



Provincia di Lecco

**Sistema di misurazione
e valutazione della *performance***

SOMMARIO

- 1. Premessa**
- 2. Caratteristiche della struttura organizzativa**
- 3. Metodologia di misurazione e valutazione dei Dirigenti.**
 - 3.1. La *performance* organizzativa.
 - 3.1.1. Macro ambiti
 - 3.1.2. Dalla misurazione alla valutazione della *performance* organizzativa
 - 3.2. La *performance* individuale
 - 3.2.1. Dalla misurazione alla valutazione della *performance* individuale
 - 3.3. Le competenze professionali e manageriali
 - 3.3.1. Valutazione delle competenze professionali e manageriali
 - 3.4. La componente strategico – politica
 - 3.4.1. Valutazione della componente strategico - politica
 - 3.5. Punteggio complessivo
- 4. Metodologia di misurazione e valutazione dei titolari di posizione organizzativa**
 - 4.1. Punteggio complessivo
- 5. Metodologia di misurazione e valutazione dei dipendenti**
- 6. Fasce di merito**
- 7. Sistemi premianti**
- 8. Procedura di conciliazione**
- 9. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**
- 10. Trasparenza del sistema e della sua applicazione**
- 11. Rilevazione del livello di benessere organizzativo e di condivisione del sistema**
- 12. Miglioramento del Sistema**

1. PREMESSA

Il presente sistema (nel seguito: "Sistema") è **parte di un progetto più ampio**, volto alla predisposizione di tutti gli strumenti previsti dal d.lgs. n. 150/2009, tra cui il Piano della *Performance*, la Relazione sulla *Performance* e il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e, più in generale, si inserisce nell'ambito delle **fasi del ciclo di gestione della performance** di cui all'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009 (definizione di obiettivi, valori e indicatori; collegamento tra obiettivi e allocazione risorse; monitoraggio in corso di esercizio e attuazione di eventuali correttivi; misurazione e valutazione della *performance*; utilizzo di sistemi premianti; rendicontazione dei risultati).

Esso, in particolare, ha per oggetto la misurazione e la valutazione della **performance**, intesa come il contributo che l'ente o un'unità organizzativa (c.d. *performance* organizzativa) ovvero un individuo (c.d. *performance* individuale) apporta, in via diretta, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati e, in via indiretta, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (cfr. delibera Civit n. 89/2010)

Un'attenzione al livello della *performance* e all'**implementazione** del medesimo, pertanto, consentono, da una parte, un migliore assetto organizzativo e una migliore allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali all'interno dell'ente e, dall'altra parte, un migliore soddisfacimento dei bisogni della collettività. (v. delibera Civit n. 89/2010)

L'individuazione di obiettivi che effettivamente perseguano tali scopi e di un sistema che garantisca l'effettiva misurazione e valutazione sul grado di raggiungimento dei medesimi ha, pertanto, lo **scopo di rafforzare la responsabilità del personale e incoraggiare il miglioramento continuo**.

Più concretamente, il Sistema individua la metodologia adottata per la misurazione e valutazione dei Dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, con riferimento alle singole componenti da esaminare, al processo in sé e ai sistemi premianti.

Il Sistema è strutturato nel rispetto dei principi di cui alla delibera Civit n. 104/2010, in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, del livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del D. Lgs. 150/09);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;

- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Sistema è **definito** con il supporto dell' O.I.V. che lo valida e, quindi, **approvato** dal Consiglio Provinciale.

2. CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Ente si articola in:

- a) Settori
- b) Servizi interni o autonomi
- c) Uffici
- d) Unità di progetto

il cui lavoro è coordinato e supportato, nell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli Organi di Governo, dalla **Direzione Generale**.

In particolare, il **Settore** è la struttura organizzativa di massima dimensione dell'ente cui è affidata la realizzazione degli interventi di competenza, la gestione del budget di riferimento, la programmazione delle attività e degli specifici progetti finalizzati, la responsabilità funzionale del personale e delle esigenze di equilibrio, coerenza e parità di trattamento del personale, la verifica ed il controllo dei risultati.

I Settori dell'Ente si articolano in unità organizzative intermedie (servizi interni) e di base (uffici). I Settori sono ordinariamente affidati alla responsabilità gestionale e al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale.

Il **Servizio** rappresenta un ambito organizzativo omogeneo sotto il profilo funzionale e, laddove previsto nel provvedimento costitutivo, gestionale. Al servizio è assegnata la cura di specifici obiettivi e/o attività, anche con responsabilità di risultato. I servizi sono di norma collocati all'interno dei settori (servizi interni), ovvero alle dirette dipendenze del Presidente, del Segretario Generale / Direttore Generale (servizi autonomi). La responsabilità gestionale e il coordinamento operativo dei Servizi in genere sono affidati alle Posizioni Organizzative (di staff e di line), istituite e conferite ai sensi delle vigenti disposizioni contrattuali e regolamentari.

Nell'ambito del Servizio possono essere individuate uno o più **Uffici**, intesi come unità organizzative di base, destinati all'assolvimento di compiti determinati, rientranti in ambiti particolari e definiti della materia propria del Servizio di appartenenza.

Le **Unità di progetto** sono intese quali strutture organizzative temporanee, anche intersettoriali, allo scopo di realizzare obiettivi specifici rientranti nei programmi dell'Amministrazione.

3. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione dei Dirigenti viene effettuata in riferimento a quattro componenti:

- la **performance organizzativa**, riguardo alla quale vengono attribuiti massimo **15 punti**
- la **performance individuale**, con attribuzione di massimo **50 punti**, di cui massimo **30 punti** per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi di PdO (altamente strategici e strategici), di massimo **15 punti** per quanto attiene il conseguimento degli obiettivi di PEG (di mantenimento e/o gestionali) e di massimo **5 punti** per il conseguimento degli obiettivi del PTPC (anticorruzione)
- le **competenze professionali e manageriali**, per le quali vengono attribuiti massimo **30 punti**
- la componente **strategico – politica**, con attribuzione di massimo **5 punti**.

Nei seguenti sotto paragrafi verranno descritte le singole componenti.

