



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:



- al personale con qualifica dirigenziale
- agli incaricati di P.O.
- al rimanente personale

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo interni esistenti nell'ente;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l'ente gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

> quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

> quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

> quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.



2.2. Gli obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida emanate dalla Giunta entro il mese di luglio dell'anno precedente.

Il periodo agosto-settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte di dirigenti e incaricati di P.O.

Entro il 10 ottobre è attuata la "fase ascendente": il segretario generale sentiti i dirigenti e incaricati di P.O., propone alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta si sostanzia in obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, e fanno riferimento a tempi certi di realizzazione.

Dirigenti e incaricati di P.O. procedono in particolare:

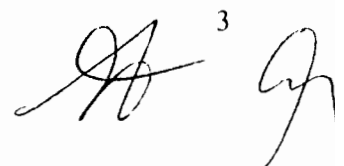
- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri.

Il mese di novembre è dedicato alla stesura del piano della performance.

Il Piano della performance definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse da allocarsi nel bilancio, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte.

Entro 20 giorni dall'approvazione del piano della performance, da parte della Giunta, il segretario generale emana la direttiva per l'affidamento degli obiettivi ai dirigenti; entro i successivi 20 giorni i dirigenti emanano la direttiva per l'assegnazione degli obiettivi agli incaricati di P.O.; analogamente fanno entro i 20 giorni successivi gli incaricati di P.O. nei confronti delle proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Analogamente avviene anche con riferimento ai singoli dipendenti assegnati.

 3



2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi, acquisendo di norma ogni quadrimestre, per il tramite dell'ufficio controllo di gestione, i dati necessari, la cui veridicità è attestata dal segretario generale.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Di norma nei mesi di maggio, settembre e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo a segretario generale, dirigenti e incaricati di P.O, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti alla Giunta.

Dirigenti e incaricati di P.O, effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza ed ai singoli dipendenti, acquisendo, almeno, ogni quadrimestre, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV, con il supporto dell'Ufficio controllo di gestione e della struttura tecnico permanente di supporto, effettua la valutazione organizzativa, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati.

2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, ma che deve considerare anche indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti di controllo interno oggi in essere e gli strumenti della rendicontazione sociale, passando da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini, nel corso del 2011:

- sono pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale dell'Ente, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 8, del Decreto stesso;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale attraverso l'individuazione dei valutatori esterni, cd. *stakeholder* chiave (ad es. associazioni di



utenti e consumatori) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale dell'Ente e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" emanate dalla CIVIT con delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

2.5. La rendicontazione sociale

Nel corso del 2011, l'Ente è impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, la quale è lo strumento con cui l'Ente relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Essa si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale (quello dei valori economici e finanziari), per rispondere alle esigenze dell'Ente che, con la rendicontazione sociale, intende rendere conto dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli *stakeholder*.

Il Capo dell'Amministrazione assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale, mentre quella tecnica è assunta dai dirigenti sotto il coordinamento del segretario generale.

Le attività di ricaduta sociale sono le attività dell'Ente che hanno rilevanza esterna.

Gli *stakeholder* chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, fra tutti gli *stakeholder* ritenuti più importanti, cioè con maggior influenza sull'attività specifica considerata.

Il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder* chiave sono gestiti da un'apposita struttura la quale indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative dell'Ente interessate.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1. Criteri di valutazione del personale con qualifica dirigenziale ai fini dell'attribuzione del premio per la performance individuale

3.1.1. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione di dirigenti sono:

- a) il conseguimento degli obiettivi strategici, ovvero la *valutazione del rendimento*;
- b) i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati, ovvero la *valutazione del comportamento*.

5



3.1.2. La valutazione del rendimento

Relativamente alla *valutazione del rendimento*, gli obiettivi dovranno:

- a) essere predeterminati;
- b) essere indicati espressamente nel piano della performance;
- c) essere coerenti con le strategie dell'ente;
- d) essere misurabili;
- e) essere significativi e/o innovativi;
- f) essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi strategici che vanno oltre l'ordinaria gestione. La valutazione degli altri obiettivi avrà una ricaduta nella valutazione dei comportamenti.

