

Sistema di misurazione e valutazione della *performance* Ai sensi del D.Lgs. nr. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. nr. 74/2017.

Sommario

- **Premessa**
- **Sezione1 : Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* .**
- **Sezione2 : Processo di misurazione e valutazione della *performance***
- **Sezione 3 : Criteri**

Premessa

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa , stabilisce le modalità ed i criteri per la valutazione, è riferito all'anno 2018 e sarà suscettibile di aggiornamento annuale, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 vigente.

È rivolto a tutto il personale del Comune di Cefalù, con contratto a tempo indeterminato o determinato. Le principali innovazioni da apportare nel sistema di misurazione e valutazione dell'Ente sono conseguenza dei principi e innovazioni del D.Lgs. 150/2009 (noto come riforma "Brunetta") come modificato dal D.Lgs. nr. 74/2017(noto come Legge "Madia") , in attuazione dei principi e criteri direttivi previsti dall'art. 17, comma 1, lettera r), Legge 7 agosto 2015, nr. 124.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individua, secondo quanto previsto dall'art. 7 del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009 n. 150 (di seguito Decreto):

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità alle disposizioni del Decreto che trovano applicazione negli enti locali;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e che siano previsti meccanismi in grado di garantire una tendenziale e significativa differenziazione delle valutazioni;
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La funzione di Misurazione e Valutazione della *performance*, secondo quanto dettato dall'art.7 del D.Lgs. 150/2009, è svolta:

- a) dal Nucleo di Valutazione, cui compete la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 8 e 9 del Decreto;
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del Decreto.

Nel documento sono valorizzati i metodi e gli strumenti implementati all'interno dell'Ente che già rispondono alle esigenze di compiuta rappresentazione della *performance*; sono altresì individuate le possibili procedure di integrazione ed adeguamento di tali strumenti, al fine di perfezionare i processi di misurazione e valutazione della *performance* sia a livello organizzativo che individuale.

Sezione 1

Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

In questa sezione sono individuate le caratteristiche principali del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* da un punto di vista metodologico generale ed applicativo.

1.1 Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, con periodicità annuale e con specifico riferimento al personale dirigente e non dirigente.

1.2 Principi di riferimento

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è strutturato sulla base dei principi contenuti nell'art. 18, comma del D.Lgs. nr. 74/2017 che rinvia alle previsioni alle previsioni degli artt. 16 e 31 del Decreto, in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e dunque la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di *performance* che l'Amministrazione si impegna a conseguire e del livello di *performance* effettivamente conseguito, con evidenziazione degli eventuali scostamenti, a livello individuale ed organizzativo;

- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire ed individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti di validità, affidabilità e funzionalità del Sistema;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di conseguimento della *performance* a tutti i soggetti interessati;
- 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 mediante l'indicazione dei soggetti responsabili.

1.3 Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa

1.3.1 Ambito e finalità

Ai sensi dell'art. 8 del Decreto n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) 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;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

L'art. 8 del Decreto, *pur non costituendo norma direttamente applicabile agli enti locali*, risulta interessante in via indiretta anche il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Comune, come punto di riferimento per la sua strutturazione ed implementazione.

1.3.2 Metodologia di misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa investe sia l'amministrazione nel suo complesso sia le singole articolazioni organizzative dell'Ente (Settori).

Gli strumenti utilizzati sono individuati nel :

- Piano delle *performance*;
- Relazione annuale delle performance;
- Schede obiettivi.

Il Piano della Performance e la Relazione della performance, sono strutturati per macro aree di intervento dalle quali derivano gli obiettivi strategici e a cascata gli obiettivi operativi.

Le schede obiettivi sono di supporto alla individuazione degli obiettivi (strategici e operativi) e dei relativi indicatori e target. I contenuti delle schede obiettivi confluiscono nel Piano della performance.

Il processo di rendicontazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, consente di ottenere indicazioni utili circa il grado di attuazione della strategia, l'impatto dell'azione amministrativa e lo stato di salute dell'amministrazione, informando in maniera chiara ed intelligibile sull'attività svolta dall'ente, in termini di coerenza tra gli obiettivi programmati, i risultati raggiunti e gli effetti prodotti (*outcome*). Un apposito giudizio di asseverazione espresso dal Collegio dei Revisori dei Conti dell'Ente garantisce la veridicità e l'attendibilità delle informazioni comunicate.

