

## Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d'Iseo, Endine e Moro

# **REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI**

Proposto dal Consiglio di Amministrazione  
nella seduta del 02/04/2013 con atto n. 12

Parere favorevole all'approvazione definitiva espresso dall'Assemblea  
dell'Autorità di Bacino Lacuale  
nella seduta del 03/10/2013 con atto n. 22

Approvazione definitiva deliberata dal Consiglio di Amministrazione  
nella seduta del 15/10/2013 con atto n. 51

Modifiche approvate con la deliberazione dell'Assemblea del 12/01/2017  
n. 06

Modifiche approvate con la deliberazione dell'Assemblea del 28/09/2017  
n. 20

# Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d’Iseo, Endine e Moro

Ente pubblico non economico ex lege Regione Lombardia n. 6 del 04/04/2012

TITOLO I - ORGANIZZAZIONE .....	4
Articolo 1. Principi .....	4
Articolo 2. Criteri di organizzazione .....	4
Articolo 3. Struttura organizzativa .....	4
Articolo 4. Il Direttore .....	5
Articolo 5. Responsabili dei servizi .....	5
Articolo 6. Incarichi esterni di studio, ricerca e consulenza .....	6
Articolo 7. Incarichi per funzioni di responsabile di servizio e di supporto agli organi di direzione politica .....	7
TITOLO II - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIALE .....	7
Articolo 8. Le finalita' .....	7
Articolo 9. I soggetti .....	8
Articolo 10. Il Presidente .....	8
Articolo 11. Il Nucleo di Valutazione .....	8
Articolo 12. Il Direttore e i titolari di posizione organizzativa .....	8
Articolo 13. Compiti .....	8
Articolo 14. Obbligo di collaborazione .....	9
Articolo 15. La performance organizzativa .....	9
Articolo 16. La performance individuale .....	9
Articolo 17. Il ciclo della performance .....	9
Articolo 18. Gli obiettivi .....	10
Articolo 19. Il piano delle performance .....	10
Articolo 20. Il monitoraggio .....	11
Articolo 21. La relazione sulla performance .....	11
Articolo 22. Il premio annuale collegato alla performance .....	11
Articolo 23. Il bonus annuale delle eccellenze .....	12
Articolo 24. Il premio annuale per l’innovazione .....	13
Articolo 25. La progressione economica .....	13
Articolo 26. La progressione di carriera .....	13
Articolo 27. L’attribuzione di incarichi di responsabilità .....	13
Articolo 28. L’accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale .....	13
Articolo 29. Il premio di efficienza .....	14
TITOLO III - LA TRASPARENZA .....	14
Articolo 30. Finalità .....	14
Articolo 31. Pubblicità .....	14

# Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d’Iseo, Endine e Moro

Ente pubblico non economico ex lege Regione Lombardia n. 6 del 04/04/2012

TITOLO IV - DISPOSIZIONI FINALI.....	14
Articolo 32. Norma transitoria .....	14
ALLEGATO A) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	15

## TITOLO I - ORGANIZZAZIONE

### Articolo 1. Principi

1. Il presente regolamento disciplina l'organizzazione degli uffici e dei servizi dell'ente tenendo conto della struttura esistente, delle funzioni proprie e di quelle conferite.
2. Il presente regolamento disciplina altresì l'attribuzione al Direttore e agli eventuali responsabili dei servizi responsabilità gestionale per l'attuazione degli obiettivi fissati dagli organi politici dell'ente.

### Articolo 2. Criteri di organizzazione

1. L'organizzazione della struttura amministrativa dell'ente è improntata a criteri di autonomia, imparzialità, trasparenza, funzionalità ed economicità assumendo quale obiettivo l'efficacia dell'azione amministrativa al pubblico interesse.
2. I predetti criteri si collegano intrinsecamente sia con il principio della distinzione dei compiti degli amministratori da quelli responsabili dei servizi, affermato dall'art. 4 del D.Lgs. n. 165/2001 e successive modificazioni e integrazioni, sia con l'autonomia nell'organizzazione degli uffici e servizi e della gestione delle risorse proprie dei responsabili dei medesimi.
3. Anche al fine di operare un contenimento della spesa l'ente può adottare disposizioni regolamentari organizzative attribuendo ai componenti dell'organo esecutivo la responsabilità degli uffici e dei servizi e il potere di adottare atti anche di natura tecnica gestionale.
4. Agli eventuali responsabili dei servizi compete – nell'ambito delle direttive e degli indirizzi politici impartiti dagli organi di governo e nei limiti delle attribuzioni dei servizi cui sono preposti – l'organizzazione degli uffici secondo i sopracitati criteri con il conseguimento della massima produttività nonché la emanazione di tutti i connessi atti di gestione.

### Articolo 3. Struttura organizzativa

1. Con specifico riferimento alle dimensioni dell'ente, ai compiti statuari e ai servizi attualmente gestiti in forza di disposizioni di legge, accordi di programma, convenzioni e contratti comunque denominati, la struttura organizzativa dell'ente si articola in:
  - Area Organizzativa Omogenea
  - Servizi
  - Uffici
2. Area Organizzativa Omogenea  
Con riferimento alle limitate dimensioni dell'ente è prevista un'unica area organizzativa omogenea a cui tutti i servizi faranno riferimento. L'area è coordinata dal direttore.
3. Servizio  
Premesso che per servizio è da intendersi l'accorpamento dei due segmenti organizzativi settore-servizio, motivato da considerazioni sia organizzative che economiche, l'articolazione prevista è la seguente:  
*SERVIZIO 1 : Servizi amministrativi e contabili*
  - 1) Segreteria e amministrazione generale
  - 2) Servizi finanziari, economato, patrimonio e personale
  - 3) Concessioni demaniali portuali ed extra portuali
  - 4) Gestione funzioni a carattere amministrativo/autoritativo conferite da enti diversi

#### *SERVIZIO 2 : Servizi tecnici*

- 1) Manutenzione e potenziamento delle infrastrutture demaniali e gestione del piano regionale di bacino
- 2) Vigilanza, prevenzione, promozione e servizi tecnico-manutentivi diversi
- 3) Gestione servizi a carattere tecnico-operativo affidate da enti diversi

4) *Controllo e gestione dei rapporti con la Società interamente partecipata  
"Manutenzione e promozione dei Laghi d'Iseo, Endine e Moro" Srl*

SERVIZIO 3 : *Trasporto pubblico*

- 1) *Trasporto pubblico di linea*
- 2) *Controllo e gestione dei rapporti con il Gestore della Navigazione di linea*
- 3) *Trasporto pubblico non di linea.*

E' compito dei responsabili di servizio definire l'organizzazione degli uffici o articularli diversamente in base alle esigenze del servizio o a nuove funzioni attribuite all'ente nel rispetto delle funzioni minime e delle condizioni indicate nel presente regolamento. In presenza di conflitti di competenze il compito di definire i rispettivi ambiti di competenza è affidato al direttore.

