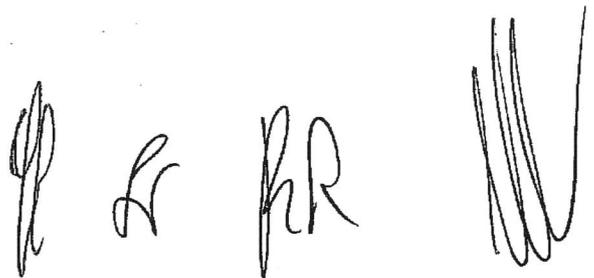


Sistema di misurazione e valutazione della performance

Allegato A) all'accordo del 15 giugno 2021



Four handwritten signatures in black ink, arranged horizontally from left to right. The first signature is a stylized 'P', the second is a stylized 'L', the third is 'RR', and the fourth is a more complex, scribbled signature.

Sommario

1	Premessa	2
2	Gli obiettivi e la loro valutazione.....	3
	2.1 Piano degli obiettivi	3
	2.2 Obiettivi aziendali.....	3
	2.3 Obiettivi di settore	4
	2.4 Obiettivi individuali	4
	2.5 Il processo di valutazione.....	4
3	Il sistema di valutazione	6
	3.1 Erogazione complessiva	10
	3.2 Altre modalità di fruizione del premio produttività	10
4	Diffusione.....	13

1 Premessa

Il presente documento contiene la metodologia per la valutazione delle performance aziendale. Pur essendo Adopera una società a responsabilità limitata, trattandosi di società a totale partecipazione pubblica, si è ritenuto di dare, il più possibile, seguito a quanto prescritto dal d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150.

L'introduzione del concetto di *performance*, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne alla società, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti. Conseguentemente la misurazione della performance si è orientata verso la capacità della Società di rispondere efficacemente alle richieste dei Comuni soci e, di conseguenza, ai bisogni dei cittadini, che diventano il punto di riferimento della programmazione e della rendicontazione (*trasparenza*).

Il presente sistema di valutazione è orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, attraverso il ricorso ad appositi indicatori finalizzati alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi e alla misurazione dell'impatto che il risultato ottenuto ha indotto sui servizi e sul territorio, anche con riferimento alle previsioni vigenti in materia di decontribuzione e detassazione.

Il sistema si pone come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante non solo dell'operato degli individui ma anche della validità delle linee strategiche della Società.

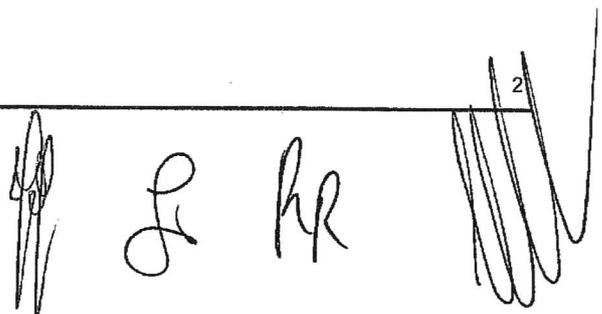
Il sistema intende, nello specifico, contemperare le seguenti esigenze:

valorizzare le capacità gestionali dell'azienda, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso delle competenze proprie di chi, per ruolo, è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;

valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;

garantire la trasparenza di metodi e risultati, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web della Società, nell'apposita sezione *Trasparenza valutazione merito*;

2



2 Gli obiettivi e la loro valutazione

2.1 Piano degli obiettivi

Il Piano degli obiettivi è un documento da approvare ogni anno, discende dal POA e ne riprende le linee di indirizzo. Nel PDO sono indicate le risorse messe in campo per la valutazione della performance e gli obiettivi declinati rispetto ai seguenti ambiti:

- produttività;
- redditività;
- qualità;
- efficienza;
- innovazione.

La valutazione della performance del dipendente si compone di tre argomenti principali: valutazione del risultato ottenuto dall'azienda, valutazione del risultato ottenuto dal settore di appartenenza e valutazione del risultato individuale.

2.2 Obiettivi aziendali

L'azienda, nell'ambito della redazione del Piano Operativo Annuale, concorda con i Comuni soci uno o più indicatori di risultato in continuità con i Documenti di programmazione comunali. La società Adopera srl non ha fini di lucro pertanto gli obiettivi aziendali saranno declinati rispetto a:

1. miglioramento dei parametri di qualità, di efficienza e di efficacia dei servizi erogati (indici di soddisfazione degli utenti e dei Comuni Soci);
2. miglioramento delle condizioni di lavoro e sicurezza dei lavoratori;
3. economicità dell'azione amministrativa;
4. riduzione dell'assenteismo;
5. riduzione dei consumi energetici;
6. riduzione dei tempi di attraversamento interni delle lavorazioni;
7. riduzione dei tempi di commessa.

