

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (SMVP) –

DIRIGENTI

Aggiornamento 2025



DIRETTORE GENERALE

L'art. 48 dello Statuto regionale (Legge regionale statutaria n. 1 del 30/08/2008) stabilisce che le funzioni amministrative riservate alla Regione possono essere esercitate anche tramite enti dipendenti, aziende, agenzie ed altri organismi istituiti ed ordinati con legge regionale e sottoposti al controllo ed alla vigilanza della Regione.

L'articolo 1 della l.r. 30/2006 individua gli enti del Sistema Regionale e stabilisce che la Giunta regionale differenzia, in relazione alla tipologia degli enti, le forme della loro partecipazione al sistema stesso, il potere d'indirizzo della Regione, nonché i rapporti finanziari, i poteri e le modalità di controllo, anche ispettivo e di vigilanza.

L'art. 79 ter della l.r. 34/1978 *"Norme sulle procedure della programmazione, sul bilancio e sulla contabilità della Regione"* stabilisce che i soggetti del Sistema Regionale concorrono con la Regione alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica e che, a tal fine, la Giunta Regionale individua gli interventi e le misure attuative necessarie graduandole in relazione alla tipologia degli enti medesimi.

Con l'avvio della XII Legislatura e l'adozione degli atti di programmazione della stessa, è emersa la necessità di modificare gli indirizzi per la misurazione e valutazione della *performance* dei Direttori Generali di enti dipendenti e società in house, di cui all'allegato D della DGR n. 1132/2018 e successive modificazioni, al fine di assicurare una sempre maggiore integrazione degli stessi nella realizzazione degli obiettivi strategici della Giunta regionale e permettere un progressivo allineamento, anche procedurale, negli strumenti e nelle tempistiche in uso presso l'amministrazione regionale, rafforzando così la continuità delle fasi di pianificazione e programmazione sugli enti dipendenti e le società in house di cui la Giunta regionale si avvale per il raggiungimento del valore pubblico e degli obiettivi strategici del PRSS.

La DCR n. XII/42 del 20 giugno 2023 *"Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura (PRSS)"* ha stabilito gli obiettivi strategici per la XII Legislatura, definendo indicatori e target per misurare l'efficacia dell'azione regionale.

La **Giunta Regionale** ha approvato con DGR n. XII/3441 del 25 novembre 2024 gli indirizzi per la misurazione e valutazione della *performance* dei direttori generali di enti dipendenti e società in house, stabilendo gli indirizzi per l'assegnazione della retribuzione di risultato riferita anche al Direttore Generale di ERSAF in quanto ente dipendente di Regione Lombardia. La deliberazione **definisce i parametri di misurazione e valutazione del Direttore Generale, da riferirsi al 70% della retribuzione di risultato complessiva**, collegandola ai seguenti parametri:

a) **Attuazione PRSS 30%**

b) **Parametro finanziario 30 %**

c) **Customer Satisfaction 10%** (volta a rilevare una valutazione qualitativa al termine di ciascuna attività del Programma Pluriennale delle Attività, tramite un questionario di customer preposto a misurare il grado di soddisfazione in merito alla gestione e realizzazione delle attività assegnate).

La Giunta regionale formalizza, entro il 31 dicembre con specifica deliberazione, gli obiettivi assegnati ai Direttori delle società in house e degli enti dipendenti per l'anno seguente.

Per il testo completo della deliberazione è possibile consultare il seguente link:

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/istituzione/Giunta/sedute-delibere-giunta-regionale/DettaglioDelibere/delibera-3441-legislatura-12>

Gli obiettivi di misurazione e valutazione del **restante 30% della retribuzione di risultato complessiva del Direttore Generale di ERSAF sono stabiliti con deliberazione del Consiglio di amministrazione** all'interno della quale si prende altresì atto degli obiettivi approvati dalla Giunta regionale.

POSIZIONI DIRIGENZIALI

La metodologia esposta in questo paragrafo si applica a tutte le posizioni dirigenziali di Ersaf, al direttore del Parco dello Stelvio e al Vicedirettore, in qualità di Dirigente di Dipartimento. **È escluso il Direttore Generale** per il quale è previsto apposito sistema di valutazione descritto nel paragrafo precedente.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali misura la *performance* individuale relativamente ai seguenti parametri:

- **Performance organizzativa (Peso 30%)**
- **Performance individuale (Peso 70%) di cui**
 - **Obiettivi Individuali** Parametro A1 (Peso 60%)
 - **Comportamenti** Parametro A2 (Peso 10%)

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (Peso 30%)

La performance organizzativa esprime il risultato dell'intera organizzazione e corrisponde quindi al contributo delle diverse unità organizzative nel raggiungimento di determinati obiettivi. Tale leva favorisce il miglioramento organizzativo a livello di Ente ed è di natura collettiva identificando priorità e temi che caratterizzano trasversalmente l'azione amministrativa.