1.4 Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale

1.4.1 Ambito e finalità

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguarda le alte professionalità e/o posizioni organizzative e il personale dipendente dell'Ente.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale delle P.O. sono quelli individuati dall'art. 9, c.1, del Decreto n. 150/2009:

- indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali (corrispondenti agli obiettivi specifici del Piano della performance);
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non responsabile di P.O. sono quelli individuati dall'art. 9, c. 2, del Decreto:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi.

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della *performance* individuale sono individuati dall'A.N.AC.:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dal personale valutato;
- supportare il personale valutato nel miglioramento della *performance*, al fine di garantire un generale allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la *performance* attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

1.4.2 Metodologia di misurazione e valutazione

La misurazione e valutazione della *performance* individuale delle P.O. deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale;
- valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa;
- individuazione di un numero limitato di obiettivi annuali (individuali o collettivi) rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal responsabile, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Amministrazione;
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate finalizzata ad evidenziare la capacità del valutato di adeguare i comportamenti alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali;
- valutazione delle competenze e comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'Amministrazione;
- capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni;
- capacità di raggiungimento specifici definiti nel contratto individuale.

Lo strumento da utilizzare è individuato nelle schede di valutazione elaborate annualmente dal Nucleo di Valutazione dell'Ente. La metodologia di valutazione implementata all'interno dell'amministrazione prevede la definizione *ex ante* di specifici criteri di valutazione, i quali individuano in modo specifico i fattori e gli elementi oggetto di valutazione. Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è descritto in dettaglio successivamente con riferimento alle modalità operative di misurazione e valutazione delle diverse dimensioni di *performance*.

Per quanto riguarda il personale non responsabile di P.O., la misurazione e valutazione della *performance* individuale è rimessa ai singoli dirigenti secondo metodologie come definite nel presente documento. La capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti è oggetto di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione garante della metodologia applicata da parte dei dirigenti.

1.5 Modalità con le quali viene garantita la trasparenza del Sistema e della sua applicazione

La trasparenza del Sistema di valutazione e misurazione della *performance* e della sua applicazione è garantita attraverso:

- la condivisione all'interno dell'amministrazione delle metodologie utilizzate per la misurazione e valutazione della *performance*;
- la preventiva comunicazione dei criteri di misurazione e valutazione della *performance*;
- la pubblicità *performance del Piano* e della relazione della Performance;
- la partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- la pubblicazione sul sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione.

1.6 Modalità con le quali realizzare indagini sul personale dipendente

Il Nucleo di Valutazione valuta periodicamente l'esigenza di acquisire informazioni circa il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. L'acquisizione di tali informazioni avviene tramite indagini, realizzate mediante l'utilizzo di appositi questionari predisposti dal Nucleo di Valutazione, da somministrare ai dipendenti dell'Ente.

Il Nucleo di Valutazione valuta altresì la possibilità di somministrare ai dipendenti dell'Ente appositi questionari diretti a rilevare informazioni circa la valutazione di ciascun dirigente da parte dei propri collaboratori diretti.

Il Nucleo di Valutazione utilizza tali informazioni nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti.

1.7 Modalità di collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

Le modalità con le quali l'Amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della *performance* agli altri processi di gestione delle risorse umane ed, in particolare, il collegamento tra esito della valutazione e sistemi incentivanti e premianti sono definiti in modo puntuale in sede di contrattazione decentrata integrativa.

1.8 Miglioramento del Sistema

Il miglioramento progressivo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è promosso attraverso:

- la sua graduale introduzione ed implementazione;
- il monitoraggio costante, al fine di individuare criticità e carenza nella progettazione del Sistema;
- la revisione annuale complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- il continuo e costante confronto con le *best practices*, con particolare riferimento a quelle segnalate dall'A.N.AC.

Sezione 2

Processo di misurazione e valutazione della performance

La definizione del processo di misurazione e valutazione della *performance* è diretta a:

- consentire la massima chiarezza, anche ai fini di una piena condivisione, delle funzioni e delle responsabilità attribuite ad ogni soggetto e struttura che sono coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- consentire il coordinamento tra i diversi soggetti e strutture;
- dotare l'Amministrazione di uno strumento di monitoraggio dell'effettivo funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

2.1 Fasi e tempi del "ciclo di gestione della performance"

Il processo di misurazione e valutazione della performance deve essere inquadrato nell'ambito del più generale ciclo di gestione della performance individuato dall'art. 4 del Decreto, il quale si articola nelle seguenti fasi:

- definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10 del Decreto;
- collegamento tra obiettivi ed allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, agli utenti e destinatari dei servizi ad agli altri soggetti interessati.