**Articolo 4. Il Direttore**

1. Le modalità di nomina, la tipologia del contratto e i compiti del Direttore sono stabiliti dall'art. 17 dello Statuto.
2. Il contratto individuale stabilisce anche il compenso accessorio parte del quale dovrà essere soggetto a verifica annuale sulla base dell'allegata scheda di valutazione.
3. In caso di assenza del Direttore il Presidente può procedere alla nomina di un supplente stabilendone il compenso. Il Direttore supplente dovrà essere in possesso dei requisiti previsti per l'iscrizione all'albo regionale dei direttori delle Autorità di bacino lacuale. Qualora non sia possibile reperire figura idonea tra i dipendenti dell'Ente o del personale disponibile in forza di convenzioni con Enti terzi sarà possibile procedere mediante incarichi a soggetti esterni. <sup>1</sup>

**Articolo 5. Responsabili dei servizi**

1. I responsabili dei servizi, in conformità a quanto stabilito dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti nonché nell'ambito delle direttive e degli interessi politici degli organi di governo, godono di autonomia nell'organizzazione degli uffici cui sono preposti e sono direttamente responsabili dell'andamento dei servizi di cui sono a capo e della gestione delle risorse economiche, di personale e strumentali ad essi assegnate.
2. Adottano in via generale gli atti conclusivi del procedimento; anche a tale fine sono a essi attribuiti tutti i compiti di attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dall'organo politico tra i quali in particolare:
  - l'istruzione e l'esecuzione delle deliberazioni degli organi collegiali;
  - l'espressione del parere di regolarità tecnica su ogni proposta di deliberazione, nonché quello di regolarità contabile da parte di quello finanziario;
  - provvedimenti di liquidazione delle spese secondo le modalità prescritte dal regolamento di contabilità;
  - atti di amministrazione e gestione del personale, non di competenza del direttore, riferibili ai dipendenti dei rispettivi servizi;
  - tutti gli altri compiti e funzioni ad essi attribuiti da norme di legge, regolamento, statuto, ecc.
3. Compete al Presidente la nomina dei responsabili dei servizi.
4. Il Presidente valuta le prestazioni dei responsabili dei servizi incaricati per le posizioni organizzative e determina le retribuzioni tenuto conto:
  - o per quanto riguarda la retribuzione di posizione: delle funzioni, delle attività da svolgere e delle responsabilità
  - o per quanto riguarda la retribuzione di risultato dei seguenti elementi:

---

<sup>1</sup> comma aggiunto con la deliberazione dell'Assemblea n. 20 del 28/09/2017

- attuazione degli obiettivi contenuti nell'apposito piano
- capacità di controllo dei risultati
- capacità di collaborare con i colleghi
- capacità di collaborare con l'Amministrazione dell'Ente

Per la valutazione dell'attività dei responsabili ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato, il Presidente si avvale della collaborazione del nucleo di valutazione, secondo le modalità di cui al titolo II.

## **Articolo 6. Incarichi esterni di studio, ricerca e consulenza**

1. Il presente articolo si riferisce a incarichi affidati a personale estraneo all'Ente conferiti per conseguire i seguenti scopi:
  - a. Studi e ricerche  
Detti incarichi sono caratterizzati dalla produzione di elaborati, su qualsiasi supporto ritenuto idoneo (es. cartacei, digitali, multimediali, ecc.) aventi come scopo principale una attività di studio e/o di ricerca finalizzati ad ampliare la base di conoscenza a disposizione dell'Ente e/o della struttura tecnico-amministrativa.
  - b. Consulenze  
Detti incarichi sono caratterizzati dalla produzione di elaborati, di norma cartacei e/o digitali, contenenti giudizi, interpretazioni o indicazioni in grado di fornire all'Ente e/o alla struttura tecnico-amministrativa elementi essenziali di giudizio in presenza di pratiche che, per complessità e/o specificità e/o importanza, richiedono la consulenza di esperti sulla materia oggetto della consulenza.
2. Il limite massimo della spesa annua per gli incarichi di cui al comma 1 viene stabilito dall'Assemblea contestualmente all'approvazione del Bilancio di previsioni o delle sue variazioni.
3. Gli incarichi vengono richiesti dal Direttore e dai responsabili di servizio e assegnati dal Consiglio di Amministrazione sulla base del programma approvato dall'Assemblea e possono essere conferiti solo nel caso di impossibilità oggettiva di utilizzare risorse umane interne per inesistenza in organico di figure professionali idonee a svolgere l'incarico ovvero per obiettive carenze nell'organico.
4. Gli incarichi devono rispondere alle seguenti caratteristiche:
  - essere riferiti a progetti specifici e determinati;
  - la prestazione deve essere di natura temporanea e altamente qualificata nel rispetto dei criteri fissati dalla legge;
  - devono essere preventivamente determinati durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione;
  - i compensi devono essere correlati alla professionalità e alla prestazione richiesta;
5. gli incarichi devono essere assegnati mediante procedure comparative, salvo i seguenti casi:
  - particolare e comprovata urgenza non imputabile all'Amministrazione conferente l'incarico;
  - prestazioni per le quali si richiedono particolari e specifiche competenze non comparabili.
6. La procedura comparativa, con cadenza almeno triennale, è attivata dal Presidente mediante un apposito avviso nel quale sono evidenziati i seguenti elementi:
  - il fabbisogno da soddisfare
  - gli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere
  - i motivi che rendono necessario il ricorso all'incarico esterno
  - la coerenza con le disponibilità di bilancio
  - la professionalità richiesta
  - la durata prevista

# Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d'Iseo, Endine e Moro

Ente pubblico non economico ex lege Regione Lombardia n. 6 del 04/04/2012

Nel medesimo avviso è individuato un termine per la presentazione dei curricula e delle relative offerte nonché i criteri attraverso i quali avviene la comparazione.

