

# **PROGETTO PRODUTTIVITA' SOLORI S.P.A.**

**2025**

## Premessa

Nell'ottica di correlare nel modo migliore le necessità aziendali con la ricerca della migliore performance aziendale ed individuale nonché con la promozione del merito e dei comportamenti virtuosi dei dipendenti si concorda di approvare l'allegato documento – parte integrante dell'accordo - denominato “Il sistema di misurazione e valutazione della performance” che individua modalità e metodo sperimentale per la valutazione della prestazione dei dipendenti aziendali per le annualità 2025

### Art. 1 - Principi generali sul ciclo della performance

1. Il ciclo della performance è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi e la misurazione dei risultati con riferimento alle strutture dell'Azienda (performance organizzativa) e al singolo dipendente (performance individuale).
2. Tale processo vede coinvolto l'Ente nel suo complesso e la valutazione della performance individuale è altresì collegata all'utilizzo di un sistema premiante.
3. I principi cui si ispira il Ciclo della Performance sono:
  - a) COERENZA E COMUNIONE D'INTENTI: coerenza tra politiche, strategia e operatività attraverso il collegamento tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
  - b) OBBIETTIVITA': miglioramento continuo inteso come utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance a livello organizzativo e individuale in un ambito di pari opportunità;
  - c) OGGETTIVITA': misurabilità degli impatti di politiche e azioni aziendali che devono essere esplicitati e misurati.
  - d) GRADUALITA': introduzione di questo nuovo sistema in maniera graduale accordato annualmente.

### Art. 2 - Performance organizzativa aziendale

1. Solori Spa misura e valuta la performance organizzativa al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'utilizzo di strumenti incentivanti per il raggiungimento di risultati funzionali alla mission aziendale.
2. Il livello di performance nella erogazione dei servizi viene individuato sulla base di indicatori strutturati su diverse dimensioni secondo il sistema di misurazione adottato con il controllo di gestione o gli strumenti di misurazione in uso presso l'azienda;

### Art. 3 - Performance individuale

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è uno strumento organizzativo che s'inserisce all'interno del processo gestionale dell'ente, incentivando processi di confronto tra l'amministratore, la dirigenza, i quadri e il personale dei livelli al fine di verificare l'efficiente gestione e il collegamento con le strategie di sviluppo dell'Azienda.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ha tra le proprie finalità quelle di:
- potenziare una cultura organizzativa comune;
  - potenziare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività aziendali;
  - innescare elementi di sviluppo organizzativo e gestionale;
  - accrescere la consapevolezza del personale del rapporto esistente tra la sua prestazione e la retribuzione di risultato ottenuta.
3. Il sistema di valutazione della performance individuale del personale è inteso come uno strumento per mantenere elevato il livello delle competenze espresse dal personale e, di conseguenza, grazie alla costante riqualificazione e crescita professionale delle risorse umane, i livelli di efficacia ed efficienza dei servizi erogati alla collettività.

#### **Art. 4 - Ambiti di misurazione della performance individuale**

1. La performance individuale dei Quadri è misurata e valutata in relazione:
- al raggiungimento di obiettivi individuali assegnati;
  - al contributo apportato alla performance dell'Area e/o della Direzione;
  - al contributo apportato alla performance aziendale;
  - all'eventuale partecipazione del singolo al raggiungimento di obiettivi trasversali a più Aree e/o Direzioni;
  - alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla qualità dei comportamenti organizzativi;
  - alla capacità di valutazione e valorizzazione dei propri collaboratori.

La performance individuale del personale dei Livelli è misurata e valutata in relazione:

- al raggiungimento di obiettivi individuali assegnati;
- alle competenze professionali dimostrate e alla qualità dei comportamenti organizzativi.