2.1.1 Tempistica

La tabella seguente illustra in sequenza le fasi standard del ciclo della performance sopra individuate, definendone, in linea di massima, durata e tempistica, necessariamente condizionate dalla data di approvazione del Bilancio di Previsione annuale.

Tempistica standard relativa al ciclo di gestione della performance

31 Gennaio - Definizione e approvazione del Piano della *Performance*

Marzo - Raccolta dei dati utili alla valutazione della *performance* dei dirigenti relativa all'esercizio precedente

- Graduatoria per la valutazione della *performance* individuale e corresponsione dell'indennità di risultato e/o dei premi
 - **30 Giugno** - Predisposizione Relazione annuale sulle *Performance* riferita all'esercizio precedente adottata dall'organo di indirizzo politico-amm.vo e validata dal Nucleo di Valutazione.
 - Monitoraggio semestrale dell'andamento degli obiettivi del Piano delle *Performance* per l'esercizio in corso
- N.B. La Relazione sulla performance di cui al comma 1, lettera b) del Decreto, può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del TUEL, anticipando pertanto il termine al 30 aprile.
- Dicembre** - Monitoraggio annuale degli obiettivi del Piano delle *Performance*
- Revisione eventuale del Sistema di misurazione e valutazione delle *Performance*

2.1.2 Definizione degli obiettivi

La fase di definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, si sviluppa in stretta connessione con il processo di definizione dei documenti di programmazione finanziaria e di Bilancio.

Il Decreto, all'art. 10, prevede che le Amministrazioni redigano entro il 31 gennaio un documento Programmatico triennale denominato "Piano della *Performance*", in cui siano individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definiti gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance organizzativa e individuale*.

Pur non costituendo in toto norma direttamente applicabile agli enti locali, l'art. 10 risulta essere utile punto di riferimento per la strutturazione ed implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune.

Il Comune adotta il Piano delle Performance come definito nel Regolamento Uffici e Servizi e adottando le normative vigenti. Il piano è un documento scorrevole di durata triennale.

La fase di definizione ed adozione del Piano delle Performance si conclude entro il mese di gennaio di ogni anno, compatibilmente con il processo di definizione dei documenti di programmazione annuale e comunque secondo le normative vigenti .

2.1.3 Monitoraggio in corso d'esercizio

La fase di monitoraggio in corso d'esercizio avviene innanzitutto con il supporto dei Responsabili di P.O.

Periodicamente il Nucleo di Valutazione può richiedere ai responsabili informazioni circa lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, anche mediante la compilazione di apposite schede di monitoraggio degli obiettivi.

Eventuali criticità riscontrate sono segnalate e discusse anche in contraddittorio con il responsabile interessato, al fine di individuare possibili interventi correttivi.

Tale fase si sviluppa durante l'intero esercizio, secondo periodicità prestabilite in considerazione anche delle effettive condizioni operative: in ogni caso, il Nucleo di Valutazione acquisisce entro il 31 marzo i dati necessari a valutare la *performance* dei dirigenti relativa all'esercizio precedente e redige un report periodico di monitoraggio degli obiettivi individuali di performance per l'esercizio in corso entro il 30 settembre.

2.1.4 Misurazione e valutazione della performance

La fase relativa alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale si sviluppa attraverso la compilazione delle schede di valutazione individuale, a cura del Nucleo di Valutazione.

Le informazioni necessarie sono acquisite, oltre che attraverso i report dei responsabili e di monitoraggio in itinere circa il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, se necessario, anche attraverso

apposite relazioni predisposte dai dirigenti al termine del periodo amministrativo ed aventi ad oggetto i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione e gli approfondimenti sulle modalità di conseguimento degli obiettivi.

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è descritto puntualmente nelle sue modalità operative di seguito.

I risultati della valutazione sono preventivamente comunicati in contraddittorio a ciascun responsabile. Al termine del confronto, il Nucleo formalizza in apposito documento la proposta di valutazione individuale dei dirigenti e le trasmette all'organo di indirizzo politico-amministrativo, che provvede alla definitiva approvazione.