2.3 Obiettivi di settore

Il Piano operativo aziendale identifica le attività che ogni settore deve svolgere durante l'anno e il PDO ne prende spunto per definire in modo dettagliato anche gli obiettivi e i risultati da raggiungere. Ogni settore può essere chiamato a focalizzare con maggiore dettaglio gli obiettivi aziendali oppure può essere incaricato di ottimizzare particolari procedure o attività che richiedono un coinvolgimento di gruppo.

2.4 Obiettivi individuali

Ad ogni dipendente vengono assegnati uno o più obiettivi che saranno monitorati durante l'anno con verifiche intermedie e colloqui fatti con i responsabili di settore.

A titolo indicativo gli argomenti che saranno presi in considerazione per la definizione degli obiettivi individuali riguardano i seguenti aspetti:

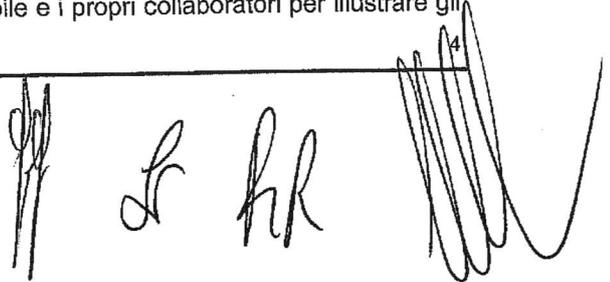
1. capacità di risoluzione operativa dei problemi;
2. consapevolezza organizzativa;
3. capacità di programmazione e controllo;
4. capacità di gestire le risorse umane;
5. capacità e disponibilità al lavoro in gruppo;
6. capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative;
7. rispetto dei programmi di lavoro;
8. flessibilità e autonomia;
9. collaborazione interna: cooperazione e integrazione;
10. riduzione dei tempi di consegna
11. ottimizzazione dei tempi di lavoro
12. miglioramento della cura e della conservazione delle attrezzature, dei veicoli e dei luoghi di lavoro.

2.5 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione si compone di tre fasi:

1. La fase iniziale di comunicazione e confronto;
2. La fase intermedia di verifica e riallineamento della prestazione;
3. La fase finale di valutazione della performance;

La fase iniziale di comunicazione e confronto con il valutato si attua all'inizio dell'anno nell'ambito delle riunioni di settore tra il Responsabile e i propri collaboratori per illustrare gli



obiettivi assegnati ai settori e ai dipendenti individuati. Con gli obiettivi sono illustrati anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno.

La fase intermedia consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi.

La fase finale si svolge a conclusione dell'anno di riferimento di norma con un colloquio nel quale viene consegnata al dipendente la scheda di valutazione.

3 Il sistema di valutazione

Il sistema di valutazione del dipendente si basa su un algoritmo che contempla una serie di input che, nel calcolo dell'importo da erogare, hanno incidenza e pesi diversi:

- percentuale di part time
- giorni di presenza
- valutazione aziendale
- valutazione del settore
- valutazione individuale

Budget POA

Alla base del calcolo viene posto il budget previsto nel POA che, suddiviso in parti uguali per ogni dipendente, genera il budget del dipendente (BD).

$$\text{Budget del dipendente (BD)} = \frac{\text{Budget totale previsto nel POA}}{\text{n. dei dipendenti}}$$

Percentuale di part-time

Il *budget del dipendente* viene rapportato in modo proporzionale alla percentuale di *part time* prevista nel contratto di lavoro individuale. Il budget del dipendente calcolato in base al part time è il seguente:

$$BD_{pt} = BD \times \text{percentuale di part time}$$

Presenza al lavoro

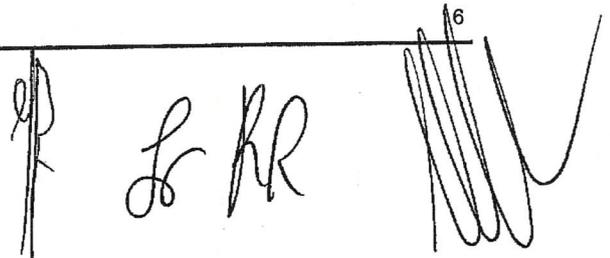
Il *budget del dipendente*, riproporzionato al *part time*, viene così calcolato:

- A. il 50% del suo importo, viene rapportato ai giorni di presenza.