3.1.3. La valutazione dei comportamenti

Relativamente alla *valutazione dei comportamenti* i criteri sono i seguenti:

- a) **l'organizzazione e la direzione**, intese come la capacità:
 - 1) di chiarire gli obiettivi;
 - 2) di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
 - 3) di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;
- b) **l'innovazione e semplificazione**, intese come la capacità del dirigente di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:
 - 1) sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
 - 2) favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
 - 3) attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;
- c) **l'integrazione**, intesa come la capacità del dirigente di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;
- d) **l'orientamento al cliente**, inteso come la capacità del dirigente di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- e) **la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;
- f) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;
- g) **il rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati, il punteggio riportato nella valutazione del criterio di cui alla lett. g) va detratto.



6



3.1.4. Modalità della valutazione

La valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

Il punteggio massimo attribuito ai diversi fattori valutativi è il seguente:

| Fattori valutativi | Punteggio massimo |
|--------------------------------|-------------------|
| Raggiungimento degli obiettivi | 50 |
| Comportamenti | 100 |
| TOTALE | 150 |

3.1.4.1. Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione degli obiettivi (punti 50) è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo va anche precisato se il suo parziale conseguimento (ed in caso affermativo in quali termini) possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva. In caso contrario il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e quindi sarà valutato 0 punti.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al dirigente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che il dirigente abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative nel momento in cui si sono appalesate: in quel caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare al dirigente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio.

Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

3.1.4.2. Modalità di valutazione del comportamento

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio da 0 a 100 assume il seguente significato:

a) **Organizzazione e direzione:** (max punti 15)

capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

0-5: (Bassa) comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

6-10: (Media) comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

11-15: (Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative);



b) Innovazione e semplificazione: (max punti 20)

capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;

0-7: (bassa) comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali),

8-14 (media) comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;

15-20 (alta) comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

c) Orientamento al cliente (max punti 15)

capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni

0-5 (bassa) comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno;

6-10 (media) capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

11-15 (alta) comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati.

d) Integrazione: (max punti 15)

capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi

0-5: (bassa) comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;

6-10: (media) comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;

11-15: (alta) comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali);

e) Valutazione: (max punti 20)

capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

0-7: (bassa) comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori.

8-14: (media) comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;

15-20 (alta) comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori;



Ove il numero dei dipendenti assegnati ad un incaricato di P.O. sia non superiore a due il criterio sub e) non si applica e il punteggio ad esso riservato è ripartito equamente tra tutti gli altri criteri.

f) Responsabilizzazione: (max punti 15)

capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale

0-5 (bassa) indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentramento competenze

6-10 (media) processo di decentramento di competenze solo parziali;

11-15 (alta) decentramento di competenze e responsabilizzazioni dei collaboratori in forma piena

g) rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi (max punti 25 in detrazione);

capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'unità organizzativa alla cui direzione la P.O. è preposta nel rispetto dei termini previsti;

punti 0 (ottimo) rispetto pieno dei termini di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi (ammessa una deroga nel 3% dei casi per superamenti non superiore al 3% dei tempi previsti);

- punti 5 mancato rispetto dei termini nel 5% dei casi in misura non superiore al 5% del termine previsto;

- punti 10 mancato rispetto dei termini nel 10% dei casi in misura non superiore al 10% del termine previsto;

- punti 15 mancato rispetto dei termini nel 15% dei casi in misura non superiore al 15% del termine previsto;

- punti 20 mancato rispetto dei termini nel 20% dei casi in misura non superiore al 20% del termine previsto;

- punti 25 mancato rispetto dei termini nel 25% dei casi in misura non superiore al 25% del termine previsto;

3.1.5. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

L'indennità di risultato compete solo ai dirigenti che abbiano conseguito complessivamente almeno 105 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

a) almeno 30 nella valutazione del rendimento;

b) almeno 70 nella valutazione del comportamento;

c) almeno *media* relativamente ad ogni criterio di valutazione del comportamento;

d) non più di 10 alla lett. g).