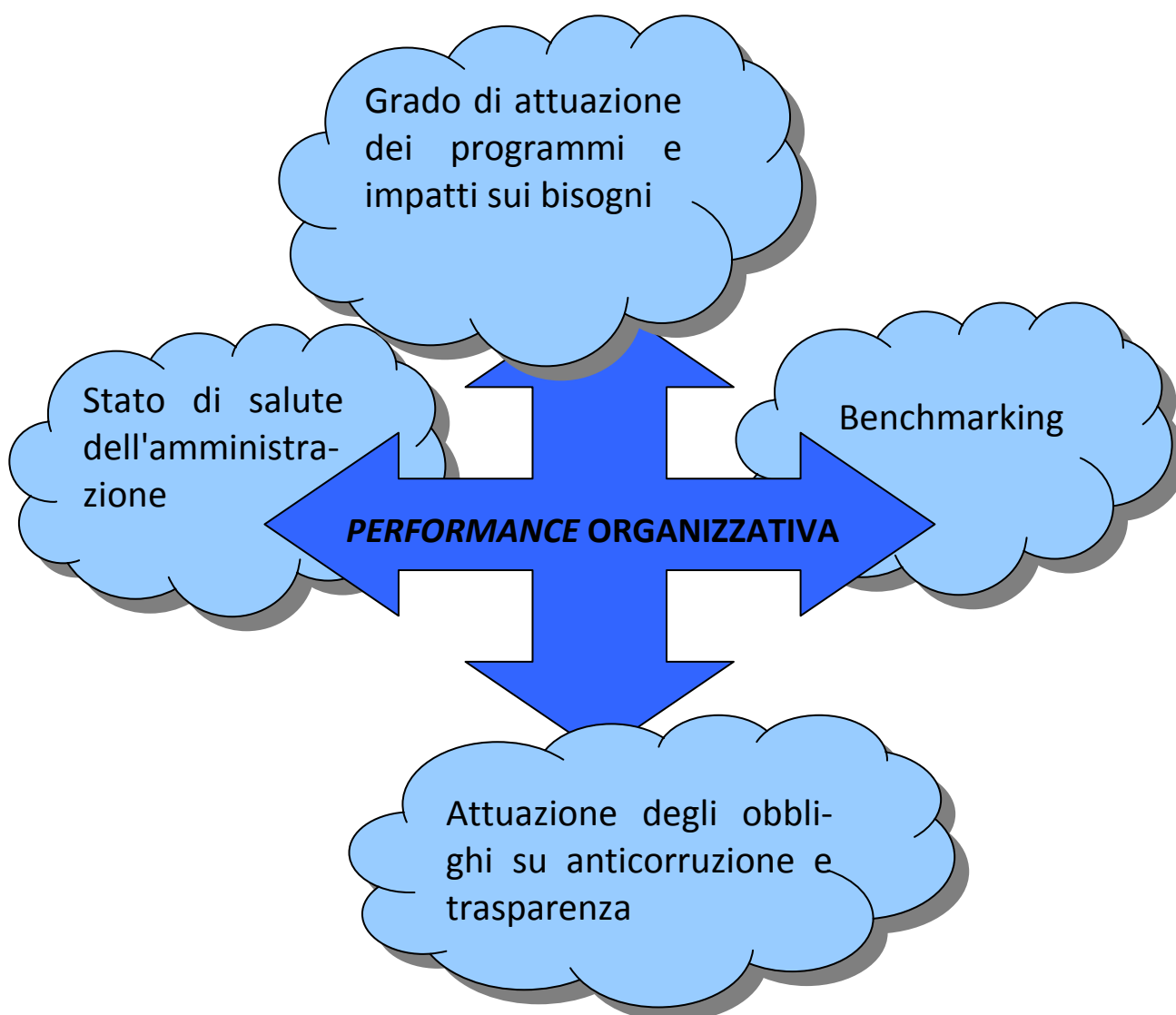


3.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **performance organizzativa** è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di *performance* organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello. In questa prima fase verrà presa in considerazione la mera *performance* della struttura organizzativa.

Per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del d. lgs. n. 150/09, riconducibili ai macro ambiti individuati nella Delibera Civit n. 104/10:

- grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni;
- stato di salute dell'amministrazione;
- confronto con la *performance* organizzativa di altre amministrazioni.



Tali macro ambiti possono essere accordati con gli ambiti di cui al succitato art. 8 nel seguente modo:

Tabella 1 – Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di *performance* organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Delibera Civit n. 104/2010)	Ambiti di <i>performance</i> organizzativa (art. 8 del d.lgs. n. 150/2009)
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni	Attuazione di piani e programmi (lett. b)
	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)
Stato di salute dell'amministrazione ¹	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c)
	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g)
	Efficienza nell'impiego delle risorse (lett. f)
	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d)
	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 (lett. e)
	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)
Confronti con la <i>performance</i> organizzativa di altre amministrazioni	Macro ambito trasversale agli ambiti di cui all'art. 8 succitato
Attuazione degli obblighi su Anticorruzione e Trasparenza	Integrazione ciclo della performance (delibera Civit n.6/2013)

3.1.1. Macro ambiti

Per ogni macro ambito, la misurazione della *performance* organizzativa avviene attraverso questionari, colloqui, interviste e confronti tra indicatori.

(i) Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti

Scopo di tale macro ambito è quello di rappresentare *ex ante* quali sono gli obiettivi e le priorità dell'amministrazione, tradotti nei programmi e progetti della relazione previsionale e programmatica, e di valutare *ex post* il grado di attuazione dei medesimi (cfr. delibera Civit n. 104/2010).

Nella prassi il grado di attuazione dei programmi e progetti verrà valutato sulla base di questionari da sottoporre al Presidente della Provincia e/o al consigliere qualora delegato, affinché possa emergere il conseguimento delle finalità individuate.

¹ Il dato sarà disaggregato a livello di Settore/Servizio o di Unità organizzative affidate ai Dirigenti.

Una volta individuati i programmi e i progetti, è necessario valutare l'impatto degli stessi nell'ambiente esterno. E' necessario, pertanto, rappresentare *ex ante* gli impatti che ciascun programma deve produrre e valutare *ex post* il grado di conseguimento (vedasi delibera Civit n. 104/2010).

(ii) Stato di salute dell'amministrazione

L'amministrazione è tenuta a garantire che il perseguimento dei programmi e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali.

Scopo del macro ambito in oggetto, pertanto, è quello di valutare se l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i risultati che si prefigge, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse (c.d. salute economico-finanziaria), uno sviluppo della qualità del personale e un'innovazione dell'organizzazione (c.d. stato di salute organizzativa), nonché un miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder* interni ed esterni (c.d. stato di salute delle relazioni) (cfr. delibera Civit n. 104/2010).

In particolare, riguardo al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, saranno predisposti dei questionari da sottoporre agli *stakeholder* per rilevare la *customer satisfaction*. In tal modo si mira ad aumentare il coinvolgimento e la partecipazione dei destinatari dell'attività dell'ente.

Quanto alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali si realizzeranno delle schede per evidenziare gli ambiti e i livelli di miglioramento, mettendo in luce la realizzazione di obiettivi di outcome.

(iii) Confronto con la performance organizzativa di altri enti

Fine di tale macro ambito è quello di effettuare una comparazione con altri enti, allo scopo di valutare il posizionamento dell'amministrazione rispetto agli altri soggetti esaminati e individuare, conseguentemente, i punti di forza e le carenze da colmare (cfr. delibera Civit n. 104/2010).

Il Piano delle *performance* individuerà gli enti oggetto del confronto e i parametri da paragonare. Però a causa della specificità e unicità dei Piani redatti dai diversi Enti, gli obiettivi e i relativi indicatori della performance organizzativa non sono facilmente confrontabili. Nella prassi si opererà secondo criteri di gradualità introducendo progressivamente indicatori di benchmarking nei diversi esercizi di riferimento condivisi dai soggetti interessati.

(iv) Attuazione degli obblighi su anticorruzione e trasparenza

Le recenti disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza hanno portato all'evoluzione del Sistema di Valutazione.

La sistematica attività di monitoraggio effettuata dall'OIV permette di mettere in evidenza eventuali criticità e promuovere immediate azioni correttive.

La Provincia di Lecco ha creato scheda valutativa che rilevi il rispetto della L.190/2012 e del D.Lgs.33/2013, integrando il ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla

trasparenza, alla prevenzione della corruzione e all'attività di controllo sugli atti amministrativi, così come da indicazioni dell'Anac (delibera Civit n. 6/2013).

3.1.2. Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

Indipendentemente dal numero e dalla tipologia degli strumenti di misurazione scelti, ed a prescindere dal livello complessivo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, occorre giungere ad una misura di sintesi relativa alla *performance* realizzata.

Innanzitutto, a ciascun macro ambito va associato una valutazione massima, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*). La pesatura può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Successivamente, deve essere calcolato il grado di raggiungimento della *performance* in ciascun macro ambito, nonché il grado di raggiungimento della *performance* del settore, che viene determinato calcolando il raggiungimento della *performance* organizzativa nei singoli macro ambiti.

A seconda della percentuale di raggiungimento della *performance* organizzativa per settore viene attribuito aritmeticamente un punteggio da 1 a 15 (c.d. punteggio in esito alla **misurazione**).

Il punteggio può variare in diminuzione, in misura pari alla valutazione massima attribuibile dal Sistema al macroambito relativo allo "Stato di salute dell'amministrazione", a seconda delle criticità o inadempienze emerse in fase di analisi della scheda relativo all'attuazione degli obblighi su anticorruzione e trasparenza. L'OIV considererà la gravità dell'inadempienza in fase di valutazione (c.d. punteggio in esito alla **valutazione**).

Nella tabella sotto riportata, viene riassunto il procedimento appena descritto.

Tabella 2 - Grado di raggiungimento della *performance* organizzativa

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Valutazione massima attribuibile ²	Valutazione attribuita
i) grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni		
1) attuazione di piani, programmi e indirizzi dell'amministrazione <i>da realizzarsi attraverso questionari da sottoporre al Presidente della Provincia e/o Consigliere qualora delegato</i>		
ii) stato di salute dell'amministrazione		
1) grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi 2) 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 3) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati <i>da realizzarsi attraverso questionari da sottoporre agli stakeholder</i> 4) efficienza nell'impiego delle risorse 5) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali 6) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità <i>da realizzarsi attraverso schede che evidenzino gli ambiti e i livelli di miglioramento relativi ad outcome individuati dall'OIV</i>		
iii) confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni		
1) benchmarking con altri enti		
iv) Attuazione degli obblighi su anticorruzione e trasparenza³		
1) Scheda valutativa <i>da realizzarsi attraverso schede che evidenzino il rispetto della L.190/2012 e del D.Lgs.33/2013</i>		
TOTALE	max 15 punti	

² La valutazione massima per ogni macroambito verrà stabilita all'inizio del periodo di valutazione e comunicata in maniera preventiva.