#### **Art. 5 - Fasi del ciclo di gestione della performance individuale**

1. Il ciclo di gestione della performance individuale è articolato nelle seguenti fasi:
- definizione e assegnazione degli obiettivi di miglioramento e sviluppo qualitativo e/o quantitativo degli interventi e dei servizi erogati, dei rispettivi indicatori di risultato e valori attesi;
  - monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - misurazione e valutazione delle performance individuale;
  - utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo.

#### **Art. 6 - Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato da Solori spa è articolato



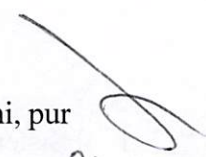
nelle seguenti parti:

- a) Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Quadri;
  - b) Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dei Livelli.
2. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dell'Ente è effettuata:
- a) per i quadri dal Direttore Generale o in assenza dall'Amministratore Unico;
  - b) per il personale dei Livelli dal responsabile d'ufficio o in assenza dal responsabile di Area;
3. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Quadri è collegata:
- a) al contributo assicurato alla performance generale della struttura (Obiettivi Gestionali Comuni), misurata attraverso specifici indicatori prefissati per ciascun obiettivo;
  - b) al raggiungimento di specifici Obiettivi Individuali relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, misurato attraverso specifici indicatori prefissati per ciascun obiettivo;
  - c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate (competenze / capacità e comportamento organizzativo).
4. Per il restante personale i responsabili d'ufficio valutano annualmente le performance dei dipendenti appartenenti alla loro struttura, sulla base dei seguenti criteri:
- a) contributo assicurato alla performance generale della struttura (Obiettivi Gestionali comuni), misurata attraverso specifici indicatori prefissati per ciascun obiettivo;
  - b) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
  - c) competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

#### **Art. 7 - Linee del processo di valutazione**

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è effettuato con cadenza annuale e ha come scopo quello di stabilire, al termine del ciclo di gestione, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati che a loro volta si distinguono in:
  - a) Obiettivi Gestionali Comuni a tutto il personale misurabili a livello complessivo di Ente o a livello di singola Area;
  - b) Obiettivi Individuali riferiti a ciascun dipendente.
2. Per ciascuno degli obiettivi, come indicati al comma 1, vengono definiti indicatori puntualmente misurabili, atti a consentire una valutazione oggettiva a posteriori del loro grado di raggiungimento.
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ha anche lo scopo di verificare il livello delle capacità professionali (e direttive/gestionali per i quadri) dei valutati e pertanto a tale scopo è prevista la valutazione dei Comportamenti Organizzativi.
4. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intero esercizio al fine di:
  - a) evidenziare tempestivamente eventuali criticità;
  - b) consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
5. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale delle prestazioni, pur avendo cadenza annuale, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:

ME




- a) fase iniziale, in cui vengono definiti e pesati gli obiettivi rilevanti e di gestione, con i relativi indicatori;
- b) fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
- c) fase finale, in cui si valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti organizzativi.

#### **Art. 8 - Fase iniziale: affido obiettivi**

1. Il processo di valutazione annuale prende avvio da una comunicazione del Direttore Generale indirizzata a tutti i valutatori con la quale vengono definiti gli Obiettivi Gestionali Comuni per l'intera azienda e vengono rappresentate le linee guida alle quali ciascun valutatore dovrà attenersi nella formulazione delle proposte di obiettivi individuali da assegnare ai dipendenti dei livelli per l'esercizio di riferimento.
2. La definizione, da parte del Direttore Generale degli Obiettivi Gestionali Comuni e delle linee guida per gli obiettivi individuali viene predisposta in raccordo e integrazione con il processo di programmazione finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti.
3. Sulla base delle indicazioni generali fornite e tenuto conto degli obiettivi e progetti, i valutatori assegnano, a seguito di apposito colloquio, gli obiettivi ai dipendenti dei livelli che fanno loro diretto riferimento.

