

**PREMIO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  
AZIENDALE ANNI 2016 – 2017 -2018 - 2019  
VERBALE DI ACCORDO**

Tra

Como Servizi Urbani SrL a Socio Unico rappresentata dal Direttore Generale pro tempore  
Rag. Marco Benzoni

e

UILTUCS-UIL COMO, in persona di Biagio Carfagna Segretario pro tempore

Le parti hanno concordato quanto segue:

con riferimento alle prestazioni per gli anni dal 2017 al 2019 compreso, è stato istituito un sistema di erogazione di un premio legato alla performance organizzativa aziendale variabile, collegato ad indici di performance aziendale e a indici di comportamento individuale. Conseguentemente, a parità di inquadramento, il premio potrà avere importi differenti tra soggetti diversi.

La modalità di valutazione e di calcolo del predetto premio viene illustrato nei seguenti elaborati, allegati al presente verbale per divenirne parte integrante e sostanziale:

- 1) Sistema della valutazione – principi generali
- 2) Sistema della valutazione – performance organizzativa
- 3) Sistema della valutazione della performance – performance Direttore Generale
- 4) Sistema della valutazione della performance – performance Responsabili di Settore
- 5) Sistema della valutazione della performance – performance Personale
- 6) Sistema della valutazione della performance – scheda Direttore
- 7) Sistema della valutazione della performance – scheda Responsabili di Settore
- 8) Sistema della valutazione della performance – Scheda Personale
- 9) Sistema Premiale

**Determinazione dell'ammontare del premio da erogare**

L'ammontare massimo del premio di performance organizzativa aziendale astrattamente conseguibile dai lavoratori per ogni annualità, a seconda del livello di inquadramento, è quello meglio indicato nella tabella "A" trascritta di seguito.

La determinazione dell'ammontare concreto del premio di performance organizzativa che verrà corrisposto al singolo dipendente secondo i criteri percentuali meglio indicati nella scheda "Sistema Premiale" avverrà in base al 'Punteggio esito Valutazione' conseguito.

Il 'Punteggio esito di valutazione' è dato dal risultato prodotto dalla 'valutazione complessiva' effettuato mediante l'utilizzo della scheda di valutazione delle performance.

Nelle predette schede gli indici incidono come di seguito illustrato:

Premio di performance organizzativa aziendale



COMO SERVIZI URBANI S.r.l.  
IL DIRETTORE GENERALE  
Rag. Marco Benzoni

## Scheda Personale

Indice della performance aziendale 30%

Indice 'comportamenti organizzativi individuali' I 70%.

Scheda Responsabili Settore e D.G.

Indice della performance aziendale 55%

Indice Obbiettivi individuali 25%

Indice comportamenti organizzativi individuali 20%

## TABELLA A

### Valore del premio per livello (100%)\*

D.G.	QUADRI	Liv. I	Liv. II	Liv. III	Liv. IV	Liv. V	Liv. VI
€ 1.200,00	€ 1155,00	€ 1.060,00	€ 973,00	€ 851,00	€ 791,00	€ 730,00	€ 706,00

\* Per i lavoratori part-time, l'ammontare massimo del premio previsto dalla Tabella A è ridotto in proporzione alle ore lavorative previste dal contratto.

### Modalità di maturazione ed erogazione del premio

La maturazione del premio decorre dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno.

Il premio viene riconosciuto a tutti i lavoratori anche con contratto a tempo non indeterminato purchè abbiano prestato almeno otto mesi lavorativi nel corso di un esercizio. Nel caso in cui la prestazione lavorativa superi gli otto mesi ma non venga effettuata per l'intero esercizio di riferimento, l'ammontare massimo del premio previsto dalla Tabella A è ridotto in proporzione alle giornate di lavoro previste dal contratto.

Il premio di performance organizzativa aziendale non fa parte della base di calcolo del trattamento di fine rapporto.

In fase di prima applicazione, la valutazione delle performance relative agli anni 2016 e 2017 verrà effettuata tenendo conto degli obiettivi già assegnati ex ante mediante il previgente sistema di valutazione, ma applicando il sistema di valutazione allegato al presente verbale; i relativi premi verranno erogati nel corso dell'anno 2019, indicativamente non oltre il mese di ottobre/2019.

La risorse a disposizione per agli anni 2018 e 2019 verranno erogate sulla base dei nuovi indicatori di performance; i relativi premi verranno erogati nel corso dell'anno 2020, indicativamente non oltre il mese di luglio 2020.