Ai dirigenti che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura ove nell'ente siano in servizio non più di 5 dirigenti:

| | | |
|----|----------------|------|
| a) | punti 105-115: | 50% |
| b) | punti 116-125 | 55% |
| c) | punti 126-130 | 60% |
| d) | punti 131-135 | 70% |
| e) | punti 136-140 | 80% |
| f) | punti 141-145 | 90% |
| g) | punti 146-150 | 100% |

Ove nell'ente siano in servizio più di 5 dirigenti, in base al punteggio complessivo conseguito, i dirigenti sono distribuiti in tre fasce:

Fascia A: 30% dei dirigenti con attribuzione del 100% dell'indennità

Fascia B: 50% dei dirigenti con attribuzione del 3/5 dell'indennità

Fascia C: 20% dei dirigenti con attribuzione dell'indennità nella misura minima contrattuale.

3.2. CRITERI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.2.1. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione delle P.O. sono::

- c) il conseguimento degli obiettivi, ovvero la *valutazione del rendimento*;
- d) i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati, ovvero la *valutazione del comportamento*.

3.2.2. La valutazione del rendimento

Relativamente alla *valutazione del rendimento*, gli obiettivi dovranno:

- g) essere predeterminati;
- h) essere indicati espressamente nel piano della performance;
- i) essere coerenti con le strategie dell'ente;
- j) essere misurabili;
- k) essere significativi e/o innovativi;
- l) essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi strategici che vanno oltre l'ordinaria gestione.

La valutazione degli altri obiettivi avrà una ricaduta nella valutazione dei comportamenti.

3.2.3. La valutazione dei comportamenti

Relativamente alla *valutazione dei comportamenti* i criteri sono i seguenti:

- h) **l'organizzazione e la direzione**, intese come la capacità:
 - 1) di chiarire gli obiettivi;
 - 2) di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
 - 3) di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;
- i) **l'innovazione e semplificazione**, intese come la capacità del dirigente di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:

- 1) sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- 2) favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- 3) attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;
- j) **l'integrazione**, intesa come la capacità del dirigente di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;
- k) **l'orientamento al cliente**, inteso come la capacità del dirigente di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- l) **la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;
- m) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;
- n) **il rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati, il punteggio riportato nella valutazione del criterio di cui alla lett. g) va detratto.

3.2.4. Modalità della valutazione

La valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

Il punteggio massimo attribuito ai diversi fattori valutativi è il seguente:

| Fattori valutativi | Punteggio massimo |
|--------------------------------|-------------------|
| Raggiungimento degli obiettivi | 100 |
| Comportamenti | 100 |
| TOTALE | 200 |

3.2.4.1. Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione degli obiettivi (punti 100) è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo va anche precisato se il suo parziale conseguimento (ed in caso affermativo in quali termini) possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva. In caso contrario il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e quindi sarà valutato 0 punti.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al dirigente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che il dirigente abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative nel momento in cui si sono appalesate: in quel caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare al dirigente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio.

Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.



3.2.4.2. Modalità di valutazione del comportamento

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio da 0 a 100 assume il seguente significato:

b) Organizzazione e direzione: (max punti 15)

capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

0-5: (Bassa) comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

6-10: (Media) comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

11-15: (Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative);

b) Innovazione e semplificazione: (max punti 20)

capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;

0-7: (bassa) comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali),

8-14 (media) comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;

15-20 (alta) comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

c) Orientamento al cliente (max punti 15)

capacità di risposta a bisogni del clienti siano essi esterni o interni

0-5 (bassa) comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno;

6-10 (media) capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

11-15 (alta) comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati.

d) Integrazione: (max punti 15)

capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi



0-5: (bassa) comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;
6-10: (media) comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;
11-15: (alta) comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali);

e) Valutazione: (max punti 20)

capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

0-7: (bassa) comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori.