³ Punteggio in decurtazione rispetto al valore massimo attribuito all'inizio del periodo di valutazione al macroambito ii) e mai superiore allo stesso.

3.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 i Dirigenti vengono valutati a seconda del raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

Per tale ragione è necessaria una chiara definizione degli obiettivi a monte.

In particolare, essi verranno definiti nel pieno rispetto delle **caratteristiche** di cui all'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009. Essi, pertanto, saranno:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi verranno **approvati** dal Consiglio, dopo l'individuazione, con il coordinamento del Direttore Generale e dei suoi uffici di *staff*, dei Dirigenti (che, essendo responsabili dell'attività amministrativa e, quindi, a conoscenza delle caratteristiche specifiche della stessa, possono dare un apporto concreto alla loro definizione). Gli obiettivi verranno, infine, **validati** dall'O.I.V., come previsto dalla delibera Civit n. 112/2010.

Essi verranno **definiti** nel piano della *performance* in modo chiaro e comprensibile.

Gli obiettivi verranno suddivisi in quattro categorie:

- **obiettivi altamente strategici**, dotati di notevole rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder*, contenuti nel piano dettagliato degli obiettivi;
- **obiettivi strategici**, di interesse rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder*, contenuti nel piano dettagliato degli obiettivi;
- **obiettivi di mantenimento e/o gestionali**, più operativi, contenuti nel piano esecutivo di gestione;
- **obiettivi anticorruzione**, contenuti nel Piano Anticorruzione e definiti per ogni procedimento come misure per la riduzione del rischio.

Nel piano dettagliato degli obiettivi e nel piano esecutivo di gestione (che costituiscono entrambi parte del piano della *performance*), gli obiettivi sopra indicati potranno essere di quattro tipologie diverse:

- (i) obiettivi di innovazione;
- (ii) obiettivi di miglioramento;
- (iii) obiettivi di risparmio e/o di riduzione delle spese;
- (iv) obiettivi ordinari.

Per ciascuno di essi, verranno specificati i seguenti elementi⁴:

- descrizione dell'obiettivo, e delle relative fasi per la sua realizzazione;
- impatto/outcome;
- stakeholder, suddivisi in interni ed esterni;
- risorse umane utilizzabili per il raggiungimento dell'obiettivo;
- risorse finanziarie necessarie per il perseguimento dell'obiettivo;
- indicatori che potranno essere suddivisi in quattro categorie:
 - (i) indicatori di impatto
 - (ii) indicatori di risultato
 - (iii) indicatori di processo
 - (iv) indicatori finanziari
- target dove accanto al valore atteso, se possibile, verranno individuati i valori raggiunti nel triennio precedente, per meglio consentire un confronto nel tempo.

E' possibile indicare anche la tempistica, con l'indicazione sia delle fasi intermedie da percorrere per il raggiungimento dell'obiettivo finale e delle rispettive scadenze sia dell'arco temporale entro cui deve essere raggiunto l'obiettivo finale.

Il Piano della *Performance* evidenzierà, per obiettivi, l'*outcome* che si prefigge, considerando:

- il contesto locale (quali la popolazione, il reddito, la composizione delle famiglie, la situazione delle imprese, la tipologia di lavoro...);
- i bisogni e le risorse della comunità (che varieranno a seconda della fascia di età della popolazione);
- la qualità della vita percepita e gli stili di vita;
- l'ambiente di vita e di lavoro.

Gli indicatori correlati a ciascun obiettivo, nel rispetto delle indicazioni della delibera Civit n. 88/2010, devono essere dotati delle seguenti caratteristiche:

- rilevanza (in quanto devono riferirsi in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione);
- accuratezza (in quanto vi deve essere un certo grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata);
- temporalità (in quanto devono essere prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da confrontarli in momenti successivi);
- interpretabilità (ossia di facile comprensione);

⁴ La specificazione degli elementi è generica. E' possibile, ad esempio, che non vi siano risorse finanziarie destinate all'obiettivo.

- coerenza (nel senso che indicatori identici possono misurare unicamente proprietà identiche, mentre le proprietà diverse possono essere misurate esclusivamente da indicatori aventi diversa denominazione).

A ciascun indicatore o parametro è associato un **target**, inteso quale risultato che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della *performance* a consuntivo.

Il *target* deve essere conforme a quanto previsto dalle leggi, dai regolamenti, dalle carte di servizi e da qualsiasi altro atto interno all'amministrazione (cfr. delibera Civit n. 88/2010).

Esso deve essere fissato in modo tale che vi sia un equilibrio tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerlo e la spinta verso il miglioramento (vedasi delibera Civit n. 88/2010). Ciò significa che deve essere ambizioso, ma realistico (delibera Civit n. 89/2010).

Quando è possibile, è opportuno che il *target* sia confrontabile nello spazio, ossia tra diverse amministrazioni: il confronto con le *best practice*, infatti, incentiva il miglioramento.

3.2.1. Dalla misurazione alla valutazione della performance individuale

Per misurare e valutare la *performance* individuale, è necessario procedere in un modo analogo a quanto descritto con riguardo alla *performance* organizzativa.

In particolare, per ciascun obiettivo va associato un **peso**, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*).

La pesatura può variare nei diversi periodi di riferimento.

Per ciascun indicatore (relativo ad ogni obiettivo), poi, deve essere indicato il **target atteso**, quello **ottenuto** e il **grado di raggiungimento del medesimo**, espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

Successivamente, deve essere calcolato il **grado di raggiungimento di ciascun obiettivo**, che rappresenta la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei *target* dei singoli indicatori, nonché il **grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi**, corrispondente alla media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

A seconda del grado di raggiungimento di quest'ultima percentuale, viene attribuito aritmeticamente un punteggio da 0 a 15 per quanto riguarda gli obiettivi strategici/altamente strategici e da 0 a 7,5 per quanto riguarda gli obiettivi gestionali (c.d. **misurazione**).

Successivamente attraverso colloqui/interviste dei Dirigenti dei Settori con l'OIV e sulla base delle relazioni intermedie e finali degli stessi, verrà valutato il grado di attuazione dei programmi e progetti.

L'OIV assegnerà, in sede di colloquio con i dirigenti, ad ogni obiettivo un ulteriore punteggio da 0 a 15 per quanto riguarda gli obiettivi strategici/altamente strategici e da 0 a 7,5 per quanto riguarda gli obiettivi gestionali (c.d. **valutazione**).

L'attività di valutazione potrà, ad esempio, tener conto dei seguenti fattori:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale, ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali/quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

La media ponderata dei punteggi assegnati dall'OIV, per gli obiettivi strategici/altamente strategici e per gli obiettivi gestionali, andrà a sommarsi al punteggio ottenuto aritmeticamente.

La valutazione viene effettuata dall' **OIV**.

Anche per gli indicatori degli obiettivi anticorruzione (relativi ad ogni procedimento), declinati all'interno del Piano anticorruzione, è indicato il **target atteso**, quello **ottenuto** e verrà misurato il **grado di raggiungimento del medesimo**, espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

A seconda del grado di raggiungimento di quest'ultima percentuale, viene attribuito aritmeticamente un punteggio da 0 a 5.

La tabella seguente riassume il procedimento appena descritto.