CSU provvederà, attraverso consegna telematica, a depositare entro 30 giorni dalla data di sottoscrizione, prima presso la Direzione Provinciale del Lavoro di Como e, immediatamente dopo, presso le locali sedi INPS e INAIL, il testo del presente accordo di livello aziendale

Premio di performance organizzativa aziendale



INPS SERVIZI URBANI S.r.l.  
DIRETTORE GENERALE  
Dott. Marco Bazzani

secondo le modalità prescritte dalla circolare n. 139/96 del Ministero del Lavoro e Previdenza Sociale.

Questo deposito viene effettuato sia ai sensi ed agli effetti dell'art.3 del D.L. 14.06.1996 n° 318 convertito nella Legge 29.07.1996, n° 402 (per onnicomprensività) sia ai sensi dell'art. 2 del D.L. 25.03.1997 n° 67 convertito nella Legge 23.05.1997, n°135 (per decontribuzione).

Como, 19.06.2019

CSU SPA

UILTUCS-UIL COMO

COMO SERVIZI URBANI S.r.l.  
IL DIRETTORE GENERALE  
*Rad. Marco...*

---

**UILTUCS - COMO**  
Via N. Torriani, 27 COMO  
Tel. 031643864 Fax 031611903  
Tel./Fax 031928314

<b>SISTEMA PREMIALE</b>			
Raccordo tra valutazione e premialità			
<b>PUNTEGGIO ESITO DELLA VALUTAZIONE</b>	<b>% DEL PREMIO ATTRIBUITA AL DIRETTORE GENERALE</b>	<b>% DEL PREMIO ATTRIBUITA AI RESPONSABILI DI SETTORE</b>	<b>% DEL PREMIO ATTRIBUITA AI DIPENDENTI</b>
10	100,00	100,00	100,00
9,75	100,00	100,00	100,00
9,5	100,00	100,00	100,00
9,25	90,00	95,00	100,00
9	90,00	95,00	100,00
8,75	80,00	90,00	100,00
8,5	80,00	90,00	100,00
8,25	70,00	80,00	90,00
8	70,00	80,00	90,00
7,75	65,00	75,00	85,00
7,5	65,00	75,00	85,00
7,25	60,00	70,00	80,00
7	60,00	70,00	80,00
6,75	50,00	60,00	70,00
6,5	40,00	50,00	65,00
6,25	30,00	40,00	60,00
6	20,00	30,00	50,00
<6	0	0	0

**Modalità di arrotondamento**

I punteggi vengono arrotondati per eccesso se la frazione decimale è uguale o superiore a cinque centesimi

COMO SERVIZI URBANI S.r.l.  
 IL DIRETTORE GENERALE  
 Rag. Marco Bonzoni




# Sistema di valutazione della performance

## Direttore generale



Como, ottobre 2018

✓ SERVIZI URBANI S.r.l.  
IL DIRETTORE GENERALE  
Rag. Marco Benzi

UITS - C  
Via N. Torriani, 27  
Tel. 031643864 Fax 031...  
Tel./Fax 031928314

## Sommario

ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	1
ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	1
ART. 3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 4 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	1
ART. 5 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2
ART. 6 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA) .....	2
ART. 7 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2



**ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale del Direttore Generale viene valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance organizzativa;
- obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

La pesatura di tali ambiti è definita annualmente nel Piano delle performance, approvato dal Consiglio di amministrazione.

**ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance organizzativa sono individuati, ed eventualmente pesati, nel Piano performance approvato dal Consiglio di amministrazione.

**ART. 3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale sono individuati, ed eventualmente pesati, nel Piano performance approvato dal Consiglio di amministrazione.

**ART. 4 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

I comportamenti organizzativi sono selezionati e pesati dal Presidente del Consiglio di amministrazione.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Comportamento manageriale	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance tecnica e di comunicazione	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni	
	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna	
Capacità di programmazione e controllo dei risultati	Capacità di motivare le previsioni e attendibilità delle stesse	
	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	
	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
	Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità di organizzazione e gestione del personale	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità	
	Attitudine alla delega	
	Capacità di coordinamento	
	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti	
	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	Capacità di valutazione del personale	
Flessibilità e innovazione	Adattabilità ai contesti	
	Flessibilità operativa	
	Propositività e capacità di innovazione	

## **ART. 5 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post).

## **ART. 6 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)**

Il Presidente del consiglio di amministrazione consegna e presenta formalmente al Direttore Generale la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa.

La scheda ex ante è sottoscritta dal Presidente e dal Direttore generale.

