quello della complessità ovvero entrambi. Ad ogni parametro prescelto si assegna un peso, compatibile con le pertinenti scale di valori indicate nei pertinenti paragrafi precedenti e, facendone la media aritmetica semplice, si ottiene il peso da assegnare a ciascun obiettivo.

Normalmente, sia il parametro dell'importanza che quello della complessità fanno riferimento, ciascuno, ad uno solo dei fattori di riferimento.

Solo in limitati casi, tali parametri sono la sintesi di più fattori di riferimento. In tal caso, per determinare il peso collegato al parametro, si assegnano dei sub pesi a ciascuno di tali fattori e se ne fa una media aritmetica semplice.

In limitati casi, qualora si sia in presenza di motivate oggettive circostanze che lo giustifichino, si può, a consuntivo, rivedere la pesatura degli obiettivi, incidendo sui meccanismi di relativa determinazione innanzi esaminati.

La pesatura degli obiettivi compete agli stessi soggetti deputati ad assegnare gli obiettivi e segue il medesimo iter previsto per tale assegnazione.

### **5. SCHEDE PER L'EFFETTUAZIONE DELLE VALUTAZIONI**

Il Commissario liquidatore, su proposta del dirigente, approva, con propria determina, tutte le schede necessarie per l'applicazione delle valutazioni della performance di cui al presente sistema.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### ALLEGATO A

#### OBIETTIVI DI RUOLO PERSONALE DIPENDENTE (NON P.O.)

Elencazione esemplificativa

#### Categoria D

##### **Competenze e capacità tecnico-professionali.**

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle. Capacità di adattarsi ai cambiamenti legati all'introduzione delle novità tecnologiche.

##### *Indicatori comportamentali*

- E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi;
- Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori;
- E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro, si aggiorna costantemente;
- Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro;
- Utilizza correntemente ed in maniera disinvolta strumenti e programmi informatici ed è favorevole a cambiare le proprie attività a fronte di innovazioni tecnologiche;
- Comprende velocemente e precisamente gli ordini di servizio;
- Istruisce in maniera corretta, precisa e comprensibile i provvedimenti;
- Svolge con efficacia lavori complessi.

##### **Competenze relazionali**

Avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

##### *Indicatori comportamentali*

- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi;
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi;
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro, orientandone l'azione;
- Condivide le informazioni.

##### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

##### *Indicatori comportamentali*

- Rileva costantemente le esigenze e le criticità della gestione per gli ambiti di competenza e propone cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione, per migliorarne la qualità/fruibilità;
- Comunica in modo chiaro e comprensibile con l'Utenza, ne ascolta in modo

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

competente le richieste e fornisce risposte esaurienti.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato

#### *Indicatori comportamentali*

- Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza;
- Istruisce provvedimenti e formula pareri e relazioni;
- Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli;
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative;
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Categoria C

#### **Competenze e capacità tecniche**

Possesso di conoscenze ed abilità (tecniche, procedurali ed operative), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle ed aggiornarle.

##### *Indicatori comportamentali*

- Svolge con efficacia lavori complessi;
- Dedica tempo e risorse personali all'aggiornamento;
- Riesce ad adattare le soluzioni ai contesti ed alle problematiche;
- Utilizza correntemente strumenti e programmi informatici;
- Quando gli si chiedono informazioni specifiche sulle materie di cui si occupa la risposta è sempre precisa e completa;
- Istruisce in maniera corretta, precisa e comprensibile i provvedimenti.

#### **Competenze relazionali**

Costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi e Dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

##### *Indicatori comportamentali*

- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi;
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro;
- Condivide le informazioni;
- Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio.

#### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

##### *Indicatori comportamentali*

- Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento;
- Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.

#### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo e delle direttive impartite, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, essere orientati al risultato.

##### *Indicatori comportamentali*

- Opera in autonomia una volta stabiliti gli obiettivi ed il piano di attività;
- Anticipa problemi, collaborando attivamente alla ricerca delle soluzioni;
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative;
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi;
- Presidia con efficacia il proprio ruolo anche in assenza di prescrizioni puntuali.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

### **Flessibilità e orientamento all'innovazione**

Capacità di adattarsi ai cambiamenti nelle procedure di lavoro, all'innovazione tecnologica, alle mutate esigenze e domande provenienti dal contesto esterno.

#### *Indicatori comportamentali*

- Vive positivamente i cambiamenti;
- Riadatta i propri schemi cognitivi ed operativi ai mutamenti del contesto;
- E' favorevole a cambiare le proprie attività a fronte di innovazioni tecnologiche.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Categoria B

#### **Rispetto procedure**

Attenzione al rispetto delle procedure di lavoro, attenzione prestata al rispetto di regole, procedure e modalità operative.

##### *Indicatori comportamentali*

- Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di regole, procedure e modalità operative definite.

#### **Utilizzo di strumenti e attrezzature di lavoro**

Attenzione prestata dal soggetto all'utilizzo di attrezzature e di tutta la dotazione strumentale necessaria allo svolgimento delle proprie attività.

##### *Indicatori comportamentali*

- Utilizza con attenzione le attrezzature di lavoro, prestando anche la massima attenzione all'utilizzo che ne fanno i colleghi;
- É attento alla conservazione dei mezzi dell'Ente.

#### **Rispetto tempi e precisione di esecuzione attività**

Attenzione al rispetto dei tempi e delle scadenze, connesse con il proprio lavoro e le proprie attività.