8-14: (media) comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;

15-20 (alta) comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori;

Ove il numero dei dipendenti assegnati ad un incaricato di P.O. sia non superiore a due il criterio sub e) non si applica e il punteggio ad esso riservato è ripartito equamente tra tutti gli altri criteri.

f) Responsabilizzazione: (max punti 15)

capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale

0-5 (bassa) indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentramento competenze

6-10 (media) processo di decentramento di competenze solo parziali;

11-15 (alta) decentramento di competenze e responsabilizzazioni dei collaboratori in forma piena

g) rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi (max punti 25 in detrazione);

capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'unità organizzativa alla cui direzione la P.O. è preposta nel rispetto dei termini previsti;

punti 0 (ottimo) rispetto pieno dei termini di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi (ammessa una deroga nel 3% dei casi per superamenti non superiore al 3% dei tempi previsti);

- punti 5 mancato rispetto dei termini nel 5% dei casi in misura non superiore al 5% del termine previsto;

- punti 10 mancato rispetto dei termini nel 10% dei casi in misura non superiore al 10% del termine previsto;



- punti 15 mancato rispetto dei termini nel 15% dei casi in misura non superiore al 15% del termine previsto;
- punti 20 mancato rispetto dei termini nel 20% dei casi in misura non superiore al 20% del termine previsto;
- punti 25 mancato rispetto dei termini nel 25% dei casi in misura non superiore al 25% del termine previsto.

3.2.5. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

L'indennità di risultato compete solo agli incaricati di P.O. che abbiano conseguito complessivamente almeno 140 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

- a) almeno 70 nella valutazione del rendimento;
- b) almeno 70 nella valutazione del comportamento;
- c) almeno *media* relativamente ad ogni criterio di valutazione del comportamento;
- d) non più di 10 alla lett. g).

Alle P.O. che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura ove nell'ente siano in servizio non più di 5 P.O.:

| | | |
|----|----------------|------|
| a) | punti 140-150 | 55% |
| b) | punti 151-160 | 60% |
| c) | punti 161-170 | 70% |
| c) | punti 171-180 | 80% |
| d) | punti 181-190 | 90% |
| e) | punti 191- 200 | 100% |

Ove nell'ente siano in servizio più di 5 P.O, in base al punteggio complessivo conseguito, le P.O. sono distribuiti in tre fasce:

Fascia A: 30% delle P.O. con attribuzione del 100% dell'indennità

Fascia B: 50% delle P.O. con attribuzione del 3/5 dell'indennità

Fascia C: 20% delle P.O. con attribuzione dell'indennità nella misura minima contrattuale.

3.3. CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE AL PERSONALE

3.3.1. La performance individuale del singolo dipendente è misurata sulla base dei seguenti criteri:

- 1) livello di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati;
- 2) livello di conseguimento degli obiettivi di gruppo assegnati al gruppo di lavoro di cui fa parte il dipendente;
- 3) competenze dimostrate;
- 4) comportamenti professionali;
- 5) comportamenti organizzativi.

3.3.2. Obiettivi di gruppo

Agli obiettivi di gruppo sono riservati complessivi punti 10

Il dirigente, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, assegna di norma entro 15 giorni dall'approvazione del piano della performance gli obiettivi per l'anno seguente, ai gruppi di lavoro,



comunque denominati, dallo stesso costituiti all'interno dell'unità organizzativa alla cui direzione è preposto.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati, ed illustrati in apposita riunione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il dirigente, sulla base degli obiettivi assegnati ai singoli gruppi di lavoro e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo analitico, per ogni obiettivo il livello di conseguimento ed individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% ai componenti il gruppo è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 70% è attribuito un punteggio nella seguente misura:

- | | |
|------------------------------------|----------|
| - pari al 70% ma inferiore all'80% | punti 6 |
| - pari all'80% ma inferiore al 90% | punti 7 |
| - pari al 90% ma inferiore al 100% | punti 8 |
| - pari al 100% | punti 10 |

Ove il dirigente ritenga non funzionale l'assegnazione a taluni dipendenti, di obiettivi di gruppo il punteggio previsto per la valutazione di detti obiettivi confluirà in quello previsto per la valutazione degli obiettivi individuali; in quel caso il punteggio massimo per il conseguimento degli obiettivi individuali sarà pari a 29 punti anziché 19.

3.3.3. Obiettivi individuali

Agli obiettivi individuali sono riservati complessivi punti 19.