2.1.5 Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito

L'utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito è definito coerentemente con le previsioni contenute nel Regolamento Uffici e Servizi del Comune di Cefalù

Il vertice politico acquisisce la proposta di valutazione delle *performance* individuali dei responsabili predisposta dal Nucleo di Valutazione, può chiedere eventuali chiarimenti ed integrazioni, delibera l'attribuzione della retribuzione di risultato.

2.1.6 Rendicontazione dei risultati

La rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, agli utenti e destinatari dei servizi ad agli altri soggetti interessati, avviene:

- con l'approvazione del conto consuntivo annuale per quanto riguarda i risultati in termini economico-finanziari;
- attraverso il processo di rendicontazione sociale per quanto riguarda la *performance* dell'amministrazione nel suo complesso;
- attraverso il Referto del Controllo di Gestione per quanto riguarda la *performance* dei singoli Settori dell'ente;
- attraverso la Relazione sulla *Performance* per quanto riguarda i risultati organizzativi ed individuali raggiunti.

Tale fase si conclude entro giugno dell'anno successivo (salvo proroghe da parte dell'Amministrazione).

2.2 Fasi e modalità del processo di valutazione della performance individuale

Nel presente paragrafo viene descritto in dettaglio il processo di valutazione della *performance* individuale.

2.2.1 Destinatari

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguarda il personale responsabile di P.O. e non dell'Ente. Gli ambiti di valutazione sono individuati dall'art. 9 del Decreto, rispettivamente ai commi 1 e 2, già richiamati .

Criteri di valutazione per il personale RESPONSABILE DISETTORE

La valutazione della performance del personale dirigente è espressa mediante un punteggio quantitativo; il punteggio massimo attribuibile è pari a 100.

I criteri di valutazione sono definiti sulla base delle dimensioni individuate all'art. 9 c.1 del Decreto.

1. Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

a. Livello di efficienza dei servizi

b. Livello di efficacia dei servizi

2. Raggiungimento di specifici obiettivi individuali

a. Grado di raggiungimento degli obiettivi

3. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate

a. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

b. Competenze professionali e manageriali

c. Comportamenti organizzativi per rendere efficace lo svolgimento delle funzioni assegnate

3. Valutazione dei propri collaboratori

a. Capacità di differenziazione dei giudizi

b. Altri indicatori di valutazione – lett. 1 bis del Decreto come modificato dal D.Lgs. 74/2017.

A ciascun criterio è attribuito un peso, come illustrato di seguito .

1. Performance nell'ambito organizzativo (Totale 40%) :

a. Livello di efficienza dei servizi 20%

b. Livello di efficacia dei servizi 20%

2. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali 25%

3. Attitudine al *problem solving* 5%

4. Competenze professionali e manageriali 10%

5. Comportamenti organizzativi per rendere efficace lo svolgimento delle funzioni assegnate 10%

6. Capacità di differenziazione dei giudizi 5%

7. Raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

5% (eventuale , se non presenti i punti vengono distribuiti +2 al punto 4 e + 3 al punto 5).

Totale 100%

il Nucleo di Valutazione è tempestivamente informato circa ogni eventuale ipotesi di violazione degli obblighi di cui agli Allegati n. 1 e 2, da cui discendono forme di responsabilità dirigenziale. In sede di valutazione della performance individuale, Il Nucleo di Valutazione tiene necessariamente conto di tali informazioni, attraverso l'attribuzione di "penalità" commisurate alla gravità della violazione.

1 Livello di efficienza dei servizi

Il livello di efficienza dei servizi è misurato sulla base degli appositi indicatori gestionali, per i quali il Nucleo chiederà dei report ai responsabili di Settore ed al Responsabile del Settore Finanziario utilizzati.

Il relativo punteggio, pari a massimo 20 punti, è attribuito tenendo conto:

- dei livelli di efficienza relativi ai servizi di diretta responsabilità;
- del numero di servizi di diretta responsabilità;
- della variazione rispetto all'esercizio precedente.

Viene valutato in che misura le risorse disponibili sono state utilizzate, tenendo conto pertanto dei risultati ottenuti in base alle risorse adoperabili.

2 Livello di efficacia dei servizi

Il livello di efficacia dei servizi è misurato sulla base ad indagini di gradimento dei servizi e/o indicatori associati agli obiettivi strategici (impatto).