L'assegnazione della Performance Organizzativa, con individuazione degli obiettivi e degli indicatori, è effettuata annualmente con decreto del Direttore Generale – previa validazione del NVP - e formalizzata all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Il monitoraggio intermedio e la valutazione finale sono verificati dal Direttore Generale e certificati dal Nucleo di Valutazione, che esamina e valida i parametri in ogni loro fase (individuazione, intermedia e consuntivazione).

PERFORMANCE INDIVIDUALE (Peso 70%)

PARAMETRO A1 (Peso 60%) - Obiettivi Individuali

Questa componente valorizza il contributo individuale del lavoro di ciascun Dirigente, nonché il contributo dato alla realizzazione dei risultati attesi/obiettivi strategici.

Il **Parametro A1** comprende gli **obiettivi individuali, indicatori e target connessi ai risultati attesi**. Per le posizioni dirigenziali è prevista l'assegnazione di un **numero massimo di quattro obiettivi individuali**.

Tale assegnazione avviene, previo colloquio, da parte del Direttore Generale ai Dirigenti di Dipartimento / Direttore PNS.

I Dirigenti di Dipartimento / Direttore PNS assegnano gli obiettivi ai Dirigenti di Struttura, sentito il Direttore Generale.

E' facoltà del Direttore Generale proporre gli obiettivi da assegnare a tutti i Dirigenti, compresi quelli di struttura.

Sin dalla fase di impostazione degli obiettivi individuali il Nucleo di Valutazione analizza tutti gli obiettivi verificando il collegamento all'alberatura della programmazione, controllando la corretta formulazione sia in termini di comprensibilità alla lettura esterna sia in termini di indicatori, quale strumento per valutare a fine periodo il grado di raggiungimento degli obiettivi, con facoltà di richiedere integrazioni e/o modifiche. **Il Nucleo di Valutazione procede infine alla validazione finale degli obiettivi in tempo utile all'assegnazione degli stessi e alla loro formalizzazione all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.**

In fase di assegnazione, **al Direttore Generale**, in quanto garante della coerenza e dell'omogeneità degli obiettivi attribuiti al personale dirigenziale nel suo complesso, **è attribuita l'opportunità di pesatura differenziata degli obiettivi.**

Entro il mese di luglio si svolge la fase di **verifica intermedia degli obiettivi**. Il monitoraggio intermedio della

performance consente di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi individuali e la coerenza rispetto ai risultati attesi/obiettivi strategici cui fanno riferimento. Solo in questa fase è possibile procedere all'aggiornamento della programmazione e, in accordo con il Direttore Generale e il Nucleo di Valutazione, alla rimodulazione degli obiettivi individuali inseriti nel Parametro A1. Il Nucleo di Valutazione, infatti, sottoscrive un verbale di validazione richiamato sia all'interno della nuova scheda di valutazione modificata che nella deliberazione di aggiornamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione. La richiesta di rimodulazione deve essere motivata. Non tutti gli imprevisti richiedono un aggiornamento della programmazione, che proprio per il suo carattere previsionale, tollera degli scostamenti tra *performance* attesa e *performance* conseguita.

Nel mese di gennaio si svolge la fase di **rendicontazione finale degli obiettivi**. Il valutato rendiconta ciascun obiettivo individuale secondo gli indicatori della programmazione inseriti nella propria scheda di valutazione e ne motiva eventuali scostamenti.

Sulla base della rendicontazione:

- **il Direttore Generale misura e valuta** i risultati degli obiettivi assegnati al Vicedirettore, al Direttore del PNS e ai Dirigenti di Dipartimento;
- **i Dirigenti di Dipartimento misurano e valutano**, sentito il Direttore Generale, i risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti di Struttura

Le valutazioni sono portate all'attenzione del **Nucleo di Valutazione**, il quale – a seguito di apposito colloquio di valutazione con il dirigente valutato – conferma o modifica, ai fini della validazione, il giudizio finale tenuto conto della valutazione del Direttore Generale/Dirigenti di Dipartimento sovraordinati, della rendicontazione di ciascun obiettivo dichiarata dal dirigente valutato e dei fattori che hanno influenzato lo scostamento tra *performance* attesa e risultati ottenuti.

La motivazione della valutazione, a cura del valutatore, è sempre obbligatoria.

La valutazione individuale degli obiettivi comporta l'attribuzione di una fascia di merito come indicato in tabella:

FASCE DI MERITO E ASPETTI RETRIBUTIVI		
Fascia di merito	Punteggio PAR. A1	Erogazione economica
1	91 - 100	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale più 14% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
2	81 - 90	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale più 7% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
3	71 - 80	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale
4	61 - 70	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale meno 10% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
5	50 - 60	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale meno 20% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito

In caso di valutazioni che comportino una collocazione nella prima fascia di merito, le motivazioni devono essere particolarmente circostanziate, in relazione alla rilevanza dei risultati raggiunti nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale.