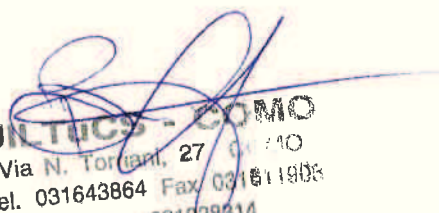
## **ART. 7 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda individuale di valutazione (ex post) contiene:

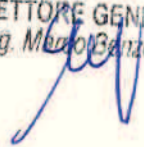
- la valutazione della performance organizzativa, effettuata dal Consiglio di amministrazione;
- la valutazione degli obiettivi individuali, effettuata dal Consiglio di amministrazione;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi, effettuata dal Presidente del consiglio di amministrazione, sentito il Consiglio di amministrazione.

Predisposta la scheda, il Presidente del consiglio di amministrazione effettua il colloquio di valutazione con il Direttore Generale.

A conclusione del colloquio di valutazione, il Presidente esprime la propria valutazione, sottoscrive la scheda e la consegna al Direttore Generale che la firma per presa visione.

  
**UNICUS - COMO**  
Via N. Torricelli, 27 03100  
Tel. 031643864 Fax 031611908  
Tel./Fax 031628814

**COMO SERVIZI URBANI S.r.l.**  
**IL DIRETTORE GENERALE**  
Rag. *Mario Benzi*





# Sistema di valutazione della performance

## Personale



Como, ottobre 2018

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
ASSEMBLEA GENERALE  
MARIO BENZONI

## Sommario

ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	1
ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	1
ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	1
ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2
ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA) .....	2
ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI .....	2

### ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale del personale dell'azienda viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- Performance organizzativa;
- comportamenti organizzativi.

La pesatura è definita annualmente nel Piano delle performance, approvato dal Consiglio di amministrazione.

### ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance organizzativa sono individuati, ed eventualmente pesati, nel Piano performance approvato dal Consiglio di amministrazione.

### ART. 3 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi dei dipendenti sono selezionati e pesati dal Direttore Generale, su proposta del Responsabile di Settore di riferimento.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** dei dipendenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità organizzative	<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	
	<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	
	<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	
	<i>Capacità di reporting</i>	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento a in collaborazione tra più UO	
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	
	<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'azienda	
	<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	
	<i>Continuità della performance e contributo al raggiungimento dei risultati</i>	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta	

#### **ART. 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte del personale.

#### **ART. 5 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)**

Il Responsabile di Settore di riferimento, consegna e presenta formalmente al dipendente la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa.

La scheda ex ante è sottoscritta dal valutatore e dal valutato.

#### **ART. 6 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI**

La scheda individuale di valutazione (ex post) contiene:

- la valutazione della performance organizzativa, effettuata dal Consiglio di amministrazione;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi, effettuata dal Direttore generale, su proposta del Responsabile di Settore di riferimento del dipendente.

Il Direttore Generale ed il Responsabile di Settore di riferimento del dipendente effettuano il colloquio di valutazione con il dipendente. A conclusione del colloquio di valutazione, il Direttore esprime la propria valutazione, sottoscrive la scheda congiuntamente al Responsabile di Settore e la consegna al dipendente che la firma per presa visione.

COMO SERVIZI URBANI S.r.l.  
DIRETTORE GENERALE



## Scheda di valutazione delle performance: anno - Direttore

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Unità organizzativa

### 1. Performance organizzativa

Ex - ante			Ex - post	
Performance organizzativa	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10
Obiettivo di performance organizzativa	MOL-miglioramento del MOL (mol anno corrente/anno precedente depurato dall'utilizzo di fondi di accantonamento)	uguale o maggiore rispetto all'anno precedente		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	nr. Reclami pertinenti secondo quanto stabilito dalle procedure di qualità	nessuno o comunque non superiore ad anno precedente		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	costo del personale (costo personale/fatturato)	28% o inferiore		10,00
<b>Valutazione performance organizzativa</b>				<b>10,00</b>
<b>Peso performance organizzativa</b>				<b>0,55</b>

### 2. Obiettivi individuali

Ex - ante			Ex - post			
Obiettivo (Riferimento al Piano performance)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1 - adempimenti in materia di anticorruzione - trasparenza - privacy	25,0%	rispetto obblighi pubblicazione normativa trasparenza nel pieno rispetto dell'attestazione annuale dell'ODV	100%		10	2,50
		rispetto delle delibere dell'ODV e del codice di comportamento	100%			
Descrizione obiettivo 2 -	25,0%	trasmissione tempestiva delle informazioni sulla trasparenza	Tempi di legge		10	2,50
		adeguamento della dotazione organica del personale nei limiti fissati dal budget	100%			
Descrizione obiettivo 3 -rispetto del budget	25,0%	rispetto dei limiti di spesa del budget	SI		10	2,50
Descrizione obiettivo 4 - piano investimenti	25,0%	attuazione del piano degli investimenti	100%		10	2,50
Descrizione obiettivo 5						0,00