Il dirigente, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, assegna di norma, entro 15 giorni dall'approvazione del piano della performance, gli obiettivi per l'anno seguente.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati ed illustrati in apposita riunione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il dirigente, sulla base degli obiettivi assegnati e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo analitico, per ogni obiettivo il livello di conseguimento ed individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% ai componenti il gruppo è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 70% è attribuito un punteggio nella seguente misura:

- | | |
|--------------------------------------|----------|
| 1 - pari al 70% ma inferiore all'80% | punti 12 |
| 2 - pari all'80% ma inferiore al 90% | punti 13 |
| 3 - pari al 90% ma inferiore al 100% | punti 15 |
| 4 - pari al 100% | punti 19 |



| | |
|-----------------------|---------|
| - livello sufficiente | punti 1 |
| - livello discreto | punti 2 |
| - livello buono | punti 3 |
| - livello ottimo | punti 5 |

3.3.7. Bonus

Ad ogni dirigente è consentito individuare, con idonea motivazione, nell'ambito dei dipendenti cui è assegnata la valutazione di ottimo in relazione a tutti i criteri, un dipendente che ha conseguito livelli di particolare eccellenza.

A ciò consegue l'attribuzione di un bonus pari ad ulteriori punti 10.

3.3.8. Graduatoria

I punteggi, così come attribuiti, in applicazione dei criteri suelencati, sono sommati e sulla base di essi è formata una graduatoria unica a livello di ente.

In relazione al posizionamento in graduatoria i dipendenti sono collocati nelle seguenti fasce di merito:

- alta
- intermedia
- bassa

Nella fascia di merito alta è collocato il migliore 30% del personale a condizione che abbia riportato almeno punti 85.

Alla fascia di merito alta è assegnato il 50% delle risorse destinate al premio per la performance individuale.

Nella fascia di merito intermedia è collocato il 50% del personale collocato in graduatoria a ridosso del migliore 20%, a condizione che abbia riportato un punteggio pari ad almeno punti 70, nonché quei dipendenti collocati nel miglior 20%, ma che hanno conseguito meno di punti 85; alla fascia di merito intermedia è assegnato il 50% delle risorse destinate al premio collegato alla performance individuale.

Il rimanente personale è collocato nella fascia bassa.

A detti dipendenti non compete premio alcuno collegato alla performance individuale.

Nella formulazione delle valutazioni i dirigenti possono avvalersi dei loro collaboratori preposti alla direzione di unità organizzative sottordinate o al coordinamento dei gruppi di lavoro, comunque denominati.

Ove un dipendente sia assegnato in condivisione a più dirigenti ognuno dei dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati dai due dirigenti.

Analogamente si procederà ove un dipendente nel corso dell'anno sia assegnato successivamente a diverse unità organizzative.

La graduatoria è redatta dall'organismo indipendente di valutazione sulla base delle valutazioni dei dirigenti.

Ove l'organismo rilevi valutazioni irragionevoli od illogiche o erronea applicazione dei criteri predeterminati invita motivatamente il dirigente a riformulare le valutazioni segnalando analiticamente le illegittimità e criticità riscontrate.

In caso di parità di punteggio avranno priorità i dipendenti che hanno ottenuto il miglior punteggio nell'anno precedente. In caso di ulteriore parità coloro che hanno ottenuto il miglior punteggio nel secondo anno antecedente. In caso di ulteriore parità l'individuazione dei dipendenti cui attribuire il premio competerà all'organismo indipendente di valutazione.

L'attribuzione ad un dipendente di un punteggio inferiore a punti 60 determina l'obbligatoria apertura di procedimento disciplinare per insufficiente rendimento.



4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

La procedura di conciliazione di svolgerà secondo quanto previsto dall'art. 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n.183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

5. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE E DELLA SUA APPLICAZIONE

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto e secondo le linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità da emanarsi a cura della CiVIT.

6. MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Ai sensi dell'art. 14 del Decreto l'OIV curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali. Di tale presupposto se ne terrà adeguatamente conto nel regolamento di definizione dei criteri per l'affidamento, l'avvicendamento e la revoca degli incarichi dirigenziali.

8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO

Il sistema di valutazione e controllo strategico e il sistema di controllo di gestione dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