Dell'avviso dovrà essere data adeguata pubblicità mediante la pubblicazione all'albo dell'ente e dei comini associati.

7. Per esigenze di flessibilità e celerità dell'ente riguardanti gli incarichi, l'Amministrazione potrà disporre annualmente, sulla base di appositi avvisi o su richiesta degli interessati, elenchi ed albi di soggetti, in possesso di determinati requisiti, da cui attingere per l'individuazione dei professionisti da invitare alle procedure di selezione.
8. Gli obblighi derivanti dall'incarico a carico dell'Ente hanno decorrenza non prima della data di sottoscrizione del contratto d'incarico, dell'assunzione dell'impegno di spesa, dell'acquisizione agli atti, se previste, delle autorizzazioni dell'ente di appartenenza e delle forme di pubblicità e di controllo previste dalle vigenti disposizioni al momento della sottoscrizione.
9. La liquidazione degli incarichi dovrà essere subordinata alla verifica dei risultati ottenuti e potrà prevedere acconti correlati allo stato di avanzamento delle attività previste a carico dell'incaricato.
10. Per esigenze sopravvenute o per ragioni eccezionali, non imputabili all'incaricato, entrambe attestate dal responsabile dell'area, la durata del contratto può essere prorogata per il tempo necessario al raggiungimento dell'obiettivo o per completare il progetto, fermo restando il compenso pattuito.
11. Qualora risulti necessario, il contratto può essere integrato aggiungendo alla prestazione principale altre attività secondarie correlate e strumentali, integrando altresì il compenso nella misura massima del 30% dell'importo inizialmente determinato.
12. Qualora i risultati delle prestazioni fornite dall'incaricato esterno risultino non conformi a quanto richiesto sulla base del disciplinare d'incarico o siano del tutto insoddisfacenti, il responsabile di area può chiedere di integrare i risultati entro un termine stabilito, ovvero può risolvere il contratto per inadempienza, salvo il risarcimento di eventuali e maggiori danni.
13. Nel contratto potranno essere previste penali in relazione all'omesso o ritardato svolgimento delle attività richieste o degli obblighi assunti.
14. Le società in house debbono osservare i principi e gli obblighi di cui ai precedenti commi. Sarà cura del Consiglio di Amministrazione provvedere al controllo del rispetto di tali principi e obblighi.

## **Articolo 7. Incarichi per funzioni di responsabile di servizio e di supporto agli organi di direzione politica**

1. Detti incarichi, affidati "intuitu personae" dal Presidente, devono essere affidati nei limiti e alle condizioni previste dalle leggi in vigore al momento dell'affidamento. Dal disciplinare d'incarico o contratto di lavoro devono essere chiaramente deducibili: le funzioni conferite, la durata, i tempi e il corrispettivo pattuito. Il contratto comunque denominato deve inoltre prevedere che una quota parte del corrispettivo venga corrisposto successivamente all'esito positivo delle procedure di verifica dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati.

## **TITOLO II - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIALE**

### **Articolo 8. Le finalità**

1. L'Autorità di Bacino assume il sistema di misurazione e valutazione della performance quale strumento per il miglioramento dei servizi offerti e per la crescita delle competenze professionali dei dipendenti. Riconosce il merito attraverso l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

**Articolo 9. I soggetti**

1. Sono parti attive del processo di misurazione e valutazione della performance:
  - il Presidente dell'ente;
  - il Nucleo di Valutazione;
  - il direttore;
  - il titolari di posizione organizzativa.

**Articolo 10. Il Presidente**

1. Compete al Presidente, sulla base della proposta formulata dal Nucleo di Valutazione da redigere secondo i criteri indicati nell'Allegato B, la valutazione del Direttore .
2. Compete al Presidente la valutazione dei titolari di posizione organizzativa, sulla base della proposta formulata dal Nucleo di Valutazione da redigere secondo i criteri indicati nel piano delle performance.
3. Qualora il Presidente si discosti da tali proposte, ne fornisce idonea motivazione.

**Articolo 11. Il Nucleo di Valutazione**

1. E' istituito, in posizione di autonomia rispetto alla struttura organizzativa dell'ente, il Nucleo di Valutazione a cui spetta il compito di sovrintendere al processo di misurazione e valutazione della performance.
2. Il nucleo di valutazione coincide con l'organo di revisione contabile.
3. La nomina avviene con atto dell'Assemblea. La durata dell'incarico coincide con quella dell'Organo di revisione e può essere rinnovata, anche senza soluzione di continuità. E' fatta salva la revoca anticipata nel caso di sopravvenuta incompatibilità.

**Articolo 12. Il Direttore e i titolari di posizione organizzativa**

1. Compete ai titolari di posizione organizzativa la valutazione del personale dipendente assegnato alla struttura dagli stessi diretta, sulla base della metodologia adottata da questo ente. Qualora uno stesso dipendente sia assegnato a più strutture, la valutazione sarà espressa, in modo congiunto, dai responsabili delle strutture a cui è assegnato.
2. In assenza di titolari di posizione organizzativa le loro funzioni sono svolte dal Direttore.

**Articolo 13. Compiti**

1. Oltre a quanto previsto dall'art. 11, il Nucleo di Valutazione deve:
  - monitorare il funzionamento del sistema di valutazione, comunicando tempestivamente al Presidente eventuali criticità rilevate;
  - esprimere parere sul piano delle performance;
  - garantire la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione secondo quanto previsto dalla normativa vigente, in quanto applicabile, e dai contratti collettivi nazionali di lavoro, dai contratti collettivi decentrati integrativi e dai regolamenti interni all'amministrazione;
  - validare la relazione sulla performance;
  - proporre al Presidente la valutazione annuale del Direttore e dei dipendenti titolari di posizione organizzativa, sulla base della metodologia adottata;
  - proporre il sistema di pesatura della retribuzione di posizione dei titolari di posizione organizzativa;
  - eventuali altri competenze attribuite per legge, regolamento o contratto collettivo al Nucleo di Valutazione.

Nell'ambito dei compiti assegnati, il Nucleo di Valutazione relaziona sul proprio operato direttamente al Presidente .

**Articolo 14. Obbligo di collaborazione**

1. Tutti i soggetti, interni ed esterni all'ente, in possesso di informazioni utili al processo valutativo, devono prestare la massima collaborazione con i componenti del Nucleo di Valutazione che ha diritto di accedere a tutti gli atti e le informazioni che possono risultare utili nello svolgimento dell'incarico.