Una valutazione individuale con **punteggio inferiore a 50** è considerata **valutazione negativa** e non dà diritto a percepire la quota di retribuzione di risultato corrispondente alla ***performance* individuale** (cioè, comprensiva anche dei comportamenti) e rileva ai fini del disposto comma 5-bis, articolo 3 del d.lgs. 150/2009.

PARAMETRO A2 (Peso 10%) - Comportamenti organizzativi individuali

I comportamenti misurano l'efficacia dell'azione e interazione di persone e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno. I comportamenti devono: essere osservabili; essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione; essere definiti in modo selettivo.

In fase di programmazione, **al Direttore Generale/Dirigente sovraordinato**, in quanto garante della coerenza dei comportamenti organizzativi attribuiti al personale dirigenziale assegnato rispetto alle attese, **è attribuita la facoltà di pesatura differenziata degli stessi**.

Questa componente valorizza l'azione manageriale e i comportamenti organizzativi individuali e può essere relativa a dei seguenti driver:

Capacità di lavorare in gruppo	Insieme delle capacità relazionali e comportamentali (soft skill). A titolo esemplificativo ma non esaustivo: apertura mentale, fiducia nelle proprie abilità, attitudine a delegare, capacità critica, cooperazione ed empatia, attitudine alla trasparenza e all'esposizione chiara. Promuove le occasioni di incontro per sviluppare o rafforzare le relazioni nell'ambito dell'Amministrazione, favorendo l'inclusione e facilitando lo scambio di informazioni (anche a distanza). Assicura il supporto conoscitivo al fine di garantire l'operatività dei servizi.
Capacità comunicazione interna ed esterna	Saper comunicare è fondamentale, in quanto il messaggio inviato a ogni tipologia di destinatario deve essere ben ponderato. Comunicazione interna: serve a informare su attività e novità, organizzare il lavoro, suddividersi i compiti, aggiornare i dipendenti e creare coesione nei momenti in cui c'è bisogno del massimo impegno da parte di tutti quanti. Comunicazione esterna: fornisce strumenti utili per conoscere l'ente, i suoi valori, la sua mission, i servizi/attività, le iniziative, le novità. In questo caso la comunicazione si rivolge a persone terze, che potrebbero essere interessate al lavoro dell'ente e al suo operato (inclusi interlocutori istituzionali), al fine di aumentarne l'attrattività.
Capacità di gestione della struttura	Orientamento all'efficacia/efficienza: cambia il sistema o i metodi di lavoro allo scopo di migliorare la <i>performance</i> nel suo insieme in modo più efficace e nel rispetto delle regole organizzative. Supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici). Monitoraggio e accuratezza dei dati: controlla lo stato di avanzamento dei progetti/attività; verifica la completezza dei dati, evidenzia eventuali carenze, o punti di debolezza, e si attiva per mantenere ordine nei sistemi per organizzare e monitorare il corso di attività ed informazioni. Agire con leggero anticipo e Soluzione dei problemi: Coglie opportunità e/o minimizza potenziali problemi che potrebbero verificarsi; perviene a soluzioni di buon livello, specifiche al problema/situazione. Utilizza varie tecniche di analisi per identificare più soluzioni e soppesare la validità di ciascuna di esse. In genere sa prevedere gli ostacoli e pianificare le azioni da intraprendere nel breve, medio e/o lungo termine. Negoziato: Ricerca, nel confronto tra posizioni divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa. Promuove la risoluzione costruttiva dei conflitti interni (dei singoli e del gruppo) ed esterni.
Valutazione del personale, formazione e crescita professionale dei collaboratori	Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale assegnato. Favorire la differenziazione delle valutazioni. Sviluppo dei collaboratori: riconosce i bisogni e valorizza le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il <i>feedback</i> , il riconoscimento e la delega, nel rispetto del principio di trasparenza ed equità organizzativa. Formazione: garantisce l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative
Leadership	Leadership del cambiamento (visione strategica e pensiero sistemico): capacità di definire una specifica visione per il cambiamento e si assicura che il messaggio venga recepito. Tiene contatti con i propri collaboratori attraverso riunioni finalizzate a far capire i nuovi indirizzi e motivarli in tal senso. Capacità di semplificare, modificare o ridefinire in termini specifici una precedente visione se necessario. Tenuta emotiva: risponde a situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione.

La **valutazione dei comportamenti** è effettuata dal Direttore Generale e dai Dirigenti di Dipartimento sovraordinati, sentito il Direttore Generale: tale valutazione deve essere obbligatoriamente motivata.