Tabella 3. - Grado di raggiungimento della *performance* individuale

PdO OBIETTIVI STRATEGICI e ALTAMENTE STRATEGICI	PESO %	TARGET ATTESO X OGNI INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO X OGNI INDICATORE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE X INDICATORE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE X OBIETTIVO	PUNTEGGIO IN ESITO ALLA MISURAZIONE	PUNTEGGIO OIV	PUNTEGGIO FINALE

PEG OBIETTIVI DI MANTENIMENTO E/O GESTIONALI	PESO %	TARGET ATTESO X OGNI INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO X OGNI INDICATORE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE X INDICATORE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE X OBIETTIVO	PUNTEGGIO IN ESITO ALLA MISURAZIONE	PUNTEGGIO OIV	PUNTEGGIO FINALE

PIANO ANTICORRUZIONE OBIETTIVI PER LA RIDUZIONE DEL RISCHIO	TARGET ATTESO X OGNI INDICATORE	TARGET RAGGIUNTO X OGNI INDICATORE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE X OBIETTIVO	PUNTEGGIO IN ESITO ALLA MISURAZIONE

3.3. LE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, devono essere altresì valutate le competenze professionali e manageriali dimostrate dai Dirigenti e la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

A tal fine vengono individuati quattro macro ambiti di valutazione, suddivisibili ulteriormente in fattori e descrittori:

(i) Competenza: programmazione

- *Fattore: Definizione e impostazione*

Descrittore – 1: Costruzione del piano. Si intende la capacità di strutturare un programma di lavoro, individuando le risorse ed i tempi di realizzazione; questi aspetti richiedono la conoscenza e l'adozione di tecniche e strumenti specifici (W.B.S., diagrammi di Gantt, matrici delle responsabilità)

Descrittore – 2: Razionalizzazione delle risorse. Si intende la capacità di utilizzare strumenti tesi in particolare ad un corretto utilizzo delle stesse

- *Fattore: Conoscenze*

Descrittore – 1: Autoaggiornamento. E' la capacità di accrescere il proprio patrimonio disciplinare attraverso l'aggiornamento quotidiano e la partecipazione a seminari, corsi e convegni

Descrittore – 2: Utilizzazione. E' l'attitudine a saper usare e mettere in rapporto le proprie conoscenze con l'attività operativa e di applicare in modo adeguato la conoscenza delle normative, delle tecniche e degli strumenti

Descrittore – 3: Finalizzazione. E' la capacità di focalizzare e sintetizzare le proprie conoscenze disciplinari ai fini della tempestività e precisione delle risposte nell'azione operativa.

(ii) Competenza: realizzazione

- *Fattore: Progettualità/adattabilità*

Descrittore – 1: Innovazione forme di gestione. Capacità di introdurre nuove modalità di gestione dei servizi, realizzando formule gestionali efficienti e capaci di offrire servizi di qualità.

Descrittore – 2: Innovazione processi di lavoro. Capacità di trovare soluzioni organizzative ad alto valore aggiunto per la razionalizzazione dei processi e la semplificazione delle procedure.

Descrittore – 3: Adattamento alle variazioni e disponibilità. Esso si manifesta attraverso l'adattamento agli imprevisti (anche con una riformulazione dei piani), la flessibilità nel gestire l'emergenza o il cambiamento e la disponibilità a ricoprire incarichi non espressamente previsti dal ruolo ricoperto, oltre alla disponibilità verso le esigenze dell'Amministrazione (flessibilità negli orari.....).

- *Fattore: Percorso per la soluzione dei problemi*

Descrittore – 1: Capacità di individuare soluzioni alternative non predefinite da norme, da procedure o da un quadro generale di riferimento.

Descrittore – 2: Capacità di assumersi responsabilità. Responsabilità nell'assumere decisioni e nel prefigurare soluzioni, responsabilità che vanno anche correlate alla complessità, alla rilevanza del contesto in cui si opera ed alla posizione ricoperta.

Descrittore – 3: Capacità di affrontare con prontezza la soluzione dei problemi.

- *Fattore: Capacità gestionali*

Descrittore – 1: Efficienza. Capacità di massimizzare il risultato a parità di risorse oppure di raggiungere gli obiettivi prefissati con un minore utilizzo di risorse.

Descrittore – 2: Efficacia. Capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati (efficacia gestionale) e di soddisfare i bisogni dei fruitori della propria attività, i clienti interni ed esterni (efficacia sociale).

Descrittore – 3: Economicità. Essa deriva dalla combinazione dell'efficienza e dell'efficacia, capacità quindi di fare proprie tutte le dimensioni di una corretta gestione.

(iii) Competenza: relazioni

- *Fattore: Comunicazione e collaborazione*

Descrittore – 1: Propensione alla diffusione delle informazioni, delle conoscenze e dei risultati della propria attività anche attraverso un confronto e una discussione con terzi tenendo presente il fatto che una comunicazione è tanto più efficace quanto più è interattiva ed è chiara dal punto di vista espositivo.

Descrittore – 2: Capacità di interazione. Si intende la capacità di interagire e lavorare in comune con altre funzioni dell'organizzazione promuovendo in tale senso una collaborazione fra Dirigenti su percorsi operativi comuni.

- *Fattore: Coordinamento, motivazione e delega*

Descrittore – 1: Condivisione degli obiettivi di settore e delle strategie dell'ente con i propri collaboratori.

Descrittore – 2: Capacità di coinvolgimento dei propri collaboratori nel lavoro della propria unità operativa; tale capacità è rilevabile nelle modalità con cui vengono distribuite le deleghe, i compiti e le responsabilità e nel tipo di supervisione esercitata, con un controllo più per risultato che per procedura; propensione a valorizzare il lavoro altrui.

Descrittore – 3: Formazione dei collaboratori. Capacità di provvedere alla formazione dei collaboratori, allo sviluppo delle loro capacità e delle loro esperienze; questa attenzione del Dirigente nei confronti delle dimensioni professionali del personale va intesa principalmente come crescita professionale sostanziale e come sviluppo conoscitivo e motivazionale.

Descrittore – 4: Autorevolezza. Con tale capacità si intende l'uso corretto dell'autorità nella gestione quotidiana, nel controllo del lavoro del proprio personale, nella distribuzione dei compiti,

nella gestione dei conflitti, nella gestione dei propri collaboratori e nelle modalità di valutazione degli stessi; queste ultime dovranno dimostrare equilibrio, rigore metodologico ed indipendenza.

(iv) Competenza: valutazione dei collaboratori

- *Fattore: differenziazione, motivazione e proposte di miglioramento*

Descrittore – 1: Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori. Tale competenza viene valutata sia in termini assoluti (pendendo in considerazione il punteggio numerico attribuito al collaboratore) sia in termini relativi (confrontando tale punteggio con quello assegnato dagli altri Dirigenti della struttura e con quello assegnato dal medesimo Dirigente negli anni precedenti).

Descrittore – 2: Capacità di motivare sufficientemente il punteggio attribuito.

Descrittore – 3: Capacità di individuare aspetti migliorabili e di proporre azioni correttive.

3.3.1. Valutazione delle competenze professionali e manageriali

Per ogni descrittore sopra riportato, all'inizio del periodo di valutazione viene attribuito un diverso punteggio a seconda della rilevanza. Il **punteggio massimo attribuibile** a ciascun Dirigente è pari a 30 punti.

Al termine del periodo, il **Direttore Generale** valuta la quasi totalità delle competenze indicate nel precedente paragrafo, ad eccezione della competenza intitolata "*Relazioni*" -fattore "*Coordinamento, motivazione e delega*"- che viene valutata direttamente dai **collaboratori** dei rispettivi Dirigenti.

Nel seguito viene riportata la tabella riassuntiva.

Tabella 4 - Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Direttore Generale / Dirigenti

Competenze	Fattori	Descrittori	Valutazione massima attribuibile	Valutazione attribuita
Programmazione	Definizione e impostazione	Costruzione del piano	0,5	
		Razionalizzazione delle risorse	2	
	Conoscenze	Autoaggiornamento	0,5	
		Utilizzazione	0,5	
		Finalizzazione	1	
Realizzazione	Progettualità/ adattabilità	Innovazione forme di gestione	0,5	
		Innovazione processi di lavoro	0,5	
		Adattamento alle variazioni e disponibilità	1,5	
	Percorso per la soluzione dei problemi	Capacità di individuare soluzioni alternative	0,5	
		Capacità di assumersi responsabilità	2	
	Capacità gestionali	Capacità di affrontare con prontezza la soluzione dei problemi	1,5	
		Efficienza	1,5	
		Efficacia	1,5	
	Relazioni	Comunicazione e collaborazione	Propensione alla diffusione di informazioni, conoscenze e risultati	1
Capacità di interazione			1,5	
Valutazione dei collaboratori		Differenziazione, motivazione e proposte di miglioramento	Capacità di differenziare la valutazione	0,5
	Capacità di motivare il punteggio		0,5	
	Capacità di individuare aspetti migliorabili e di proporre azioni correttive		1	
TOTALE			20	

Tabella 5. - Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Dipendenti / Dirigenti

Competenze	Fattori	Descrittori	Valutazione massima attribuibile	Valutazione attribuita
Relazioni	Coordinamento, motivazione e delega	Condivisione degli obiettivi e delle strategie	2,5	
		Capacità di coinvolgimento	2,5	
		Formazione dei collaboratori	2,5	
		Autorevolezza	2,5	
TOTALE			10	

3.4. LA COMPONENTE STRATEGICO - POLITICA

Da ultimo viene valutata la componente strategico politica, ossia la reattività dei Dirigenti nel recepimento degli indirizzi politici e l'approccio dei medesimi con l'utenza.