**Articolo 15. La performance organizzativa**

1. La performance organizzativa misura e valuta i seguenti aspetti:
  - a. l'effettivo grado di attuazione dei piani, programmi ed obiettivi contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente e dal Bilancio di previsione;
  - b. il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati ai cittadini considerando anche lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - c. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - d. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione e semplificazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - e. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

**Articolo 16. La performance individuale**

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata:
  - a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:
  - a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
  - c. alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

**Articolo 17. Il ciclo della performance**

1. L'ente sviluppa, in coerenza con il programma di mandato dell'amministrazione, con la relazione previsionale e programmatica, con il bilancio di previsione dell'ente e con il piano delle risorse e degli obiettivi, il ciclo di gestione delle performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f. rendicontazione dei risultati al Presidente e al Consiglio di Amministrazione e conseguente pubblicazione dell'esito sul sito internet dell'Ente.

**Articolo 18. Gli obiettivi**

1. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
  - a. la Relazione Previsionale e Programmatica e il Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e i progetti assegnati e le risorse finanziarie disponibili;
  - b. il Piano delle risorse e degli obiettivi, approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, che contiene le risorse assegnate.
2. Gli obiettivi sono:
  - a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione contenuti negli strumenti di programmazione di cui al comma precedente;
  - b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
  - d. riferibili ad un arco temporale determinato non superiore al triennio;
  - e. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
  - f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

**Articolo 19. Il piano delle performance**

1. Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dall'ente.
2. Il ciclo di gestione della performance inizia con la proposta al Direttore da parte dei titolari di posizione organizzativa degli obiettivi da raggiungere nell'anno di riferimento in attuazione degli strumenti di programmazione indicati nel comma precedente. Le proposte vengono analizzate e validate dal Direttore il quale potrà introdurre modifiche ed integrazioni che verranno discusse con i titolari di posizione organizzativa interessati. Il Direttore predispose lo schema di piano delle performance sul quale chiede il parere del Nucleo di Valutazione; quest'ultimo, prima di esprimere il parere, potrà proporre al Direttore modifiche, integrazioni e specificazioni.
3. Lo schema di piano delle performance è analizzata dal Consiglio di Amministrazione, il quale potrà proporre modifiche, integrazioni e specificazioni sentiti i titolari di posizione organizzativa interessati e il Direttore. Il piano delle performance è approvato dal Consiglio di Amministrazione con la conseguente attribuzione formale degli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa. Ciascun titolare di posizione organizzativa comunica a ogni dipendente che dovrà successivamente valutare, il contenuto del piano delle performance utile per la valutazione finale. A tal fine consegna formalmente la scheda di valutazione contenente tutti gli elementi utili per la misurazione e la valutazione della performance individuale.
4. La proposta degli obiettivi e la predisposizione del piano delle performance è oggetto di valutazione della performance individuale del Direttore e dei titolari di posizione organizzativa. In ogni caso la predisposizione dello schema del piano delle performance deve avvenire entro 15 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione. Il Consiglio di Amministrazione lo approva nei successivi 15 giorni.
5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Direttore e ai titolari di posizione organizzativa che risultino avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

# Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d'Iseo, Endine e Moro

Ente pubblico non economico ex lege Regione Lombardia n. 6 del 04/04/2012

6. Il piano delle performance approvato potrà essere modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione. Le modifiche vanno comunicate ai titolari di posizione organizzativa interessati, i quali le trasmettono formalmente ai dipendenti coinvolti.
7. Il rispetto delle disposizioni del presente Capo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito e alla performance.

## **Articolo 20. Il monitoraggio**

1. Il Direttore, con la collaborazione dei singoli titolari di posizione organizzativa, verifica nel corso dell'anno il grado di realizzazione del piano delle performance.
2. Almeno una volta l'anno, entro il 30 settembre, viene effettuato il monitoraggio infrannuale che viene formalizzato attraverso l'analisi, anche con stati di avanzamento lavori, del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati. L'attività di monitoraggio verrà effettuata dal Nucleo di Valutazione per quanto riguarda i riflessi collegati alla performance organizzativa ed alla performance individuale del Direttore e dei titolari di posizione organizzativa e dagli stessi per quanto attiene alla performance individuale dei dipendenti. L'esito del monitoraggio viene comunicato al Consiglio di Amministrazione, al Direttore, ai titolari di posizione organizzativa e ai dipendenti.
3. Il Consiglio di Amministrazione, sulla scorta della misurazione dei risultati raggiunti, potrà erogare acconti sui compensi previsti a titolo di salario accessorio.

## **Articolo 21. La relazione sulla performance**

1. Al termine dell'esercizio, entro il 28 febbraio dell'anno successivo, i titolari di posizione organizzativa relazionano al Direttore e al Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti e del comportamento organizzativo dei dipendenti.
2. Il Direttore predispone, entro il 31 marzo, lo schema di relazione sulle performance che deve essere validata dal Nucleo di Valutazione. Lo schema di relazione sulle performance è analizzata dal Consiglio di Amministrazione che può proporre eventuali modifiche e integrazione da discutere con i titolari di posizione organizzativa interessati, con il Direttore e con il Nucleo di Valutazione. Il Consiglio di Amministrazione approva la relazione sulle performance entro il 30 aprile.
3. In caso di inadempimento di quanto previsto dal presente articolo è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Direttore e ai titolari di posizione organizzativa che risultino avere concorso al mancato predisposizione della Relazione per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

## **Articolo 22. Il premio annuale collegato alla performance**

1. Sulla base della performance individuale determinata con le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione delle performance nonché del ciclo delle performance il Direttore predispone due distinte graduatorie, una per il personale titolare di posizione organizzative e una per il rimanente personale.
2. Al Direttore, se previsto, verrà riconosciuto il bonus annuale delle performance in proporzione alla performance raggiunta rispetto a quella massima in quanto, essendo figura unica all'interno dell'ente, non è possibile effettuare alcuna graduatoria.
3. La graduatoria per il personale titolare di posizione organizzativa è distribuito in differenti livelli di performance individuale in modo che:
  - a. il 40 per cento è collocato nella fascia di merito più alta, alla quale corrisponde l'attribuzione di non meno del 50 per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
  - b. il 35 per cento è collocato nella seconda fascia di merito, alla quale corrisponde l'attribuzione di non meno del 25 per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

# Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d'Iseo, Endine e Moro

Ente pubblico non economico ex lege Regione Lombardia n. 6 del 04/04/2012

- c. il 25 per cento è collocato nella fascia di merito più bassa, alla quale corrisponde l'attribuzione delle rimanenti risorse collegate alla performance individuale.
4. La graduatoria per il rimanente personale non titolare di posizione organizzativa è distribuito in differenti livelli di performance individuale in modo che:
  - a. il 40 per cento è collocato nella fascia di merito più alta, alla quale corrisponde l'attribuzione di non meno del 50 per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
  - b. il 35 per cento è collocato nella seconda fascia di merito, alla quale corrisponde l'attribuzione di non meno del 25 per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
  - c. il 25 per cento è collocato nella fascia di merito più bassa, alla quale corrisponde l'attribuzione delle rimanenti risorse collegate alla performance individuale.
5. Il bonus annuale collegato alla performance è rapportato:
  - a. alla performance individuale;
  - b. al periodo di servizio utile;
  - c. al peso della posizione per il personale titolare di posizione organizzativa;
  - d. ai parametri moltiplicativi legati alla categoria per il personale non titolare di posizione organizzativa definiti come segue:
    - o categoria A: coefficiente moltiplicativo 1,00;
    - o categoria B: coefficiente moltiplicativo 1,20;
    - o categoria B, posizione di accesso B3: coefficiente moltiplicativo 1,30;
    - o categoria C: coefficiente moltiplicativo 1,40;
    - o categoria D: coefficiente moltiplicativo 1,60;
    - o categoria D, posizione di accesso D3 coefficiente moltiplicativo 1,70.
6. Il numero di dipendenti da collocare nelle diverse fasce di merito, esclusa la più bassa, è arrotondato per eccesso in modo da ricomprendere integralmente anche il dipendente compreso nella fascia solo in misura parziale. Nell'ultima fascia affluiscono i rimanenti dipendenti e le risorse residue. In ogni caso in ciascuna fascia deve essere collocato almeno un dipendente. Qualora i dipendenti siano pari a due, verranno considerate le prime due fasce di merito.
7. Al fine di determinare il periodo di servizio ritenuto utile per la definizione della performance individuale, vanno considerate le assenze per:
  - aspettativa non retribuita per motivi personali o di famiglia;
  - aspettativa per mandato politico o per motivi sindacali;
  - congedo per maternità e paternità;
  - congedo parentale;
  - aspettativa per assistenza a portatore di handicap in situazione di gravità;
  - malattia;
  - infortunio;
  - sanzione disciplinare;
  - sospensione cautelare;
  - messa in disponibilità;
  - per dottorato di ricerca;
  - aspettativa per attività di volontariato.

Il coefficiente di valutazione del periodo di servizio ritenuto utile è calcolato quale rapporto tra le ore effettivamente lavorate e il monte ore convenzionale valido per l'anno di riferimento.

## **Articolo 23. Il bonus annuale delle eccellenze**

1. L'ente può istituire, nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione collettiva nazionale, il bonus annuale delle eccellenze da attribuire al primo 5 per cento dei

dipendenti che si collocano nella fascia di merito più alta. Il numero di dipendenti verrà arrotondato per difetto. Qualora il numero di dipendenti risulti inferiore all'unità l'arrotondamento avverrà per eccesso ma comunque nel limite delle risorse disponibili.

2. Il personale destinatario del bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale delle innovazioni e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

## **Articolo 24. Il premio annuale per l'innovazione**

1. L'ente può istituire il premio annuale per l'innovazione che potrà essere riconosciuto ai dipendenti che hanno realizzato nell'anno il miglior progetto in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.
2. I progetti che partecipano al premio devono essere identificati annualmente nel piano delle performance con il preventivo assenso da parte del Nucleo di Valutazione il quale deve verificare che il progetto abbia i requisiti di cui al comma precedente. Lo stesso Nucleo di Valutazione assegna il premio sulla base della valutazione comparativa dei diversi progetti verificato l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.
3. Il premio potrà essere attribuito anche in presenza di un solo progetto. In questo caso il Nucleo di Valutazione dovrà verificare l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.

## **Articolo 25. La progressione economica**

1. L'ente può riconoscere selettivamente, a una quota limitata di dipendenti, le progressioni economiche di cui all'art. 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 nell'ambito nella disciplina contenuta nei contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nel limite delle risorse disponibili definite in sede di contrattazione decentrata.
2. Le progressioni economiche sono riconosciute in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed alla performance individuale rilevati dal sistema di misurazione e valutazione della performance.
3. Possono partecipare alle progressioni economiche i dipendenti che per almeno tre anni continuativi abbiano conseguito una valutazione positiva e comunque non inferiore a 60 su cento.

## **Articolo 26. La progressione di carriera**

1. L'ente può coprire i posti liberi in dotazione organica, nell'ambito della programmazione delle assunzioni, attraverso concorsi pubblici con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti.

## **Articolo 27. L'attribuzione di incarichi di responsabilità**

1. L'assegnazione di incarichi e responsabilità avviene secondo criteri oggettivi e pubblici tra i dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità.
2. Rientrano nelle assegnazioni di cui al comma precedente gli incarichi di posizione organizzativa.

## **Articolo 28. L'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

1. L'ente, nell'ambito delle risorse disponibili, può promuovere l'accesso a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali e favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

2. I percorsi di alta formazione e di crescita professionale sono riconosciuti in via prioritaria ai dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità e le migliori performance individuali.

#### **Articolo 29. Il premio di efficienza**

1. In caso di attivazione di processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione che comportino risparmi nei costi di funzionamento, l'ente quantifica detti risparmi con criteri oggettivi e, nella misura massima del 30%, li può destinare:
  - a. alla performance individuale dei soggetti che hanno partecipato a tali processi, nel limite dei due terzi della somma a disposizione;
  - b. la somma restante è destinata al fondo per le risorse decentrate e, quindi, alla contrattazione collettiva decentrata integrativa.
2. L'ammontare del premio per l'efficienza, nel limite del 30% dei risparmi, nonché la suddivisione fra importo da destinare ai soggetti che hanno partecipato ai processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione, nel limite dei due terzi, e la quota da destinare al fondo per le risorse decentrate sono stabiliti nel piano delle performance.
3. I criteri per la ripartizione delle somme tra i dipendenti che hanno partecipato, direttamente e proficuamente, ai processi di cui sopra, sono stabiliti in sede di contrattazione decentrata.
4. I risparmi in questione sono evidenziati nella relazione alla performance e verificati dal Nucleo di Valutazione.