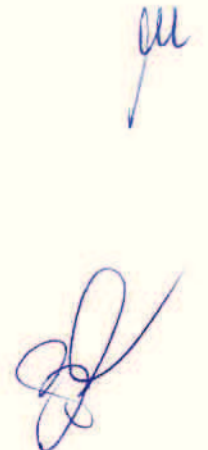


*[Handwritten signature]*

3. Comportamenti organizzativi individuali

Ex - ante		Ex - post			
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione		Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	20%	10	2,00
		Qualità dei processi di comunicazione interna ed esterna			
		Capacità di motivare le previsioni e attendibilità delle stesse			
Capacità di Pianificazione e controllo dei risultati		Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	40%	10	4,00
		Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi			
		Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione			
Capacità di organizzazione e gestione del personale		Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità	30%	10	3,00
		Attitudine alla delega			
		Capacità di coordinamento			
		Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti			
		Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative			
Flessibilità e innovazione		Capacità di valutazione del personale	10%	10	1,00
		Capacità di adattabilità ai contesti			
		Flessibilità operativa			
		Propositività e capacità di innovazione			
			Valutazione comportamenti		10,00
			Peso comportamenti		0,20
			Valutazione complessiva		10,00

EX ANTE		EX POST	
Luogo	_____	Luogo	_____
Data	_____	Data	_____
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE _____		FIRMA DEL VALUTATORE _____	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO _____		FIRMA DEL VALUTATO _____	



# Scheda di valutazione delle performance: anno \_\_\_\_\_ - Responsabile Settore AA.GG.

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra \_\_\_\_\_

Ruolo \_\_\_\_\_

Unità organizzativa \_\_\_\_\_


## 1. Performance organizzativa

Ex - ante		Ex - post		
Performance organizzativa (Riferimento al Piano performance)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10
Obiettivo di performance organizzativa	MOL-miglioramento del MOL (mol anno corrente/anno precedente depurato dall'utilizzo di fondi di accantonamento)	uguale o maggiore rispetto all'anno precedente		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	nr. reclami pertinenti secondo quanto stabilito dalle procedure di qualità	nessuno o comunque non superiore		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	costo del personale (costo personale/latturato)	28% o inferiore		10,00
<b>Valutazione performance organizzativa</b>				<b>10,00</b>
<b>Peso performance organizzativa</b>				<b>0,55</b>

## 2. Obiettivi individuali

Ex - ante		Ex - post				
Obiettivo	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1 - adempimenti in materia di anticorruzione - trasparenza - privacy	20,0%	rispetto delle normative anticorruzione trasparenza e privacy per quanto di competenza rispetto del codice etico comportamento	100% Nessuna segnalazione Tempi di legge		10	2,00
Descrizione obiettivo 2 - rispetto e attuazione piano investimenti	25,0%	trasmissione tempestiva delle informazioni sulla trasparenza attuazione del piano degli investimenti per la parte di competenza	100%		10	2,50
Descrizione obiettivo 3 -rispetto del budget	25,0%	rispetto dei limiti di spesa per quanto di competenza	SI		10	2,50
Descrizione obiettivo 4 - mantenimento ed implementazione sistema qualità	30,0%	mantenimento della certificazione qualità con adempimento delle procedure e azioni relative e conseguenti coordinamento con modello 231	SI Tempi di legge		10	3,00
Descrizione obiettivo 5						
<b>Valutazione obiettivi individuali</b>						<b>10,00</b>





**3. Comportamenti organizzativi individuali**

Ex - ante		Ex - post					
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)		
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni Qualità dei processi di comunicazione interna ed esterna	Capacità di motivare le previsioni e attendibilità delle stesse	10%	10	1,00		
			Capacità di Pianificazione e controllo dei risultati	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	40%	10	4,00
Capacità di organizzazione e gestione del personale	Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità Attitudine alla delega	Capacità di coordinamento Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti			30%	10	3,00
			Flessibilità e innovazione	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative Capacità di valutazione del personale Adattabilità ai contesti Flessibilità operativa	20%	10	2,00
			<b>Valutazione comportamenti</b>		<b>10,00</b>		
			<b>Peso comportamenti</b>		<b>0,20</b>		
			<b>Valutazione complessiva</b>		<b>10,00</b>		