Il relativo punteggio, pari a massimo 20 punti, è attribuito tenendo conto:

- dei livelli di efficacia relativi ai servizi di diretta responsabilità;
- del numero di servizi di diretta responsabilità;
- della variazione rispetto all'esercizio precedente (peggioramento, mantenimento, miglioramento).

La finalità è quella di misurare la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati con il minor utilizzo di risorse, tenendo conto pertanto del rapporto tra i risultati conseguiti e gli obiettivi programmati e quindi tra dati effettivi e dati potenziali (cosa ci si aspetta di ottenere in termini di quantità e qualità da ciascun settore).

3 Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali è misurato sulla base degli appositi indicatori definiti nel Piano delle *Performance* per la parte annuale che attiene alla *performance* operativa.

Il relativo punteggio, pari a massimo 25 punti, è attribuito in misura direttamente proporzionale al grado di conseguimento degli obiettivi, tenendo conto:

- del numero di obiettivi;
- della priorità attribuita a ciascun obiettivo e del peso relativo di ciascun obiettivo, nel caso di assegnazione di più obiettivi.

Si terrà conto, supportata da idonea documentazione relazionata dai Responsabili, delle eventuali cause di scostamento tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.

4. Attitudine al problem solving

L'attitudine al *problem solving* è una variabile qualitativa cui sono associati tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio).

Sufficiente

Il valutato dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.

1 punto

Buono

Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.

3 punti

Eccellente

Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e di anticipare i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.

5 punti

5 Competenze professionali e manageriali dimostrate

Il livello di *leadership* è una variabile qualitativa cui sono associati tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio). Il punteggio massimo ottenibile è pari a 10.

Sufficiente

Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Comportamento indifferente rispetto al cambiamento, assume poche iniziative innovative per migliorare il lavoro. Modesto orientamento al controllo di gestione e all'integrazione tra diversi uffici e servizi.

2 punti

Buono

Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; Comportamento propenso rispetto al cambiamento, assume iniziative innovative per migliorare il lavoro. Buon orientamento al controllo di gestione e all'integrazione tra diversi uffici e servizi.

6 punti

Eccellente

Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. È propositivo ad interventi innovativi nell'ambito del proprio settore e coinvolge più settori. Ottimo orientamento al controllo di gestione. Utilizza efficacemente sistemi per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente.

10 punti

6 Comportamenti organizzativi per rendere efficace lo svolgimento delle funzioni assegnate

La variabile qualitativa relativa alle abilità relazionali prevede anch'essa tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio). Si deve tener conto anche dei comportamenti organizzativi richiesti

per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Viene posto l'accento quindi, non solo sui risultati ma anche sul "come si raggiungono quei risultati". Punteggio massimo ottenibile 10 punti.

Sufficiente

Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività. Modesta capacità di valorizzare e motivare il proprio team.

2 punti

Buono

Il valutato opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali. Il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura. Buona capacità di creare situazioni e momenti per la valorizzazione, motivazione e orientamento dei propri collaboratori.

6 punti

Eccellente

Il valutato opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni all'ente che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità. Ottima capacità di valorizzare e motivare i collaboratori.

10 punti

7 Capacità di differenziazione dei giudizi

La capacità di differenziazione dei giudizi è misurato tenendo conto del punteggio complessivo assegnato da ciascun dirigente con riferimento alla performance del personale assegnato e calcolando la media si rapporta allo scostamento di ogni singolo punteggio assegnato. In questo modo viene valutato il grado di diversificazione nella valutazione in relazione al numero dei collaboratori.

8 Raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché in quelli specifici definiti nel contratto individuale (eventuale).

È previsto che alla valutazione debbano concorrere anche gli obiettivi specifici definiti nel contratto individuale. Devono essere previsti obiettivi specifici legati all'incarico, ulteriori rispetto agli obiettivi individuali e agli obiettivi di performance organizzativa assegnati annualmente.