### **TITOLO III - LA TRASPARENZA**

#### **Articolo 30. Finalità**

1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

#### **Articolo 31. Pubblicità**

1. Ai fini della trasparenza, l'amministrazione deve garantire la massima pubblicità di ogni fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance attraverso la pubblicazione sul sito internet dell'ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza. In particolare, deve essere tempestivamente pubblicato sia il piano delle performance, con eventuali modifiche approvate in corso d'anno, che la relazione sulle performance.
2. Il Nucleo di Valutazione sovrintende agli obblighi in materia di trasparenza.

### **TITOLO IV - DISPOSIZIONI FINALI**

#### **Articolo 32. Norma transitoria**

1. Qualsiasi modifica normativa puntualmente e integralmente applicabile all'ente che interverrà successivamente all'approvazione del presente regolamento è da intendersi qui integralmente recepita.

## ALLEGATO A) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si fonda sulla definizione di performance organizzativa e individuale contenuta nel D.Lgs. 150/2009 così come recepita nel presente regolamento e relazionata alla dimensione e all'organizzazione dell'Ente.

### 1. Definizione di performance individuale

La performance individuale, rappresentata da un valore numerico compreso tra 0 e 100, è determinata come media ponderata dei macro-elementi, indicati al paragrafo 2, e calcolati con le modalità riportate nelle schede allegate.

La valutazione di ciascun macro-elemento è espressa da un valore numerico compreso tra 0 e 100 che sintetizza gli elementi che la compongono.

### 2. Definizione dei macro elementi che compongono la performance individuale

#### 2.1 Personale titolare di posizione organizzativa

Per i titolari di posizione organizzativa, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo titolare di posizione organizzativa sia in termini di performance organizzativa che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo titolare di posizione organizzativa inteso come contributo assicurato al raggiungimento della performance generale della struttura nonché come qualità delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- 3) capacità di valutazione dei propri collaboratori intesa come grado di differenziazione delle valutazioni effettuate.

I tre macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso
Obiettivi	40
Comportamento organizzativo	40
Capacità di valutazione dei collaboratori	20

Nel piano delle performance, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso la somma dei pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo deve essere pari ad 80 riservando alla capacità di valutazione dei collaboratori un peso pari a 20.

#### 2.2 Personale non titolare di posizione organizzativa

Per il rimanente personale, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo dipendente sia in termini di performance dell'unità organizzativa di appartenenza che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo dipendente inteso come competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso					
	Cat. D/D3	Cat. D/D1	Cat. C	Cat. B/B3	Cat. B/B1	Cat. A
Obiettivi	50	50	40	30	20	20
Comportamento organizzativo	50	50	60	70	80	80

Nel piano delle performance, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi e al comportamento organizzativo. In ogni caso, al macro-elemento obiettivi non può essere attribuito un peso superiore a 70 per le categorie C e D, e superiore a 50, per le categorie A e B.

### 3. Misurazione e valutazione degli obiettivi

Ciascun obiettivo, definito in coerenza il quadro normativo e regolamentare, deve essere identificato e descritto secondo la scheda obiettivo riportata in allegato la quale deve contenere i seguenti elementi:

- a) la descrizione sintetica ed analitica dell'obiettivo, nella descrizione analitica devono essere evidenziate anche eventuali criticità collegate alla realizzazione dell'obiettivo e gli stake holders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
- b) il periodo di riferimento dell'obiettivo identificato con la data di inizio e la data di fine. Il periodo di riferimento di un obiettivo può essere pluriennale, in questo caso si dovrà porre particolare attenzione alla suddivisione delle attività che compongono l'obiettivo in modo tale che le attività non abbiano valenza pluriennale in quanto la valutazione deve essere su base annuale;
- c) la tipologia dell'obiettivo che può essere:
  - di ente
  - di gruppo o di unità organizzativa
  - individuale
- d) le caratteristiche dell'obiettivo possono essere:
  - di mantenimento dell'attività ordinaria
  - di miglioramento dell'attività ordinaria
  - di sviluppo di nuove attività
- e) il peso dell'obiettivo, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascuna area sia pari a 100;
- f) il responsabile cui è assegnata la gestione dell'obiettivo. In caso di obiettivi di ente ovvero relativi a più ambiti organizzativi dovrà essere comunque identificato il responsabile del progetto nel suo complesso. Le attività che compongono il progetto dovranno essere riferite a un'unica unità organizzativa al fine di poter valutare puntualmente il grado di attuazione

di ciascuna attività e di determinare la performance di ciascun dipendente coinvolto nel progetto;

- g) le attività che compongono ciascun obiettivo intesa come azione elementare necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo. L'attività deve contenere le seguenti informazioni:
- la descrizione sintetica ed analitica dell'attività che eventualmente evidenzia particolari criticità e gli stake holders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
  - la data di inizio di fine previste;
  - il peso dell'attività, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi delle attività per ciascun obiettivo sia pari a 100;
  - il nominativo dei dipendenti coinvolti nell'attività;
  - l'attività dovrà essere valutata da uno o più indicatori che andranno pesati con un parametro compreso tra 0 e 100 garantendo che la somma dei pesi sia pari a 100. A ciascun indicatore devono essere associati:
    - i. l'unità di misura;
    - ii. il valore di riferimento inteso come benchmarking;
    - iii. il valore attuale inteso come valore di partenza dell'indicatore;
    - iv. il valore atteso al termine dell'attività;
    - v. il valore effettivo che potrà essere verificato a consuntivo.
  - La valutazione dell'attività è pari al grado di raggiungimento a consuntivo del valore atteso di ciascun indicatore, eventualmente pesato in caso di più indicatori. In sede di definizione degli obiettivi è possibile, eventualmente, prevedere che la valutazione non avvenga in modo puntuale ma secondo dei range predeterminati o percentualmente rispetto al complesso delle attività richieste.

La valutazione dell'obiettivo è pari alla somma pesate delle valutazioni delle attività.