EX ANTE	EX POST
Luogo	Luogo
	Como
Data	Data
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:</b>	<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:</b>
<b>FIRMA DEL VALUTATORE</b>	<b>FIRMA DEL VALUTATORE</b>
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:</b>	<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:</b>
<b>FIRMA DEL VALUTATO</b>	<b>FIRMA DEL VALUTATO</b>

## Scheda di valutazione delle performance: anno - Responsabile Settore Amministrativo

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Unità organizzativa

### 1. Performance organizzativa

Ex - ante		Ex - post		
Performance organizzativa	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10
Obiettivo di performance organizzativa	MOL-miglioramento del MOL (mol anno corrente/anno precedente depurato dall'utilizzo di fondi di accantonamento)	uguale o maggiore di 1		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	nr. reclami pertinenti secondo quanto stabilito dalle procedure di qualità	nessuno o comunque inferiore ad anno precedente		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	costo del personale (costo personale/fatturato)	28% o inferiore		10,00
<b>Valutazione performance organizzativa</b>				<b>10,00</b>
<b>Peso performance organizzativa</b>				<b>0,55</b>

### 2. Obiettivi individuali

Ex - ante		Ex - post				
Obiettivo (Riferimento al Piano performance)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=g*b)
Descrizione obiettivo 1 - adempimenti in materia di anticorruzione - trasparenza - privacy	25,0%	attuazione degli obiettivi fissati dal piano anticorruzione trasmissione tempestiva delle informazioni sulla trasparenza	100% Tempi di		10	2,50
Descrizione obiettivo 2 - obiettivo specifico del settore (es. per 2019 implementazione sistema fatturazione elettronica)	30,0%	messa a regime del sistema entro 30 settembre 2019	Settembre		10	3,00
Descrizione obiettivo 3 -rispetto del budget	25,0%	contenere i costi all'interno delle previsioni del budget del settore	Si		10	2,50
Descrizione obiettivo 4 - raggiungimento degli obiettivi di investimento - esecuzione degli investimenti di competenza	20,0%	esecuzione e realizzazione degli investimenti previsti nel periodo	100%		10	2,00
Descrizione obiettivo 5						0,00
<b>Valutazione obiettivi individuali</b>				<b>10,00</b>		
<b>Peso obiettivi individuali</b>				<b>0,25</b>		



3. Comportamenti organizzativi individuali

Ex - ante		Ex - post			
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione		Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	10%	10	1,00
		Qualità dei processi di comunicazione interna ed esterna			
		Capacità di motivare le previsioni e attendibilità delle stesse			
Capacità di Pianificazione e controllo dei risultati		Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	40%	10	4,00
		Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi			
		Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione			
Capacità di organizzazione e gestione del personale		Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità	30%	10	3,00
		Attitudine alla delega			
		Capacità di coordinamento			
		Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti			
		Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative			
Flessibilità e innovazione		Capacità di valutazione del personale	20%	10	2,00
		Adattabilità ai contesti			
		Flessibilità operativa			
		Propositività e capacità di innovazione			
			<b>Valutazione comportamenti Peso comportamenti</b>		<b>10,00</b>
			<b>Valutazione complessiva</b>		<b>10,00</b>

EX ANTE		EX POST	
Luogo	_____	Luogo	_____
Data	_____	Data	_____
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE _____		FIRMA DEL VALUTATORE _____	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO _____		FIRMA DEL VALUTATO _____	

## Scheda di valutazione delle performance: anno - Responsabile Settore Operativo

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Unità organizzativa

### 1. Performance organizzativa

Ex - ante		Ex - post		
Performance organizzativa (Riferimento al Piano performance)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10
Obiettivo di performance organizzativa	MOL-miglioramento del MOL (mol anno corrente/anno precedente depurato dall'utilizzo di fondi di accantonamento)	uguale o maggiore		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	nr. Reclami pertinenti secondo quanto stabilito dalle procedure di qualità	nessuno o comunque non superiore ad 28% o inferiore		10,00
Obiettivo di performance organizzativa	costo del personale (costo personale/fatturato)			10,00
<b>Valutazione performance organizzativa</b>				<b>10,00</b>
<b>Peso performance organizzativa</b>				<b>0,55</b>