#### **Art. 9 - Fase intermedia: verifica stato di avanzamento**

1. Durante il periodo di valutazione ciascun valutatore esercita una costante azione di autoverifica sul progressivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati anche in relazione alle attività in cui gli stessi vengono declinati, al fine di:
  - a) intervenire tempestivamente nel caso emergano scostamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - b) proporre eventualmente una revisione degli obiettivi sulla base di speciali ed impreviste circostanze a lui non attribuibili.
2. Entro il 15 giugno viene attivato un colloquio tra singoli quadri da un lato e il Direttore Generale dall'altro, nonché tra gli altri valutatori e i rispettivi operatori dei livelli, con il fine di valutare:
  - a) le "correzioni di rotta" possibili;
  - b) gli interventi necessari;
  - c) l'eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
  - d) la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
  - e) la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e reconsiderati.
3. Entro il 15 ottobre viene attivato un ulteriore colloquio tra singoli quadri da un lato e il Direttore Generale dall'altro, nonché tra gli altri valutatori e i rispettivi operatori dei livelli, con il fine di valutare:
  - a) le "correzioni di rotta" possibili;
  - b) gli interventi necessari;
  - c) l'eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;



- d) la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- e) la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e reconsiderati.

#### **Art. 10 - Fase finale: valutazione**

1. Entro il 30 gennaio dell'anno successivo i valutatori rendicontano i risultati a consuntivo degli indicatori a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati nonché le attività svolte a tale scopo. Inoltre, curano la raccolta dei risultati relativi agli obiettivi dei dipendenti loro assegnati compilando la scheda di valutazione.
2. Sulla scorta delle rendicontazioni di cui al comma precedente, nonché delle annotazioni di fatti e circostanze verificatisi nell'esercizio e ad esito di un colloquio con ciascun quadro, il direttore generale formula la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi e delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi affidati garantendo un'applicazione uniforme dei criteri di valutazione per tutti i quadri, fermo restando il principio di valorizzazione sulla base del merito. Ciascun valutatore inoltre propone al direttore generale e al responsabile di Area il risultato della valutazione delle attività dei dipendenti della loro Area in relazione agli obiettivi assegnati.
3. Il procedimento della valutazione definitiva dei risultati conseguiti dai quadri tiene conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione del valutato nel periodo cui la valutazione si riferisce. Eventuali scostamenti riconducibili a fattori accertati come non dipendenti dal quadro non saranno considerati.
4. Al termine dell'iter di cui ai commi precedenti, il Direttore trasmette ai valutatori l'esito delle schede di valutazione di loro competenza. Ciascun valutatore trasmette a sua volta la scheda di valutazione definitiva a ciascun dipendente assegnato curandone la raccolta della firma per presa visione. Tutte le schede di valutazione, con la firma per presa visione del dipendente, dovranno essere depositate presso l'ufficio personale.  
Dell'esito della valutazione viene preventivamente informato l'A.U.

#### **Art. 12 - I colloqui di valutazione**

1. I colloqui di valutazione devono essere considerati quali momenti riassuntivi del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.
2. Per una gestione efficace e proficua dell'intero processo, si devono tener presenti alcuni presupposti e accorgimenti:
  - a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
  - b) l'incontro deve svolgersi in un luogo riservato e senza interferenze esterne in modo da creare un'atmosfera distesa e collaborativa;
  - c) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con una programmazione del lavoro futuro e con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore.

#### **Art. 13 - Il percorso di valutazione: metodologia e strumenti**



1. Il sistema di valutazione avviene mediante la compilazione di schede istituite allo scopo di raccogliere oggettivamente le necessarie informazioni, tenendo conto delle capacità e dei risultati richiesti al singolo in relazione alla prestazione attesa.