In particolare vengono individuate due competenze, suddivisibili in fattori.

(i) Competenza: analisi

- *Fattore: Reattività nel recepimento degli indirizzi politici*

Descrittore – 1: Percepire ed individuare il proprio campo d'azione. Capacità di operare per feedback, con verifiche puntuali sulla propria attività e di promuovere indagini e verifiche su quelle del proprio ambito organizzativo; capacità di strutturare il campo dei fenomeni creando delle tipologie.

Descrittore – 2: Saper attuare concretamente la distinzione tra indirizzo politico e attività gestionale, compiendo autonomamente scelte operative che danno attuazione ai programmi approvati dagli organi di governo.

Descrittore – 3: Valutare la rilevanza. Presuppone la capacità di essere in grado di effettuare scelte di priorità ai fini della definizione dei programmi e dell'attività di pianificazione.

Descrittore – 4: Anticipare i problemi. Capacità di fare sintesi sulla base degli elementi e delle informazioni a disposizione ed alla luce di questo saper prevedere i fenomeni e prevenire i problemi futuri.

(ii) Competenza: Relazioni

- *Fattore: orientamento all'utenza*

Descrittore – 1: Grado di conoscenza dell'utenza sia da un punto di vista qualitativo che da un punto di vista quantitativo; conoscere l'utenza significa avere presente tutte le caratteristiche che contribuiscono a definirne la tipologia.

Descrittore – 2: Attenzione ai problemi dell'utenza, capacità di ascolto e di individuazione delle risorse e degli strumenti per il soddisfacimento delle richieste della stessa.

3.4.1. Valutazione della componente strategico – politica

Anche in riferimento a tale componente, all'inizio del periodo di valutazione viene attribuito un punteggio per ogni descrittore a seconda della rilevanza, sino ad un **massimo di 5 punti complessivi**.

Al termine del periodo, il Presidente valuta le competenze sopra individuate.

Nel seguito viene riportata la tabella riassuntiva.

Tabella 6. - Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Presidente / Dirigenti

Competenze	Fattori	Descrittori	Valutazione massima attribuibile	Valutazione attribuita
Analisi	Reattività nel recepimento degli indirizzi politici	Individuazione del proprio campo di azione	1	
		Attuazione della distinzione tra indirizzo politico e attività gestionale	1	
		Valutazione della rilevanza	1	
		Anticipazione dei problemi	1	
Relazioni	Orientamento all'utenza	Grado di conoscenza dell'utenza	0.5	
		Attenzione ai problemi dell'utenza	0.5	
TOTALE			5	

3.5. PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il **punteggio complessivo** attribuito all'esito della valutazione è dato dalla somma dei punti assegnati per le quattro componenti sopra descritte e così riassumibili:

Tabella 7 – Quadro riassuntivo relativo alla valutazione dei Dirigenti

<p style="text-align: center;"><u>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</u></p> <p>A. AMBITO: verifica sul grado di attuazione dei programmi e sui connessi impatti sui bisogni della collettività B. AMBITO: riscontro sullo stato di salute dell'ente C. AMBITO: benchmarking con altri enti</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	<p>max 15 punti</p>
<p style="text-align: center;"><u>PERFORMANCE INDIVIDUALE</u></p> <p>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ALTAMENTE STRATEGICI E STRATEGICI</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	<p>max 30 punti</p>
<p>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GESTIONALI</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	<p>max 15 punti</p>
<p>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ANTICORRUZIONE</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	<p>max 5 punti</p>
<p style="text-align: center;"><u>COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI</u></p> <p>A. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Direttore Generale / Dirigenti</p> <p>1. Programmazione (i) definizione e impostazione; (ii) conoscenze 2. Realizzazione</p>	

<ul style="list-style-type: none"> (i) progettualità/adattabilità; (ii) percorso per la soluzione dei problemi (iii) capacità gestionali 3. Relazioni <ul style="list-style-type: none"> (i) comunicazione e collaborazione 4. Valutazione dei collaboratori <ul style="list-style-type: none"> (i) differenziazione, motivazione e proposte di miglioramento <p>B. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione dipendenti / Dirigenti</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Relazioni <ul style="list-style-type: none"> (i) coordinamento, motivazione e delega <p style="text-align: right;">totale</p>	max 30 punti
<u>COMPONENTE STRATEGICO POLITICA</u>	
<p>Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Presidente / Dirigenti</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Analisi <ul style="list-style-type: none"> (i) reattività nel recepimento degli indirizzi politici 2. Relazioni <ul style="list-style-type: none"> (i) orientamento all'utenza <p style="text-align: right;">totale</p>	max 5 punti
TOTALE	max 100 PUNTI

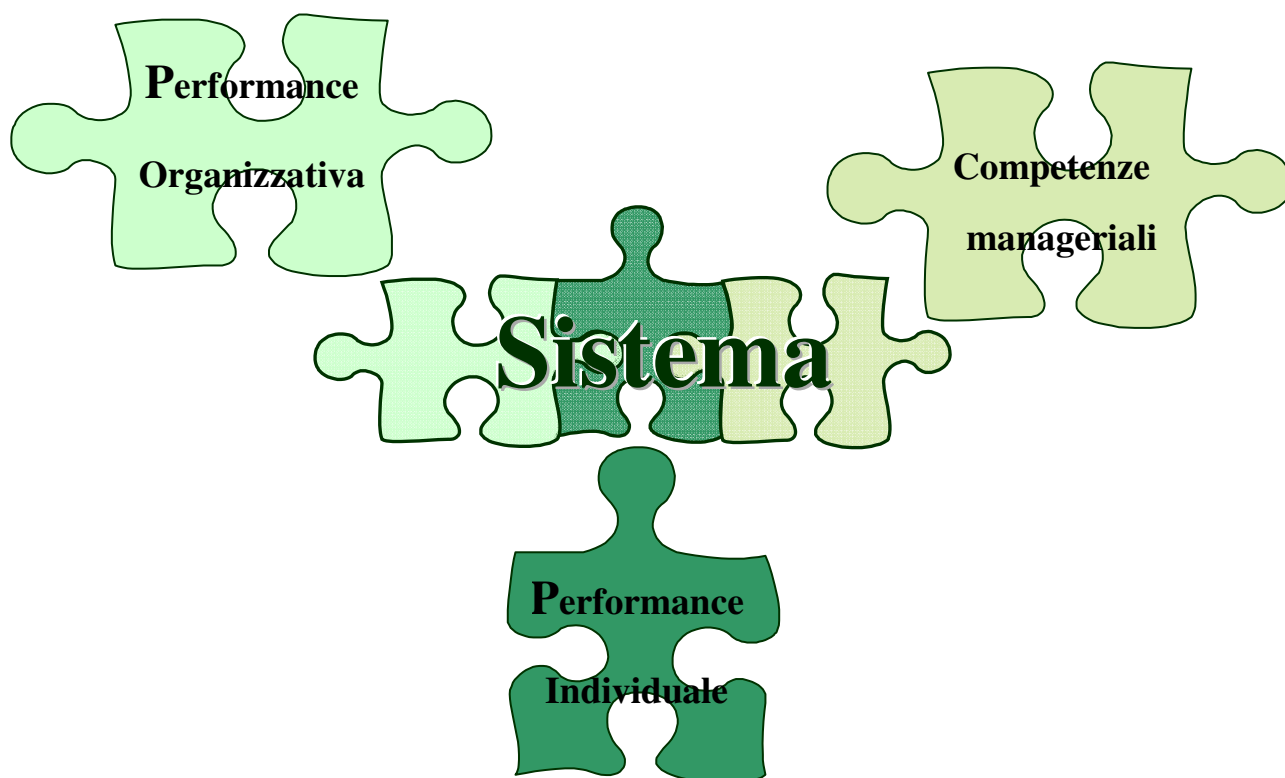
L'esito della valutazione viene comunicato ai Dirigenti valutati.

4. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa viene effettuata in riferimento alle seguenti componenti:

- la **performance organizzativa**, riguardo alla quale vengono attribuiti massimo **15 punti**
- la **performance individuale**, con attribuzione di massimo **45 punti**, di cui massimo **30 punti** per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi altamente strategici e strategici e massimo **15 punti** per quanto attiene il conseguimento degli obiettivi gestionali
- le **competenze professionali e manageriali**, per le quali vengono attribuiti massimo **40 punti**;

Sistema di Misurazione e Valutazione POSIZIONI ORGANIZZATIVE



Per la *performance* organizzativa si rinvia integralmente a quanto descritto nel paragrafo 3.1., in merito sia alla definizione della stessa, sia al rispettivo procedimento di misurazione e valutazione. Per la *performance* individuale si rinvia a quanto descritto nel paragrafo 3.2. in merito alla definizione della stessa. Il procedimento di misurazione e valutazione terrà conto solo degli obiettivi altamente strategici e strategici e degli obiettivi di mantenimento e/o gestionali, secondo le modalità descritte nel paragrafo 3.2. e non degli obiettivi anticorruzione. La valutazione è di competenza dell' **O.I.V.**, **con la possibilità di differenziarla rispetto a quella del dirigente.**

Per quanto riguarda le competenze professionali e manageriali, si riportano nel seguito le competenze da valutare, con i rispettivi descrittori.

(i) Competenza: rendimento quantitativo e qualitativo

Descrittore – 1: Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'unità di appartenenza e dell'ente apportando contributi importanti per il cambiamento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro adattandosi alle diverse situazioni che si presentano.

Descrittore - 2: Capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi di lavoro. Capacità di risolvere problemi tecnici, imprevisti o urgenti, di particolare rilievo e complessità, individuando soluzioni alternative ed originale e attivando risorse dentro e fuori l'unità di appartenenza.

Descrittore - 3: Capacità di orientare il proprio operato e quello del servizio di appartenenza ai risultati finali. Capacità di gestire le attività lavorative con flessibilità e affidabilità, garantendo massima puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni, elevato impegno ed efficienza.

(ii) Competenza: competenza professionale e capacità tecnica

Descrittore - 1: Attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico-professionali. Capacità ad approfondire le proprie conoscenze specifiche in modo da rappresentare un punto di riferimento autorevole e costante.

Descrittore - 2: Capacità di applicazione pratica e operativa della preparazione professionale nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo.

(iii) Competenza: integrazione personale nell'organizzazione

Descrittore - 1: Capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione e senso di responsabilità. Dimostrazione di disponibilità verso le esigenze di altre unità organizzative con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e tra questo ed il resto dell'organizzazione.

Descrittore - 2: Attenzione ed abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio sia interni che esterni all'ente. Attenzione ed abilità nelle relazioni con i colleghi anticipando momenti di tensione e conflitto e risolvendo situazioni critiche, elevata attitudine al lavoro di gruppo. Capacità di favorire la circolazione di informazioni qualificate e propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.

(iv) Competenza: capacità organizzative

Descrittore - 1: Capacità di contribuire alla razionalizzazione e all'organizzazione delle procedure di lavoro e delle mansioni dei collaboratori. Capacità di promuovere la programmazione delle attività e di garantire il rispetto dei tempi. Sensibilità alla gestione delle risorse.

(v) Competenza: valutazione dei collaboratori

Descrittore – 1: Capacità di gestione delle risorse umane dimostrata anche attraverso la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori, motivandone i punteggi attribuiti ed effettuando proposte migliorative, offrendo un decisivo contributo all'organizzazione delle risorse umane.

(vi) Competenza: capacità gestionali

Descrittore – 1: Capacità di motivare e valorizzare collaboratori e colleghi, offrendo un decisivo contributo all'organizzazione delle risorse umane, *leadership*, autorevolezza e consapevolezza.

Anche in tal caso, all'inizio del periodo di valutazione viene attribuito un diverso punteggio a seconda della rilevanza del descrittore, fino ad un **massimo di 40 punti**.

I **Dirigenti** valutano la quasi totalità delle competenze, ad eccezione della competenza intitolata "Capacità gestionali", valutata direttamente dai **dipendenti**.

Nel seguito viene riportata la tabella relativa alle competenze professionali e manageriali.

Tabella 8 - Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Dirigenti / Funzionari titolari di posizione organizzativa

Competenze	Descrittori	Valutazione massima attribuibile	Valutazione attribuita
Rendimento quantitativo e qualitativo	Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità.	3	
	Spirito d'iniziativa e contributo innovativo (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti e di responsabilità).	3	
	Attenzione dimostrata al risultato finale. Qualità dei risultati ottenuti.	4	
Competenza professionale e capacità tecnica	Attitudine a diversificare e ad ampliare le proprie esperienze e conoscenze. Preparazione professionale dimostrata, studio, ricerca, progettazione di elevata specializzazione.	4	
	Capacità professionali e tecniche (conoscenze pratiche delle procedure e strumenti informatici, grado di specializzazione raggiunto...).	3	
Integrazione personale nell'organizzazione	Capacità di lavorare in gruppo. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio.	3	
	Attenzione ed abilità nelle relazioni e nella comunicazione. Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna. Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni.	3	
Capacità organizzative	Capacità mostrata nell'organizzazione e/o nel coordinamento del lavoro di unità semplici. Programmazione delle attività e gestione delle risorse.	4	
Valutazione dei propri collaboratori	Capacità di differenziazione della valutazione dei propri collaboratori, di motivazione del punteggio e di proposta di miglioramenti.	3	
	TOTALE	30	

Tabella 9 - Elementi di valutazione approfonditi nella relazione dipendenti / titolari di posizione organizzativa

Competenze	Descrittori	Valutazione massima attribuibile	Valutazione attribuita
Capacità gestionali	Capacità di gestione del personale, <i>leadership</i> , autorevolezza e consapevolezza.	10	
TOTALE		10	

4.1. Punteggio complessivo

Il **punteggio complessivo** attribuito all'esito della valutazione è dato dalla somma dei punti assegnati per le tre componenti sopra descritte e così riassumibili:

Tabella 10 – Quadro riassuntivo relativo alla valutazione dei titolari di posizione organizzativa

<p style="text-align: center;"><u>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</u></p> <p>A AMBITO: verifica sul grado di attuazione dei programmi e sui connessi impatti sui bisogni della collettività B AMBITO: riscontro sullo stato di salute dell'ente C AMBITO: benchmarking con altri enti</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	max 15 punti
<p style="text-align: center;"><u>PERFORMANCE INDIVIDUALE</u></p> <p>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ALTAMENTE STRATEGICI E STRATEGICI</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	max 30 punti
<p>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GESTIONALI</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	max 15 punti
<p style="text-align: center;"><u>COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI</u></p> <p>A. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Dirigenti / titolari di posizione organizzativa 1. Rendimento quantitativo e qualitativo 2. Competenza professionale e capacità tecnica 3. Integrazione personale nell'organizzazione 4. Capacità organizzative 5. Valutazione dei collaboratori</p> <p>B. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione dipendenti / titolari di posizione organizzativa 1. Capacità gestionali</p> <p style="text-align: right;">totale</p>	max 40 punti
TOTALE	max 100 PUNTI

L'esito della valutazione viene comunicato ai titolari di posizione organizzativa valutati.

5. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Ai sensi dell'art. 9, comma 2, del d. lgs. n. 150/2009, il personale dipendente viene valutato sia sulla base del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo ed individuali, sia sulla base dei comportamenti professionali e organizzativi.

Per tale ragione, all'inizio del periodo di valutazione, una volta definiti gli obiettivi da assegnare ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa, vengono declinati quelli attribuibili ai dipendenti, a loro comunicati e, per ciascun obiettivo, viene assegnato un punteggio preventivo massimo. La somma dei punteggi dei singoli obiettivi non può superare **50 punti**.

Al termine del periodo di valutazione, poi, **i Dirigenti, sentiti i titolari di posizione organizzativa**, attribuiranno un punteggio a seconda dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi.

Tabella 11 – Valutazione dei dipendenti sul grado di raggiungimento degli obiettivi

AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	Punteggio massimo attribuibile per ciascun obiettivo	Punteggio assegnato a ciascun obiettivo
Obiettivi di settore e/o servizi e/o uffici			
	TOTALI	50	

Quanto ai comportamenti professionali e organizzativi, i dipendenti vengono valutati dai **Dirigenti, sentiti i titolari di posizione organizzativa**, negli ambiti e con le modalità riassumibili nella tabella sotto riportata. Per tali comportamenti possono essere attribuiti **massimo 50 punti**.