### **3.1 La valutazione del macro-elemento obiettivo**

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun dipendente è determinato attraverso la media pesata della valutazione di ciascuna attività nella quale il dipendente è coinvolto. La valutazione derivante dagli indicatori è integrata con un ulteriore elemento di tipo qualitativo che esprime l'apporto che il singolo dipendente ha dato per il raggiungimento dell'attività. La valutazione dell'apporto è quantificata con un parametro compreso tra 0 e 100.

Qualora, nell'ambito dei pesi attribuiti alle singole attività facenti capo ad un dipendente, vengano riscontrate manifeste incongruità fra gli stessi pesi da parte del valutatore, quest'ultimo può procedere alla ridefinizione dei pesi, in sede di piano delle performance, dandone idonea motivazione.

### **3.2 La valutazione della performance organizzativa**

In sede di valutazione della performance organizzativa, l'ente mira a tenere sotto controllo l'andamento dei macro-obiettivi strategici, di ente o di singola struttura organizzativa, che la stessa Amministrazione si è prefissata in sede di relazione di mandato. Il suo orizzonte temporale è, quindi, nella maggior parte dei casi, ultrannuale, e, anche in questo caso, sarà necessaria la scomposizione del macro-obiettivo in attività che possano concludersi nell'anno di riferimento. In genere, molteplici e complessi possono essere i portatori di interessi coinvolti, per

cui particolare attenzione dovrà essere prestata nella scelta degli indicatori che esprimano correttamente l'andamento dell'obiettivo rispetto a tutti i soggetti interessati. In tutte queste fasi, appare evidente il necessario coinvolgimento dell'organo politico.

La valutazione della performance organizzativa è data dalla media pesata di tutti gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa e definiti come strategici nel piano delle performance.

#### **4. Misurazione e valutazione del comportamento organizzativo**

Il secondo macro-elemento di valutazione della performance individuale è rappresentato dal comportamento organizzativo, attraverso il quale si dà un giudizio circa le modalità con le quali gli obiettivi sono stati raggiunti. Anche in questo caso, la valutazione è espressa da un numero compreso fra 0 e 100 ed è il risultato della media pesata di ciascun fattore del comportamento.

I fattori che vengono analizzati nel comportamento organizzativo possono essere rappresentati da:

##### **guida e motivazione dei collaboratori:**

la guida indica la capacità di rappresentare il punto di riferimento dei collaboratori nel lavoro quotidiano, indicando loro gli obiettivi e le linee guida per perseguirli, avendo sempre cura di tenere sotto controllo le condizioni e i vincoli presenti nel raggiungimento dei risultati. Per motivazione intendiamo il modo con il quale il responsabile stimola i collaboratori sul lavoro, apprezza i loro sforzi e valorizza le loro competenze.

##### **attenzione al clima interno**

ha per oggetto tutto quello che riguarda i fattori che influenzano le relazioni interpersonali, quali la fiducia dei colleghi, la possibilità di esprimersi senza timori, il sentirsi apprezzati, la convinzione circa la possibilità di migliorare. In altre parole, l'osservazione punta a considerare tutto quello che porta a lavorare in assoluta tranquillità.

##### **attenzione all'immagine dell'ente**

è la capacità di curare e sviluppare la reputazione e la credibilità propria, dell'ufficio e dell'Ente. Si attua valorizzando con i diversi interlocutori interni ed esterni i punti di forza e non facendo emergere all'esterno eventuali criticità e conflitti interpersonali.

##### **rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze**

si riferisce alla propensione a rispettare i tempi concordati o imposti da norme per l'effettuazione di determinati lavori, senza attendere solleciti da parte dei superiori, degli Amministratori o degli utenti. Anzi, ove possibile, si cerca di anticipare i tempi al fine di superare, senza eccessivo affanno, eventuali ostacoli non previsti.

##### **rispetto delle regole senza formalismi**

l'osservazione, in questo caso, punta sulla capacità del dipendente di strutturare la propria attività nella maniera più lineare, sburocratizzando al massimo le procedure, cercando soluzioni che semplificano i procedimenti, non irrigidendo la

struttura; il tutto nel pieno rispetto delle norme legislative e regolamentari che disciplinano la materia.

### **economia e correttezza nella gestione delle risorse assegnate**

è la propensione costante a minimizzare i costi della propria unità di appartenenza, senza peraltro penalizzare l'efficacia e la qualità delle prestazioni. E', altresì, la capacità di tener conto delle implicazioni economiche delle decisioni assunte autonomamente, valutando con attenzione, ove possibile, l'analisi costi/benefici.

### **attenzione al cambiamento**

si valuta le modalità e il ruolo svolto dal dipendente nell'individuare, promuovere, sostenere e diffondere sia il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione) sia tecnologico (informatizzazione), vale a dire come lo stesso responsabile si rende visibile (sperimenta, utilizza, partecipa) come attore principale del cambiamento, prestando, altresì, attenzione alle resistenze al cambiamento e riconoscendo gli sforzi effettuati dai propri collaboratori.

### **integrazione e interfunzionalità**

si riferisce alla capacità di interagire con gli altri componenti di un gruppo in modo produttivo e orientato al risultato, in funzione della soluzione di problemi che necessitano di competenze e contributi differenziati e multifunzionali. Si agisce, in altri termini, superando la logica del proprio "orticello" e prestando attenzione, oltre che agli utenti esterni, anche alle esigenze di quelli che possono essere i clienti interni, al fine di facilitare il lavoro di chi segue.

### **qualità dell'apporto individuale**

ha per oggetto la valutazione di tutto quello che riguarda il contributo personale dato dal dipendente all'organizzazione, indipendentemente dalla sua preparazione tecnica. Afferisce, pertanto, alla capacità di ispirare fiducia, allo spirito di iniziativa, alla sensibilità, all'orientamento positivo anche verso le problematiche più complesse, considerandole occasioni di crescita e di miglioramento, ecc.

E' evidente che la scelta delle combinazioni fra i singoli fattori del comportamento organizzativo può dipendere da una serie di elementi:

- 1) la categoria di appartenenza;
- 2) il profilo professionale assegnato;
- 3) punto di criticità dell'organizzazione.

Ogni fattore viene pesato, al fine di evidenziarne la diversa importanza. La somma dei pesi dei singoli fattori non può superare il valore di 100. Ne consegue che si potranno incontrare fattori del comportamento organizzativo differenziati per categoria o per profilo professionale ovvero fissare i medesimi fattori, ma con pesi significativamente diversi.