##### *Indicatori comportamentali*

- Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di tempi e scadenze;
- Svolgimento delle proprie attività con puntualità e precisione.

#### **Competenze di servizio e flessibilità**

Capacità di porsi al servizio degli utenti interni ed esterni con impegno, cura e dedizione.

##### *Indicatori comportamentali*

- Si adopera per risolvere problemi e dare risposte efficaci;
- Si adatta rapidamente e con successo alle nuove attività da svolgere;
- Fa il possibile per dare risposte e cercare soluzioni.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### ALLEGATO B OBIETTIVI DI RUOLO P.O.

Elencazione esemplificativa

#### **Competenze e capacità tecnico-professionali**

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle. Capacità di adattarsi ai cambiamenti legati all'introduzione delle novità tecnologiche.

##### *Indicatori comportamentali*

- E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi;
- Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori;
- E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro, si aggiorna costantemente;
- Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro;
- Utilizza correntemente ed in maniera disinvolta strumenti e programmi informatici ed è favorevole a cambiare le proprie attività a fronte di innovazioni tecnologiche;
- Comprende velocemente e precisamente gli ordini di servizio;
- Istruisce in maniera corretta, precisa e comprensibile i provvedimenti;
- Svolge con efficacia lavori complessi.

#### **Competenze relazionali**

Avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e Dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

##### *Indicatori comportamentali*

- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi;
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi;
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro, orientandone l'azione;
- Condivide le informazioni;
- Si relaziona con i Dirigenti per tutte le questioni relative agli ambiti organizzativi cui è preposto, traducendo le direttive e gli ordini di servizi di questi ultimi in chiare linee di azione per i suoi collaboratori.

#### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

##### *Indicatori comportamentali*

- Rileva costantemente le esigenze e le criticità della gestione per gli ambiti di competenza e propone cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione, per migliorarne la qualità/fruibilità;
- Comunica in modo chiaro e comprensibile con l'Utenza, ne ascolta in modo

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## *SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE*

competente le richieste e fornisce risposte esaurienti.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato

#### *Indicatori comportamentali*

- Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza;
- Istruisce provvedimenti e formula pareri e relazioni;
- Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli;
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative;
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi.

### **Capacità gestionali ed organizzative**

Saper organizzare il lavoro proprio e altrui, gestire con efficacia gruppi di lavoro o settori lavorativi, essere attenti all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono un'elevata qualità nei servizi prestati, esercitare leadership.

#### *Indicatori comportamentali*

- Ottimizza ed utilizza al meglio le risorse assegnate;
- Assegna compiti e incarichi in funzione delle capacità;
- Promuove flessibilità nell'utilizzo delle risorse;
- Sa valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere;
- Utilizza efficacemente tecniche gestionali (ad esempio, piani di lavoro, tempificazione delle attività, monitoraggio dei risultati);
- Ha un'elevata capacità di guida, coinvolgimento e motivazione dei propri collaboratori;
- E' capace di valutare obiettivamente i propri collaboratori.

### **Flessibilità e orientamento all'innovazione**

Versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi.

Disponibilità ad apprezzare –senza preclusioni e rigidità differenti o contrastanti punti di vista di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui.

#### *Indicatori comportamentali*

- Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro;
- Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco;
- Modifica i propri programmi adattandoli all'evoluzione del contesto;
- Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti;
- Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro;
- Mostra forte propensione al cambiamento, senza però cadere in atteggiamenti acritici che eludono le difficoltà ed evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## *SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE*

approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

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

### **Capacità di soluzione dei problemi**

Capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative.

#### *Indicatori comportamentali*

- Dimostra di saper analizzare e comprendere le situazioni critiche all'interno della propria unità organizzativa.
- Riesce a risolvere i problemi insorti, valutandone attentamente aspetti positivi e negativi.
- Fornisce un contributo importante alla definizione di soluzioni.

# IACP NAPOLI IN LIQUIDAZIONE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### ALLEGATO C OBIETTIVI DI RUOLO DEL DIRIGENTE

Elencazione esemplificativa

#### **Cultura del risultato, orientamento al problem-solving, anche per obiettivi inattesi, contributo all'attività amministrativa dell'Ente**

##### *Indicatori comportamentali*

Assumere atteggiamenti attivi e propositivi, che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, rimuovere gli ostacoli procedurali.

- Assumere atteggiamenti attivi e propositivi, che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, rimuovendo gli ostacoli procedurali;
- Adottare approcci e soluzioni innovativi;
- Realizzazione di importanti obiettivi per l'Amministrazione che non siano stati assegnati nell'ambito del ciclo della performance;
- Contributo all'attività amministrativa dell'Ente su aspetti non ripetitivi o di prassi procedurale, meglio se con l'introduzione di soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato.

#### **Attenzione alle concrete opportunità di contenere i costi**

##### *Indicatori comportamentali*

- Grazie all'attuazione di proposte di razionalizzazione e/o semplificazione, sono state conseguite significative riduzioni di costo.

#### **Capacità di coordinamento dei servizi. Capacità di valutare i propri collaboratori**

##### *Indicatori comportamentali*

- Sono forniti obiettivi ed istruzioni chiare agli Uffici sulle attività necessarie per perseguirli;
- La valutazione è stata effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazione durante il periodo, comunicando a fine periodo la valutazione.