Valutazione su comportamenti professionali e organizzativi dei dipendenti (qualifica A-B)

AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	VALUTAZIONE (punteggio finale max 50/100) ↓					
Competenze tecnico-professionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di realizzare ed eseguire correttamente gli incarichi affidati - Utilizzo adeguato degli strumenti di lavoro e familiarità con i processi operativi - Attitudine ad operare in modo ordinato, accurato e preciso conformemente alle attese - Capacità di garantire le scadenze, controllare e verificare il lavoro svolto 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Flessibilità e miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> - Flessibilità nell'adeguarsi a cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone - Sviluppo delle caratteristiche positive 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Livelli di interazione	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di raccordare il proprio lavoro con quello degli altri. - Buoni rapporti con i colleghi. - Propensione ad abbattere le conflittualità nelle relazioni ed attitudine al lavoro di squadra. 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Cadenza e ritmi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenza ad eliminare gli sprechi cercando di ottimizzare le risorse. - Incremento del ritmo lavorativo senza pregiudicare la qualità dei risultati 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Attenzione agli stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Attenzione alle esigenze degli stakeholders⁵ esterni/interni nello svolgimento dei servizi erogati. 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
TOTALE PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI		... / 50					

⁵ Con il termine stakeholder o "portatore di interesse" si individuano i soggetti che entrano in contatto con l'Amministrazione sia come utenti che come clienti o fornitori o collaboratori, gruppi e associazioni a cui si rivolgono, direttamente o indirettamente i servizi erogati.

Valutazione su comportamenti professionali e organizzativi dei dipendenti (qualifica C-D)

AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	VALUTAZIONE(punteggio finale max 50/100) ↓					
Competenze tecnico-professionali	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione responsabile alle finalità del Servizio - Conoscenza del contesto lavorativo - Accrescimento del proprio patrimonio professionale attraverso un continuo aggiornamento 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Flessibilità e miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> - Flessibilità nell'adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone - Capacità di agire in maniera autonoma, dimostrando abilità di problem solving - Capacità di proporre miglioramenti ed innovazioni riguardanti il lavoro svolto 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Livelli di interazione	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di raccordare e condividere il proprio lavoro con quello degli altri. - Propensione ai buoni rapporti interpersonali. - Propensione ad abbattere le conflittualità nelle relazioni ed attitudine al lavoro di squadra. 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Cadenza e ritmi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenza ad eliminare gli sprechi cercando di ottimizzare le risorse. - Incremento del ritmo lavorativo senza pregiudicare la qualità dei risultati 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
Attenzione agli stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Attenzione alle esigenze degli stakeholders⁶ esterni/interni nello svolgimento dei servizi erogati. 	Nulla	Scarsa	Sufficiente	Buona	Ampia	Eccellente
		0	3	4,5	6	7,5	10
TOTALE PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI		... / 50					

⁶ Con il termine stakeholder o "portatore di interesse" si individuano i soggetti che entrano in contatto con l'Amministrazione sia come utenti che come clienti o fornitori o collaboratori, gruppi e associazioni a cui si rivolgono, direttamente o indirettamente i servizi erogati.

Il **punteggio complessivo**, pertanto, è pari alla somma del punteggio attribuito per la performance individuale cioè il raggiungimento degli obiettivi e per i comportamenti organizzativi e professionali, come sotto illustrato.

Tabella 13 – Quadro riassuntivo relativo alla valutazione dei dipendenti (per tutte le qualifiche)

PERFORMANCE INDIVIDUALE / RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	Totale punteggio	/ 50
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI	Totale punteggio	/ 50
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO		/ 100

L'esito della valutazione viene comunicato ai dipendenti valutati.

6. FASCE DI MERITO⁷

La valutazione deve essere effettuata in modo tale da consentire, all'esito della stessa, una suddivisione del personale dirigenziale e non in tre fasce di merito.

In particolare, il **personale dipendente** deve essere suddiviso nel seguente modo:

- a) Fascia A: 20% del personale
- b) Fascia B: 40% del personale
- c) Fascia C: 40% del personale

A seconda della diversa collocazione all'interno delle tre fasce, corrisponde una diversa quota di risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale.

Più precisamente:

- a) Fascia A: 50% del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale
- b) Fascia B: 40% del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale
- c) Fascia C: 10% del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale

La stessa suddivisione in fasce e in risorse viene effettuata per i **Dirigenti**, con le medesime percentuali:

- a) Fascia A: 20% dei Dirigenti
- b) Fascia B: 40% dei Dirigenti
- c) Fascia C: 40% dei Dirigenti

Alle quali spetta:

- a) Fascia A: 50% del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale
- b) Fascia B: 40% del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale
- c) Fascia C: 10% del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale

⁷ Per effetto dell'entrata in vigore del d. Lgs. 141/2011, la differenziazione retributiva in fasce di merito del personale valutato prevista dal D. Lgs. 150/09 si applica solo in relazione alle risorse aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione previsti dal D.L. 98/11. Perciò il sistema delle "fasce" verrà previsto, previa contrattazione collettiva decentrata, alla data di entrata in vigore dei nuovi CCNL ovvero in caso di eventuali risorse aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

7. SISTEMI PREMIANTI

Per valorizzare lo sviluppo delle competenze e delle capacità del personale, possono essere utilizzati i sistemi premianti previsti dagli artt. 21 ss. del d. lgs. n. 150/2009. Più precisamente:

(i) Progressioni economiche orizzontali

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'ente.

Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

(ii) Progressioni di carriera tra categorie

Nell'ambito della programmazione del personale, in funzione delle esigenze organizzative dell'ente, l'amministrazione prevede la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente;

Detta riserva non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno alla categoria.

Costituisce titolo di merito ai fini della riserva nelle selezioni pubbliche la collocazione nella fascia di merito apicale per tre anni consecutivi, in proporzione al punteggio riportato nell'ambito della scheda di valutazione.

(iii) Attribuzione di incarichi e responsabilità

Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, l'ente assegna incarichi e responsabilità.

Detti incarichi sono affidati secondo criteri oggettivi e pubblici.

(iv) Accesso a percorsi di formazione

Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'amministrazione promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, la partecipazione da parte dei dipendenti a percorsi di formazione.

(v) Bonus annuale delle eccellenze

Annualmente può essere istituito il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il bonus è assegnato alle *performance* eccellenti individuate in non più del cinque per cento del personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella predetta fascia di merito alta.

Il bonus annuale è assegnato al personale a conclusione del processo di valutazione della *performance* relativo all'esercizio precedente.

(vi) Premio annuale per l'innovazione

Annualmente può essere istituito il premio per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza, per ciascun dipendente premiato.

Il premio è assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla *performance* dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

(vii) Premio di efficienza

Una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti dai processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione può essere destinata, in misura pari a due terzi, a premiare il personale direttamente coinvolto e, per la parte residua, ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

8. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Al fine di risolvere i conflitti che possono insorgere nell'ambito del processo di valutazione e a prevenire l'eventuale contenzioso giurisdizionale, è prevista un'apposita procedura di conciliazione.

Più precisamente, il dipendente, o titolare di posizione organizzativa o dirigente che ritiene non corretta la valutazione espressa può presentare alla Direzione Generale istanza di attivazione della procedura di conciliazione, entro 10 giorni dal momento in cui viene a conoscenza dell'esito valutativo.

Il Presidente, su proposta del Direttore Generale, entro 10 giorni dalla presentazione dell'istanza, qualora questa sia presentata da un dirigente, provvede a nominare un conciliatore individuandolo tra i Segretari Comunali e/o Direttori Generali di enti locali.

Nel caso in cui l'istanza sia presentata da un dipendente o titolare di posizione organizzativa la questione dovrà essere riesaminata dallo stesso OIV senza l'intervento del dirigente del Settore.

Il conciliatore o, comunque, l'OIV entro 10 giorni dalla nomina, convoca il soggetto che ha presentato l'istanza ed instaura un contraddittorio.