Dal punto di vista pratico, si procede alla individuazione dei singoli fattori del comportamento organizzativo per categoria o per profilo professionale, se ne determina il relativo peso e si associa ciascun dipendente alla categoria o al profilo di appartenenza.

Il peso dato a ciascun fattore, distinto per categoria, è di seguito riportato.

## Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d'Iseo, Endine e Moro

Ente pubblico non economico ex lege Regione Lombardia n. 6 del 04/04/2012

Fattore	Categoria D	Categoria C	Categoria B	Categoria A
Guida e motivazione dei collaboratori	15	0	0	0
Attenzione al clima interno	10	15	15	15
Attenzione all'immagine dell'ente	15	15	15	15
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	10	10	5	5
Rispetto delle regole senza formalismi	5	10	10	10
Economia e correttezza delle risorse assegnate	10	15	20	20
Attenzione al cambiamento	10	10	5	5
Integrazione e interfunzionalità	10	10	10	10
Qualità dell'apporto individuale	15	15	20	20

Sulla base dei fattori del comportamento organizzativo, il titolare di posizione organizzativa provvederà alla valutazione del personale allo stesso assegnato sulla base delle fasce di giudizio per ogni singolo fattore:

- valutazione compresa fra 81 e 100 – giudizio: ottimo;
- valutazione compresa fra 61 e 80 – giudizio: buono;
- valutazione compresa fra 51 e 60 – giudizio: sufficiente;
- valutazione compresa fra 31 e 50 – giudizio insufficiente;
- valutazione compresa fra 0 e 30 – giudizio: gravemente insufficiente.

Ciò al fine di dare un ritorno sintetico e immediato al valutato. La valutazione ottenuta, rapportata al peso previsto per ogni singolo fattore, darà la valutazione del comportamento organizzativo, che confluirà nella performance individuale, sulla base del peso attribuito al comportamento stesso.

### **5. Misurazione e valutazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori**

La capacità di valutare i propri collaboratori viene espressa tramite una significativa differenziazione dei giudizi che il titolare di posizione organizzativa esprime nei confronti dei dipendenti assegnati alla propria area.

Per misurare tale capacità si ricorre al calcolo dello scarto quadratico medio, che esprime quanto la valutazione, mediamente, si discosta dal valore medio. In pratica, si calcola la media delle valutazioni del comportamento organizzativo, si

fa la differenza delle singole valutazioni con la predetta media, si elevano al quadrato le differenze, si procede al calcolo della media delle differenze e la si pone sotto radice quadrata.

Poiché indica di quanto ci si discosta dalla media, risulta evidente che più il suo valore cresce e più i giudizi sono differenziati.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa sarà così espressa:

- scarto quadratico medio inferiore a 5: valutazione 0
- scarto quadratico medio superiore a 10: valutazione 100
- scarto quadratico medio compreso tra 5 e 10 – valutazione proporzionale, ottenuta moltiplicando per 100 il quoziente fra la differenza tra lo scarto quadratico medio, da un lato, e il valore di 5, dall'altro, e, come divisore, ancora il valore di 5.

L'importo così ottenuto va moltiplicato per il peso attribuito al macro-elemento capacità di valutazione dei propri collaboratori.

## **6. Altri elementi**

### Esclusione dalla graduatoria

Il dipendente al quale, nel corso dell'anno di riferimento, sia stata inflitta una sanzione disciplinare che comporti la sospensione dal servizio, è escluso dalla graduatoria predisposta per la distribuzione del bonus annuale legato alla performance. E', altresì, escluso il dipendente al quale, nell'anno precedente a quello di riferimento, siano state inflitte due sanzioni che comportino la sospensione dal servizio. E', altresì, escluso dalla predetta graduatoria il personale che non ottiene, nella valutazione della performance individuale, una valutazione inferiore a 50.

### Casi di esclusione della corresponsione della retribuzione di risultato

Per previsione di legge, rappresentano cause che escludono o riducono la corresponsione della retribuzione di risultato

- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare l'assenteismo;
- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare la corruzione;
- la mancata approvazione del ciclo di gestione della performance;
- la mancata segnalazione dell'eccedenza di personale;
- la mancata vigilanza del rispetto degli standard di qualità prefissati dall'ente;
- la mancata proposta dei profili professionali al fine di predisporre il fabbisogno di personale;
- la mancata o parziale adozione degli standard di qualità;
- il mancato o parziale coinvolgimento dell'utente e/o misurazione del suo grado di soddisfazione;
- la mancata istituzione del Comitato Unico di Garanzia.

### Scheda di valutazione del dipendente

La performance individuale del singolo dipendente viene determinata sulla scheda individuale di valutazione, nella quale viene data evidenza dei singoli fattori, delle valutazioni ottenute e del risultato finale. Nella scheda sono, altresì, riportati suggerimenti e annotazioni che il valutatore esprime nei confronti del valutato. A sua volta, il valutato può chiedere che, sempre nella medesima scheda, vengano

evidenziate proprie osservazioni. I suggerimenti, le annotazioni e le osservazioni vengono datate e firmate dal soggetto proponente.

Il dipendente ha diritto di ricevere la scheda di valutazione, in sede di colloquio di valutazione.

#### La valutazione finale

Qualora, dal relativo processo, emerga una valutazione del dipendente non in linea con situazioni o fatti oggettivamente dimostrabili, il valutatore può modificare la valutazione finale, dandone ampia, precisa e circostanziata motivazione.

#### **7. Procedure di conciliazione**

Qualora il dipendente non concordi con la valutazione ottenuta, lo stesso può inviare istanza indirizzata al Nucleo di Valutazione e intesa ad ottenere una revisione della valutazione stessa. L'istanza va motivata con riferimento a fatti e circostanze precisi e puntuali. Il Nucleo di Valutazione si esprime entro 30 giorni dal ricevimento, sentito il dipendente interessato e il titolare di posizione organizzativa che ha provveduto alla valutazione.

Il titolare di posizione organizzativa che non concordi con la valutazione ottenuta, può proporre istanza di riesame motivata e indirizzata al Presidente. Quest'ultimo, sentito il Nucleo di Valutazione e il titolare di posizione organizzativa interessato, decide entro 30 giorni dal ricevimento.

Allegati:

- scheda obiettivo
- scheda valutazione dipendente
- scheda valutazione direttore