Non vengono considerate le seguenti tipologie di assenze:

- ferie, festività soppresse, banca ore goduta;
- infortunio sul lavoro riconosciuto dall'INAIL
- permessi sindacali
- permessi dei RLS

6



- permessi ex art 19 ccnl enti locali 06/07/1995
- permesso retribuito in caso di documentata grave infermità del coniuge o parente entro il secondo grado o convivente per un massimo di tre giorni l'anno (art. 4 legge 53/2000);
- congedo retribuito per malattia del figlio (art. 3 comma 4 legge 53/2000)
- permesso retribuito per decesso coniuge, parente entro il secondo grado o convivente
- terapia salvavita e assimilabili per patologie gravi;
- permesso per lavoratore con handicap grave o genitore/familiare di persona con handicap grave (legge 104/1992)
- permesso retribuito per donazione sangue, donazione midollo osseo e relative pratiche;
- permesso retribuito per svolgimento funzione giudice popolare (escluso il caso di collocamento in aspettativa non retribuita con corresponsione di indennità)
- periodo di maternità obbligatoria
- eventi esclusi dal periodo di comporta ai fini della conservazione del posto durante la malattia

Per *giorni lavorabili* si intendono tutti i giorni feriali (dal lunedì al venerdì, compreso il sabato se lavorativo) esclusi quindi i giorni festivi e le domeniche.

I *giorni di presenza* si ottengono sottraendo i giorni di assenza ai giorni lavorabili:

$$\text{giorni di presenza} = \text{giorni lavorabili} - \text{giorni di assenza}$$

Il rapporto tra giorni di presenza e giorni lavorabili definisce il *fattore di presenza*:

$$\text{fattore di presenza (Fp)} = \frac{\text{giorni di presenza}}{\text{giorni lavorabili}}$$

B. Il 50% del suo importo *non viene* rapportato ai giorni di presenza.

Il *budget del dipendente punto A* in base ai *giorni di presenza (BDpresenzaA)* viene quindi calcolato con la seguente formula:

$$BD_{\text{presenzaA}} = BD_{\text{pt}} \times 50\% \times Fp$$

Il *budget del dipendente punto B (BDpresenzaB)* viene quindi calcolato con la seguente formula:

$$BD_{presenzaB} = BD_{pt} \times 50\%$$

Ripartizione del budget: azienda, settore e dipendente

Il budget di presenza viene ripartito in tre parti con le seguenti proporzioni:

$$\text{Budget per la valutazione aziendale (Bva)} = BD_{presenza} \times 10\%$$

$$\text{Budget per la valutazione del settore (Bvs)} = BD_{presenza} \times 40\%$$

$$\text{Budget per la valutazione individuale (Bvi)} = BD_{presenza} \times 50\%$$

Valutazione aziendale

L'azienda, nell'ambito della redazione del Piano Operativo Annuale, concorda con i Comuni soci uno o più indicatori di risultato in continuità con i Documenti di programmazione comunali. In base a tale valutazione di risultato definita in punti decimali (V_a), si ottiene l'importo del premio:

$$\text{Premio riferito alla valutazione aziendale (Pva)} = Bva \times Va$$

Valutazione del settore

Ogni dipendente contribuisce anche al raggiungimento del risultato del settore aziendale di appartenenza. In base a tale valutazione di risultato definita in punti decimali (V_s), si ottiene l'importo del premio:

$$\text{Premio riferito alla valutazione di settore (Pvs)} = Bvs \times Vs$$

Valutazione individuale

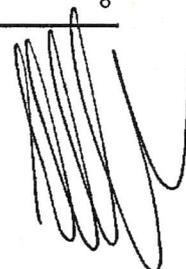
Anche la valutazione individuale è attribuita in punti decimali (V_i). L'importo del premio è il risultato della seguente formula:

$$\text{Premio riferito alla valutazione individuale (Pvi)} = Bvi \times Vi$$

Premio del dipendente

Il premio riservato al dipendente è il risultato della seguente somma:

$$\text{Premio Dipendente} = Pva + Pvs + Pvi$$



Bonus totale

La differenza tra il budget totale previsto nel POA e la somma dei premi riservati ad ogni dipendente è una plusvalenza da destinare alla redistribuzione da ora chiamata *bonus totale (Bt)*:

$$Bt = \text{Budget totale POA} - \text{Totale Premi}$$

Dove:

$$\text{Totale Premi} = \text{Premio Dipendente 1} + \text{Premio Dip 2} \dots + \text{Premio Dip } n$$