### 2. Obiettivi individuali

Ex - ante		Ex - post				
Obiettivo (Riferimento al Piano performance)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1 - adempimenti in materia di anticorruzione - trasparenza - privacy	20,0%	rispetto delle normative anticorruzione trasparenza e privacy per	100%		10	2,00
		rispetto del codice etico comportamento	Nessuna			
		trasmissione tempestiva delle informazioni sulla trasparenza	Tempi di legge			
Descrizione obiettivo 2 - rispetto e attuazione piano investimenti	25,0%	attuazione del piano degli investimenti per la parte di competenza	100%		10	2,50
Descrizione obiettivo 3 -rispetto del budget	25,0%	rispetto dei limiti di spesa per quanto di competenza	Si		10	2,50
Descrizione obiettivo 4 sicurezza	30,0%	mantenimento delle certificazioni e dei titoli abilitativi aziendali	Si		10	3,00
		mantenimento delle visite mediche dei lavoratori sottoposti a controllo sanitario	Si			
Descrizione obiettivo 5	100,0%					0,00
<b>Valutazione obiettivi individuali</b>				<b>Peso obiettivi individuali</b>		<b>10,00</b>
<b>Valutazione obiettivi individuali</b>				<b>Peso obiettivi individuali</b>		<b>0,25</b>

**3. Comportamenti organizzativi individuali**

Ex - ante		Ex - post			
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione		Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	10%	10	1,00
		Qualità dei processi di comunicazione interna ed esterna			
		Capacità di motivare le previsioni e attendibilità delle stesse			
Capacità di Pianificazione e controllo dei risultati		Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	40%	10	4,00
		Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi			
		Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione			
Capacità di organizzazione e gestione del personale		Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità	30%	10	3,00
		Attitudine alla delega			
		Capacità di coordinamento			
		Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti			
Flessibilità e innovazione		Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative	20%	10	2,00
		Capacità di valutazione del personale			
		Adattabilità ai contesti			
		Flessibilità operativa			
		Propositività e capacità di innovazione			
			Valutazione comportamenti Peso comportamenti		
			Valutazione complessiva		

<p><b>EX ANTE</b></p> <p>Luogo _____</p> <p>Data _____</p> <p><b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:</b></p> <p>_____</p> <p><b>FIRMA DEL VALUTATORE</b> _____</p> <p><b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:</b></p> <p>_____</p> <p><b>FIRMA DEL VALUTATO</b> _____</p>	<p><b>EX POST</b></p> <p>Luogo _____</p> <p>Data _____</p> <p><b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:</b></p> <p>_____</p> <p><b>FIRMA DEL VALUTATORE</b> _____</p> <p><b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:</b></p> <p>_____</p> <p><b>FIRMA DEL VALUTATO</b> _____</p>
--	--



# Scheda di valutazione delle performance: anno - Dipendenti

Fgr. Sig./Gent.le Sig.ra

Ruolo

Unità organizzativa

## 1. Obiettivi individuali/di gruppo

Obiettivo individuale/di gruppo	Ex - ante			Ex - post		
	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1 - miglioramento del MOL (Mol anno corrente/anno precedente)	55,0%	MOL-miglioramento del MOL (mol anno corrente/anno precedente)	uguale o maggiore rispetto all'anno precedente		10	5,50
Descrizione obiettivo 2 - nr. Reclami pertinenti secondo quanto stabilito dalle procedure di qualità	20,0%	nr. reclami pertinenti ricevuti nell'anno	nessuno o comunque non superiore ad anno precedente		10	2,00
Descrizione obiettivo 3 - costo del personale (costo del personale/fatturato)	25,0%	rapporto costo del personale /fatturato	28% o inferiore		10	2,50
Descrizione obiettivo 4						0,00
Descrizione obiettivo 5						0,00
				Valutazione obiettivi individuali		10,00
				Peso obiettivi individuali		0,30



2. Comportamenti organizzativi individuali

Ex - ante		Ex - post				
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)	
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	5%	10	0,50	
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili qualitativi attesi e dei termini concordati	10%	10	1,00	
	Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	10%	10	1,00	
	Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	7%	10	0,70	
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento a in collaborazione tra UO	7%	10	0,70	
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	7%	10	0,70	
	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'azienda	7%	10	0,70	
	Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	7%	10	0,70	
	Continuità della performance e contributo al raggiungimento dei risultati	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta	40%	10	4,00	
				Valutazione comportamenti		10,00
				Peso comportamenti		0,70
				Valutazione complessiva		10,00