9 Punteggio complessivo e modalità di comunicazione

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi parziali calcolati con riferimento a ciascun criterio di valutazione, tenendo conto anche degli eventuali “premi” e/o “penalità” autonomamente attribuite dal Nucleo di Valutazione con riferimento al rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi ed all’efficacia nel dare attuazione, da parte dei Dirigenti, agli atti di indirizzo politico emanati durante l’anno e al grado di partecipazione da parte dei dirigenti al processo di ammodernamento dell’Ente in termini di processi e strumenti. Il punteggio complessivo è altresì necessariamente ridotto in caso di ipotesi di violazione degli obblighi ordinari dei responsabili dirigenziali, di cui il Nucleo di Valutazione sia stato preventivamente informato, attraverso l’attribuzione di “penalità” commisurate alla gravità della violazione .

Per ciascun dirigente, il Nucleo di Valutazione elabora una scheda di valutazione con l’indicazione del punteggio relativo a ciascun criterio, la motivazione del giudizio ed il punteggio complessivo finale.

La scheda di valutazione è oggetto di confronto in contraddittorio con il dirigente interessato, il quale può chiedere chiarimenti e delucidazioni in merito all’attribuzione dei punteggi e le motivazioni del giudizio. In contraddittorio al valutato è data possibilità di essere assistito da un rappresentante sindacale o da un legale.

Successivamente al contraddittorio, il Nucleo di Valutazione elabora la proposta di valutazione della *performance* dei dirigenti diretta al vertice politico.

La valutazione si considera negativa quando il punteggio ottenuto è inferiore a 50.

Criteria di valutazione per il personale NON RESPONSABILE DI SETTORE.

La valutazione della *performance* del personale compete ai singoli responsabili, secondo metodologie definite dal Nucleo di Valutazione e sulla base di quanto stabilito nel presente documento.

La metodologia proposta è finalizzata ad uniformare i processi di valutazione del personale non responsabile di P.O.

La valutazione è espressa mediante un punteggio quantitativo; il punteggio massimo attribuibile è pari a 100.

I criteri di valutazione sono definiti sulla base delle dimensioni individuate all’art. 9 c.2 del Decreto.

Ambito (art. 9.comma 1, del D.lgs. 150/2009)

- Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

Criteri:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi

-Qualità del contributo assicurato alla *performance* dell’unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi.

Criteri:

1. Collaborazione interfunzionale e flessibilità

2. Comunicazione e gestione delle relazioni

3. Tempestività e accuratezza

4. Sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi

A ciascun criterio è attribuito un peso, come illustrato nella tabella seguente

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi 30%

2. Collaborazione interfunzionale e flessibilità 20%

3. Comunicazione e gestione delle relazioni 20%

4. Rispetto dei tempi e accuratezza 20%

5. Sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi 10%

Totale 100%

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato da ciascun dirigente sulla base di obiettivi e eventuali indicatori definiti dai dirigenti, sentito il personale interessato. Gli obiettivi possono essere di gruppo o individuali. Di regola il dirigente assegna a cascata una parte dei propri obiettivi, per i quali chiede la collaborazione, ma può anche assegnarne alcuni direttamente con proprio provvedimento.

Il relativo punteggio, pari a massimo 30 punti, è attribuito in misura direttamente proporzionale al grado di conseguimento degli obiettivi.

Qualora siano assegnati più obiettivi, il punteggio è attribuito alternativamente:

- in misura proporzionale al raggiungimento di ciascun obiettivo, sulla base di “pesi” predefiniti;
- in misura proporzionale alle media di raggiungimento di tutti gli obiettivi, in assenza di specifici pesi.

Per la valutazione dei restanti aspetti di tipo qualitativo, si propone come riferimento la tabella seguente

Collaborazione interfunzionale: Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi. Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza

0-10

Flessibilità: E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi

0-10

Comunicazione: E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente

0-10

Gestione delle relazioni : Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori

0-10

Rispetto dei tempi : Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione

0-10

Accuratezza : Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato

0-10

Sviluppo e condivisione della conoscenza: Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale. Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni

0-5

Analisi e risoluzione dei problemi: E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

0-5

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi parziali attribuiti con riferimento a ciascun criterio.

Per ciascun valutato, il dirigente elabora una scheda di valutazione (il cui schema viene predeterminato dal Nucleo) con l'indicazione dei criteri utilizzati, del punteggio relativo a ciascun criterio, la motivazione del giudizio ed il punteggio complessivo finale.

Il Responsabile trasmette direttamente al Nucleo di Valutazione l'elenco dei valutati ed il punteggio complessivo finale di ciascuno.

Le schede devono pervenire entro il termine stabilito dal Nucleo .

La valutazione si considera negativa se il punteggio ottenuto è inferiore a 50.