Il *bonus totale Bt* può essere distribuito, alternativamente, con le seguenti modalità da concordare anche successivamente:

A) per il 70% ai dipendenti che ottengono una valutazione individuale superiore o uguale a 7/10 (fascia 1) e per il 30% ai dipendenti che ottengono una valutazione individuale superiore a 9/10 (fascia 2)

Fascia 1	dipendenti che hanno raggiunto una valutazione individuale superiore o uguale a 7/10 - per il 70%
Fascia 2	dipendenti che hanno raggiunto anche una valutazione individuale superiore o uguale a 9/10 - per il 30%

Per la determinazione del bonus vengono applicate le seguenti formule:

$$\text{Bonus totale fascia 1} = 70\% \times Btm \times \frac{Nd_7}{\text{numero dei dipendenti}}$$

$$\text{Bonus totale fascia 2} = 30\% \times Btm \times \frac{Nd_9}{\text{numero dei dipendenti}}$$

Dove:

Nd_7 = numero dei dipendenti in fascia 1

Nd_9 = numero dei dipendenti in fascia 2

In questo modo il 70% del bonus viene destinato ai dipendenti in fascia 1 e un ulteriore 30% ai dipendenti che si trovano in fascia 2.

- B) viene destinato alla realizzazione di un piano welfare aziendale
 C) fondo di solidarietà che interviene in particolari situazioni da regolamentare

3.1 Erogazione complessiva

Ad ogni dipendente viene erogato un importo dato dalla somma del *Premio dipendente* e dei *Bonus totale*:

$$\text{Importo da erogare} = \text{Premio dipendente} + \text{Bonus totale}$$

dove:

$$\text{Bonus totale} = \text{Bonus totale fascia 1} + \text{Bonus totale fascia 2} + \text{welfare aziendale}$$

Nella pagina seguente è riportato un foglio di calcolo in cui è rappresentata **a titolo esemplificativo** una situazione in cui viene valutata la performance di tre dipendenti strutturati in due settori aziendali diversi.

3.2 Altre modalità di fruizione del premio produttività

Viene prevista la possibilità di destinare, in tutto o in parte, il premio totale di cui al punto precedente alla realizzazione di un piano di welfare aziendale da regolamentare.

	A) Budget aziendale POA		€ 2.400			
Premio	Budget per dipendente a tempo pieno		€ 800	€ 800	€ 800	
	Dipendente		Dip. A	Dip. B	Dip. C	
	Settore		Settore 1	Settore 1	Settore 2	
	% part time		100%	50%	100%	
	Budget POA		€ 800	€ 400	€ 800	
	Quota parte del budget POA da rimodulare in base alle assenze		50%	€ 400	€ 200	€ 400
	Differenza tra Budget POA e parte rimodulata in base alle assenze			400	200	400

giorni lavorabili 2021		254	254	254		
giorni di assenza		0	10	10		
giorni di presenza		254	244	244		
Budget calcolato in base ai giorni di presenza		€ 400	€ 192	€ 384		
Budget per dipendente		€ 800	€ 392	€ 784		
Ripartizione budget	Azienda	10%	€ 80	€ 39	€ 78	
	Settore	40%	€ 320	€ 157	€ 314	
	Individuo	50%	€ 400	€ 196	€ 392	
Valutazione	Azienda	10				
	Settore	10	6			
	Dipendente	7	5	9		
Premio	Azienda	€ 80	€ 39	€ 78		
	Settore	€ 320	€ 157	€ 188		
	Dipendente	€ 280	€ 98	€ 353		
B) Premio per ogni dipendente prima della redistribuzione		€ 680	€ 294	€ 620		
C) Somma dei premi per i dipendenti		€ 1.594				
Bonus totale (A-C)		€ 806				
Bonus totale	Budget per il bonus prima fascia	70%	€ 564			
	Prima fascia	Dipendenti che hanno un risultato maggiore o uguale a 7	2	1	0	1
	Bonus	€ 282	€ 0	€ 282		

	Budget per il bonus seconda fascia	30%	€ 242		
Second a fascia	Dipendenti che hanno un risultato maggiore o uguale a 9	1	0	0	1
	Bonus		€ 0	€ 0	€ 242
	D) Bonus totale ai dipendenti		€ 282	€ 0	€ 524
Premio + bonus (B+D)			€ 962	€ 294	€ 1.144

[Handwritten signatures]

4 Diffusione

Il presente documento verrà pubblicato sul sito di Adopera srl www.adoperasrl.it alla sezione "Amministrazione Trasparente" e verrà illustrato alle rappresentanze sindacali.