EX ANTE	EX POST
Luogo <input type="text" value="Como"/> Data <input type="text"/>	Luogo <input type="text" value="Como"/> Data <input type="text"/>
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:
FIRMA DEL VALUTATORE _____	FIRMA DEL VALUTATORE _____
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:
FIRMA DEL VALUTATO _____	FIRMA DEL VALUTATO _____

**UILTUCS COMO**  
 Via N. Torbiano, 27 COMO  
 Tel. 031643864 Fax 031611898  
 Tel./Fax 031928314  
 IL DIRETTORE  
 Rag. Marco Penzoni



# Sistema di valutazione della performance

## Responsabili di Settore



Como, ottobre 2018

Il Sindaco  
Rag. Marco Belloni  
Consiglio Comunale  
Consiglio Generale

## Sommario

ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	1
ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	1
ART. 3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	1
ART. 4 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	1
ART. 5 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	2
ART. 6 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA) .....	2
ART. 7 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	2



**ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La **performance individuale dei Responsabili di Settore** viene valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance organizzativa;
- obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

La pesatura di tali ambiti è definita annualmente nel Piano delle performance, approvato dal Consiglio di amministrazione.

**ART. 2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance organizzativa sono individuati, ed eventualmente pesati, nel Piano performance approvato dal Consiglio di amministrazione.

**ART. 3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI/INDICATORI/TARGET DI PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Gli obiettivi, gli indicatori ed i relativi target di performance individuale sono individuati, ed eventualmente pesati, nel Piano performance approvato dal Consiglio di amministrazione.

**ART. 4 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

I comportamenti organizzativi sono selezionati e pesati dal Direttore Generale.

La **griglia dei comportamenti organizzativi** è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

<b>Comportamento manageriale</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Pesatura</b>
Capacità di governance tecnica e di comunicazione	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni	
	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna	
Capacità di programmazione e controllo dei risultati	Capacità di motivare le previsioni e attendibilità delle stesse	
	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	
	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
	Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità di organizzazione e gestione del personale	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità	
	Attitudine alla delega	
	Capacità di coordinamento	
	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti	
	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	Capacità di valutazione del personale	
Flessibilità e innovazione	Adattabilità ai contesti	
	Flessibilità operativa	
	Propositività e capacità di innovazione	

## **ART. 5 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post).

## **ART. 6 - COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)**

Il Direttore Generale consegna e presenta formalmente al Responsabile di Settore la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa.

La scheda ex ante è sottoscritta dal Direttore Generale e dal Responsabile.

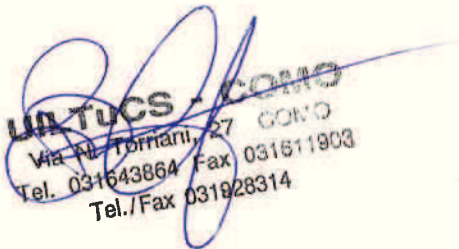
## **ART. 7 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda individuale di valutazione (ex post) contiene:

- la valutazione della performance organizzativa, effettuata dal Consiglio di amministrazione;
- la valutazione degli obiettivi individuali, effettuata dal Direttore Generale;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi, effettuata dal Direttore Generale.

Predisposta la scheda, il Direttore Generale effettua il colloquio di valutazione con il Responsabile di Settore.

A conclusione del colloquio di valutazione, il Direttore esprime la propria valutazione, sottoscrive la scheda e la consegna al Responsabile di Settore che la firma per presa visione.



# Sistema di valutazione della performance

## Performance organizzativa



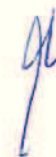
Como, ottobre 2018

COMO SERVIZI URBANI S.p.A.  
IL DIRETTORE GENERALE  
Rag. Marco Benzoni



## Sommario

ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	1
ART. 2 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA..	1



## **ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **Portafoglio servizi erogati.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione della performance dei servizi erogati;
- **Salute dell'azienda.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione dello stato di salute dell'azienda nei seguenti campi: situazione economico, finanziaria e patrimoniale; risorse umane, sistemi informativi ed informatici, trasparenza e anticorruzione.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita, nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di valutazione è perfezionabile), nel Piano performance.

A ciascun macro ambito selezionato sono associati obiettivi, indicatori e target di performance attesi.

## **ART. 2 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA**

La relazione sulla performance, approvata dal Consiglio di amministrazione, rappresenta lo strumento di misurazione della performance organizzativa e la base per la sua successiva valutazione.