In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

Il Direttore Generale ha la facoltà di intervenire nel processo di valutazione dei comportamenti anche dei dirigenti di Struttura.

INDICAZIONI GENERALI

Certificazione conclusiva

Il Nucleo di valutazione verifica complessivamente le valutazioni dei dirigenti, **certifica** i punteggi finali ed il corretto svolgimento dei processi di misurazione e valutazione, a convalida dell'intero processo di valutazione. Il Nucleo di Valutazione certifica, altresì, i risultati della *Performance* Organizzativa di Ente.

La sottoscrizione della scheda di valutazione da parte sia del valutato sia del valutatore attesta l'avvenuto colloquio finale. Durante il colloquio finale il valutato ha la possibilità di formulare eventuali osservazioni.

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, il dirigente valutatore abbia prestato servizio a capo di più Strutture organizzative di vertice, la valutazione dei dirigenti responsabili delle Strutture sotto ordinate sarà di competenza dell'ultimo valutatore, sentito il precedente.

Ai fini della valutazione della prestazione individuale influiscono violazioni - accertate e sanzionate - del Codice di Comportamento generale e di ERSAF.

Le strutture organizzative competenti in materia di organizzazione, personale e programmazione garantiscono il supporto tecnico necessario in tutte le fasi della valutazione.

Procedura di conciliazione sulla valutazione

I dirigenti che non concordano sulla valutazione individuale (par. A1 obiettivi individuali) potranno attivare la procedura di conciliazione presentando istanza motivata e scritta al Vicedirettore entro **10 giorni consecutivi** dalla data sottoscrizione della scheda di valutazione in esito al processo di misurazione e valutazione.

Entro **15 giorni consecutivi** dall'istanza sarà **convocato il collegio** così composto:

- un componente del Nucleo di Valutazione
- il Vicedirettore o suo delegato;
- un rappresentante del dirigente, nominato dal ricorrente all'interno dell'istanza presentata.

Il ricorrente, qualora ne faccia richiesta in sede di proposizione dell'istanza, può essere sentito dal collegio.

Compatibilmente con la disponibilità dei componenti, il Collegio deve riunirsi per esaminare l'istanza entro 15 giorni (consecutivi) dalla convocazione e pronunciarsi definitivamente entro 10 giorni (consecutivi) dalla data della riunione.

Il collegio, sulla base dell'analisi e della valutazione degli elementi presentati nell'istanza, può procedere alla modifica motivata del punteggio di valutazione con una variazione massima di +/- 10 punti.

Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato verrà erogata con i seguenti criteri:

- **parametro A1:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale e all'applicazione della variazione percentuale prevista per le fasce di merito attribuite;
- **parametro A2:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale;
- **performance organizzativa:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale.

La valutazione dei risultati avviene – anche per la relativa implicazione economica - per periodi uguali o superiori a tre mesi nell'anno solare, proporzionata al periodo di servizio prestato. Nel computo dei tre mesi, la frazione del mese uguale o superiore a 15 giorni è da considerarsi mese intero.

Eventuali casi particolari non previsti dal Sistema verranno valutati singolarmente con l'ausilio del Nucleo di Valutazione (a titolo esemplificativo in caso l'incarico si ponga in continuità con altri incarichi ricoperti durante l'anno in ERSAF).

La retribuzione di risultato individuale erogata non potrà essere superiore all'importo stabilito dal contratto integrativo economico relativo all'anno di riferimento, fatta salva l'attribuzione del premio di eccellenza, della retribuzione di risultato derivante da eventuali incarichi ad interim e da quanto previsto dal vigente CCDI in riferimento agli incarichi aggiuntivi.

Il Vicedirettore e il Direttore del Parco dello Stelvio sono sottoposti al medesimo processo valutativo dei dirigenti ma non verranno applicate le variazioni percentuali previste nella tabella "Fasce di merito e aspetti retributivi".

Sostituzione del Dirigente – Incarichi ad interim

In caso di affidamento ad interim degli incarichi dirigenziali, la retribuzione di risultato del dirigente, riferita alla posizione di titolarità, è integrata secondo le disposizioni previste dal vigente CCDI. Nel caso l'incarico ad interim sia affidato al Direttore o ai Dirigenti responsabili dei Dipartimenti, per incarichi ad interim riferiti a Strutture sotto ordinate, non sono previste integrazioni della retribuzione di risultato.

Differenziazione della retribuzione di risultato (premi di eccellenza)

Ai Dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate il **Direttore Generale** può attribuire una retribuzione di risultato incrementata secondo le previsioni del CCDI vigente. Sono esclusi dall'attribuzione del premio di eccellenza il Direttore Generale, il Direttore del Parco dello Stelvio ed il Vicedirettore.