#### **Art. 14 – Valutazione delle performance: compilazione iniziale**

1. La scheda, il cui schema è allegato al presente documento, è composta da tre parti:  
 Parte A - Obiettivi Gestionali Comuni (uguale per tutti i dipendenti)  
 Parte B - Obiettivi Individuali  
 Parte C - Competenze, capacità e comportamento organizzativo
2. Nella parte A sono rappresentati gli obiettivi Gestionali Comuni misurabili a livello complessivo aziendale oppure con riferimento alle singole Aree. Vengono individuati dal direttore generale sulla base delle indicazioni dell'Amministratore Unico.
3. Nella Parte B sono rappresentati gli Obiettivi Individuali assegnati al singolo quadro/dipendente.
4. Per quanto concerne la Parte C, il Quadro per i dipendenti a lui assegnati e il Direttore per ciascun quadro definisce tre fattori relativi alla sezione del comportamento organizzativo, che sono di norma scelti tra:
  - a) Affidabilità e orientamento al risultato;
  - b) Capacità di programmazione, orientamento all'efficienza e all'economicità di gestione;
  - c) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate (solo quadri e responsabili d'ufficio);
  - d) Capacità di partecipazione/ promozione del gruppo ovvero capacità di fare squadra;
  - e) Competenze tecniche e visione d'insieme del processo lavorativo;
  - f) Disponibilità all'innovazione e al cambiamento, Flessibilità operativa;
  - g) Capacità di elaborare proposte e soluzioni ai problemi;
  - h) Disponibilità ad accrescere le proprie conoscenze professionali;
  - i) Capacità di relazione con i "clienti" interni/esterni;

\*Relativamente all'anno 2025 vedere l'accordo sindacale relativo.

#### **Art. 15 - Scheda di valutazione: compilazione finale**

1. Relativamente ai quadri, il direttore Generale, all'esito finale del processo di valutazione attribuisce a ciascun obiettivo la percentuale di raggiungimento in termini di risultati conseguiti. L'intera scheda di valutazione viene compilata dal Direttore Generale di concerto con l'A.U. Relativamente al restante personale la parte A della scheda è compilata dal Direttore Generale mentre la parte B e C della scheda è compilata dal valutatore per ciascun dipendente a lui assegnato
2. Per la parte C, ciascun valutatore deve motivare espressamente i suoi giudizi (scelto tra "molto elevata", "elevata", "sufficiente", "bassa") per ogni singolo criterio assegnato nel caso di valutazione "bassa" o "molto elevata".
3. Il valore della valutazione finale, per la parte Performance, di ogni dipendente si ottiene sommando i punteggi ottenuti in ciascuna delle tre parti (A, B e C). Il punteggio massimo ottenibile ad esito delle valutazioni di cui ai commi precedenti è pari a 100/100.

4. La scheda di valutazione prevede una parte denominata “Colloqui ed osservazioni” dove il valutatore e/o il valutato possono inserire eventuali osservazioni circa il processo di valutazione e i risultati dello stesso.

5. La scheda di valutazione prevede altresì una parte denominata “Azioni specifiche di miglioramento della prestazione e proposte” dove il valutatore può indicare al valutato quali azioni adottare al fine di garantire un adeguato sviluppo professionale di quest'ultimo o miglioramenti nel contesto organizzativo in cui lo stesso opera. In particolare, possono essere indicate le azioni necessarie per sviluppare le competenze e le conoscenze del valutato attraverso azioni formative o di accompagnamento ad hoc.

#### **Art.16 - Procedure di conciliazione per le valutazioni individuali**

Qualora un dipendente voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, ha facoltà di promuovere la procedura dinnanzi all' Organo di conciliazione entro 15 giorni dal ricevimento della valutazione.

Entro i successivi 30 giorni l'Organo di conciliazione deve esprimersi rispetto alla presenza di eventuali scorrettezze procedurali, e ha facoltà di promuovere, eventualmente, un tentativo di conciliazione.

L' Organo di conciliazione è nominato, in caso di necessità, tra esperti in materia giuslavoristica con apposito atto separato e indipendente dall'amministratore unico di Solori spa.

Four handwritten signatures in blue ink are visible on the right side of the page. The signatures are stylized and appear to be of different individuals. One signature is at the top left, another at the top right, a third in the middle left, and a fourth, larger signature at the bottom right.