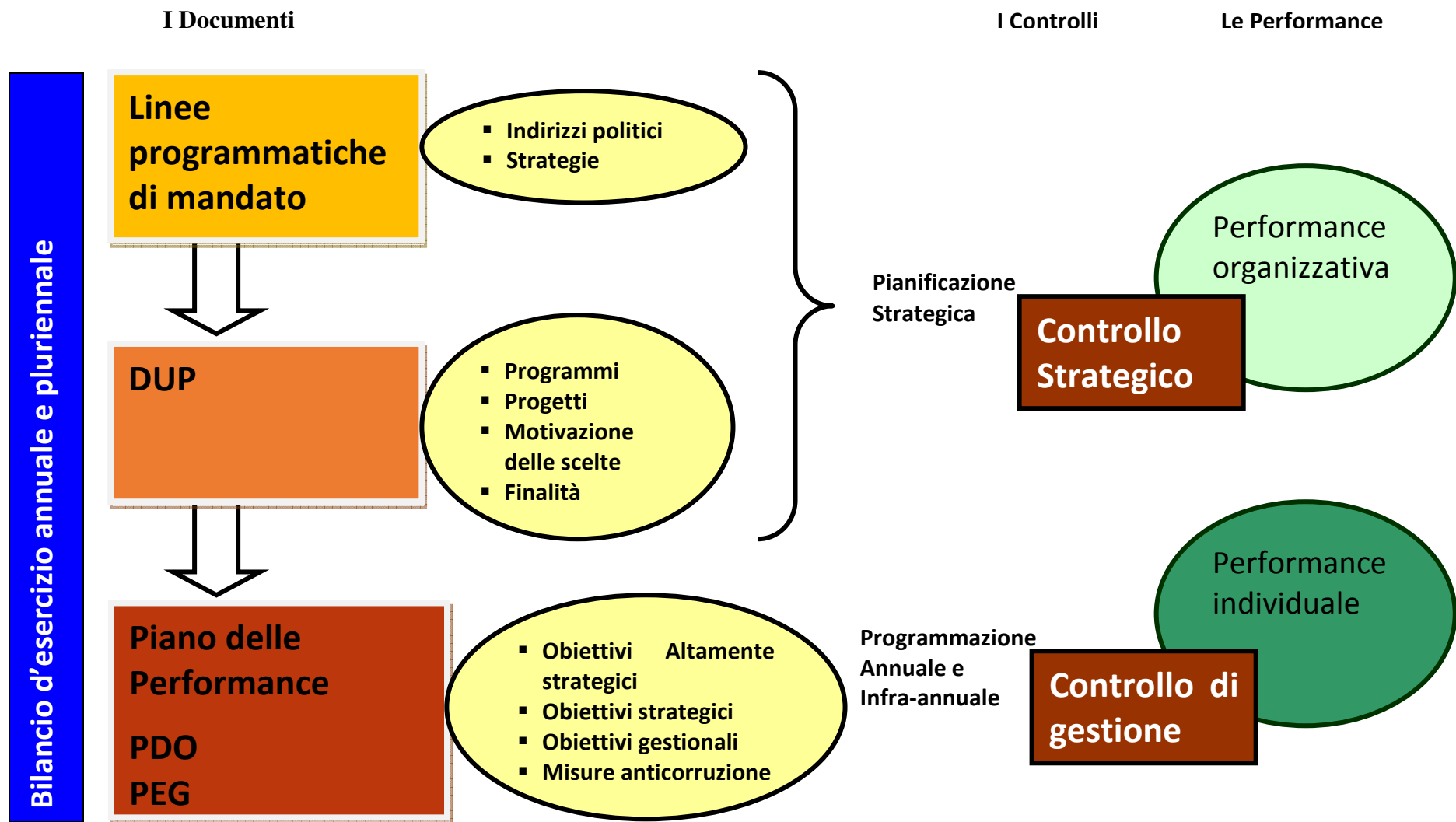
Al termine dello stesso e, in ogni caso, entro 15 giorni dall'avvio del procedimento medesimo, il conciliatore si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, se necessario, formula una proposta volta a risolvere il conflitto.

9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Tra il sistema di misurazione e valutazione della *performance* e i **sistemi di controllo esistenti**, quali il controllo di gestione, gli audit interni e la certificazione di qualità, vi è una stretta connessione.

Tutti i documenti attinenti il ciclo della *performance* risultano coerenti con i **documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**, che vengono richiamati e conglobati in essi.

I programmi della relazione previsionale e programmatica, ad esempio, coincidono con i programmi strategici presi in considerazione per la valutazione della *performance* organizzativa. Gli obiettivi altamente strategici, strategici e gestionali, individuati rispettivamente nel PDO e nel PEG, sono considerati ai fini della valutazione della *performance* individuale. Le risorse e le spese di bilancio, infine, vengono associate agli obiettivi relativi alla *performance* individuale.



10. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ

Le recenti disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza hanno portato alla necessità di integrare il ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, come da indicazioni dell'Anac (delibera Civit n. 6/2013).

L'evoluzione del Piano della Performance e l'integrazione con il Piano Anticorruzione si è concretizzata grazie ad un esplicito collegamento tra gli obiettivi indicati in entrambi i piani e una coerenza nella redazione degli stessi.

Pur non essendo un unico documento integrato, i due piani sono strettamente coesi nella loro natura di strumento di misurazione e successivamente di valutazione.

Alla base della definizione di entrambe le tipologie di obiettivi risiede, infatti, la medesima volontà di raggiungere, con maggiore efficienza e ottimizzando le risorse finanziarie, umane e la tempistica, la mission dell'Ente: "migliorare per meglio soddisfare i bisogni espressi dagli stakeholder".



11. TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

L'art. 11 del d. lgs. n. 150/2009 richiede la trasparenza, da intendersi come "*accessibilità totale*", di tutte le informazioni relative agli aspetti organizzativi, agli andamenti gestionali, all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali e ai risultati di misurazione e valutazione. L'ente, inoltre, deve garantire "*la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance*".

Per tale ragione, il Sistema viene pubblicato sul **sito web istituzionale**, assieme agli altri documenti previsionali e a consuntivo relativi al ciclo di gestione della *performance* (quali il Piano della *Performance* e la Relazione della *Performance*).

Ciò consente di porre i cittadini in condizione di conoscere, *ex ante*, gli obiettivi che l'ente si prefigge, i soggetti che devono perseguirli, le risorse finanziarie a disposizione, la relativa tempistica, nonché di apprendere *ex post* il grado di raggiungimento dei medesimi.

Tutto ciò permette ai cittadini di conoscere l'operato dell'amministrazione.

11. RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO E DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA

Ai sensi dell'art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 165/2001, così come modificato dall'art. 21 della l. n. 183/2010, la pubblica amministrazione deve garantire *“un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo”*. A tal fine è prevista la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema.

Come precisato nella Direttiva della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, il **benessere** viene realizzato e mantenuto attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita e delle prestazioni, a beneficio dello sviluppo e dell'efficienza dell'ente stesso.

Più precisamente, un buon livello di benessere organizzativo giova alla valorizzazione delle risorse umane, alla motivazione del personale, ai rapporti tra Dirigenti e collaboratori; accresce il senso di appartenenza e di soddisfazione verso l'ente, aumenta la partecipazione, previene rischi psicosociali e, di conseguenza, aumenta la qualità e l'efficienza dei servizi.

Al fine di misurare lo stato di benessere, vengono predisposti dei **questionari**, che vengono poi distribuiti ai dipendenti.

Tali questionari contengono domande volte ad accertare la percezione che i dipendenti hanno su diversi temi, tra cui:

- a) la confortevolezza, l'accoglienza e la salubrità dell'ambiente;
- b) le azioni volte a prevenire infortuni e rischi professionali;
- c) il livello dei fattori di stress;
- d) l'equità del trattamento retributivo, di responsabilità e di promozione del personale;
- e) il sistema di misurazione e valutazione;
- f) la capacità innovativa dell'ente.

La seconda parte del questionario, poi, indaga più specificamente su:

- a) le difficoltà riscontrate dal lavoratore nello svolgimento dei propri compiti;
- b) il rapporto esistente tra l'attività lavorativa ed eventuali disturbi psicosomatici;
- c) la percezione delle strategie alla base dei percorsi di cambiamento organizzativo in atto nell'ente.

L'ultima parte dei questionari, infine, è dedicata ai suggerimenti.

I dati risultanti dai questionari vengono poi **raccolti, elaborati, analizzati e portati alla conoscenza dei dipendenti**.

Sulla base di essi, poi, vengono definite le **azioni di miglioramento**.

12. MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

L'Amministrazione si impegna a promuovere l'aggiornamento e il miglioramento continuo del Sistema.

E' intenzione dell'Amministrazione effettuare, a breve, una valutazione della *performance* organizzativa dell'intera struttura, oltre che delle singole unità organizzative.

Verranno, inoltre, individuati obiettivi strategici con cadenza triennale anche anziché, esclusivamente, annuale.