**ULTUCS - COMO**  
Via N. Porriani, 27 COMO  
Tel. 031643864 Fax 031611903  
Tel./Fax 031928314

COMO SERVIZI URBANI S.p.A.  
IL DIRETTORE GENERALE  
Rag. Marco Benvenuti

# Sistema di valutazione della performance

## Principi generali



SERVIZI URBANI S.r.l.  
IL DIRETTORE GENERALE  
Rag. Marco Banzoni

Como, ottobre 2018





## Sommario

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	1
ART. 2 - OGGETTO E CONTENUTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	1
ART. 3 - ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA.....	1
ART. 4 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE .....	1
ART. 5 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	1
ART. 6 - STRUMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	2
ART. 7 - CICLO DELLA PERFORMANCE.....	2
ART. 8 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	2
ART. 9 - PREMIALITÀ .....	3



## **ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il sistema di valutazione della performance costituisce una leva strategica per l'azienda ed è finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica, della qualità dei servizi ed alla crescita delle competenze professionali. Esso è definito in modo da garantire:

- l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance;
- il collegamento con i risultati, tenendo conto dei rischi assunti;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

## **ART. 2 - OGGETTO E CONTENUTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il sistema di valutazione della performance ha come oggetto la performance:

- organizzativa dell'azienda;
- del Direttore Generale;
- dei Responsabili di Settore;
- dei Dipendenti.

Il percorso di valutazione è contraddistinto da un costante coinvolgimento di tutti gli attori della valutazione, dal momento di definizione degli obiettivi a quello della loro valutazione.

## **ART. 3 - ATTORI ORGANIZZATIVI D, EL SISTEMA**

Gli attori del percorso valutativo sono il Presidente del Consiglio di amministrazione, il Consiglio di amministrazione, il Direttore Generale, i Responsabili di Settore e il personale.

Il sistema di misurazione e valutazione è caratterizzato dai seguenti principi:

- la valutazione viene effettuata sotto la responsabilità di un unico valutatore finale;
- viene garantita la diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore;
- è assicurata la partecipazione attiva del valutato nel processo di valutazione.

## **ART. 4 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE**

La performance è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

## **ART. 5 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

La valutazione della performance fa riferimento ai seguenti ambiti:

- performance organizzativa (di Azienda e/o di Settore);
- performance individuale (obiettivi e comportamenti organizzativi).

## **ART. 6 - STRUMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Gli strumenti del sistema di valutazione sono:

- il Piano della performance;
- la Relazione sulla performance;
- la scheda individuale di valutazione;
- i colloqui di presentazione della performance attesa e di valutazione.

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance costituiscono, rispettivamente, i documenti in cui è esplicitata la performance organizzativa ed individuale attesa e conseguita (ad esclusione dei comportamenti organizzativi).

La scheda individuale di valutazione riporta per ciascun valutato la performance attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.

Il colloquio di presentazione della performance attesa consente la comprensione da parte del valutato di quanto richiesto dall'azienda per l'esercizio di riferimento.

Il colloquio di valutazione permette di qualificare la valutazione attraverso l'integrazione dei dati quantitativi di risultato con elementi qualitativi di giudizio.

## **ART. 7 - CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.



Il percorso di valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa;
- *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
- *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione (tramite la relazione sulla performance) e valutazione (tramite la scheda ed il colloquio di valutazione) della performance effettivamente realizzata.

## **ART. 8 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il sistema si fonda sulla misurazione delle performance conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

- grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili endogene ed esogene di contesto;

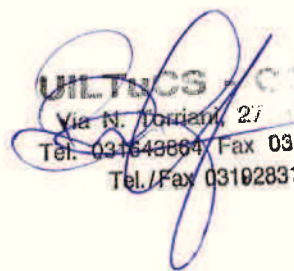
- elementi qualitativi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

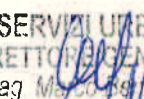
### **ART. 9 - PREMIALITÀ**

La distribuzione delle premialità deve costituire la fase conclusiva del percorso di valutazione e deve avvenire per la sua interezza nell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione.

Il sistema premiale dell'azienda:

- garantisce il raccordo tra l'esito della valutazione e la correlata corresponsione dei premi;
- si connota per l'utilizzo di un sistema progressivo a scatti di premialità;
- associa, per una data valutazione, una percentuale di premialità inversamente proporzionale al livello gerarchico ricoperto dal valutato.

  
ULTICS - COMO  
Via N. Toriani, 21  
Tel. 031643864 Fax 031611903  
Tel./Fax 031028314

COMO SERVIZI URBANI S.r.l.  
IL DIRETTORE GENERALE  
Rag.  Marco Belloni

