

6. COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE CON I SISTEMI DI CONTROLLO E PROGRAMMAZIONE

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del D. Lgs. n. 150/09 ed in base alle direttive adottate dalla CIVIT con delibera n. 89 del 24.06.2010, deve individuare anche le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo di gestione e di controllo strategico esistenti.

Relativamente ai documenti di programmazione e di gestione, al loro interno devono essere esplicitati gli obiettivi sulla base dei quali i Responsabili verranno poi valutati. La coerenza, quindi, tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema deve essere integrale.

Il Piano della Performance è il documento dove, naturalmente, sono specificati in modo puntuale ed univoco gli obiettivi gestionali già individuati all'interno del PEG e più dettagliatamente nel PDO, che ogni singolo Settore deve raggiungere. Tale processo di specificazione muove dai programmi e dai progetti contenuti nel Bilancio di previsione e nella Relazione Previsionale e Programmatica attraverso l'articolazione dei contenuti dei progetti nelle loro componenti, l'esplicitazione dei risultati quali-quantitativi nonché la definizione delle eventuali modalità operative.

7. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DEI SETTORI

La valutazione della "Performance " è effettuata sulla base dei seguenti quattro profili:

a) Qualità del contributo assicurato alla Performance organizzativa (vedi par.7.1) Al fine di rendere il più apprezzabile possibile tale profilo, l'Ente dovrà preferibilmente redigere appositi e specifici obiettivi trasversali e comuni a più Settori. L'obiettivo annuale di Performance organizzativa andrà affidato a tutti i Dirigenti responsabili dei Settori a cui spetterà il compito di attuarlo per il proprio Settore di competenza. Tali obiettivi trasversali e comuni, corredati dai necessari indicatori per la misurazione verranno valutati sulla base del loro grado di raggiungimento;

b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali (vedasi par. 7.2);

c) Comportamenti organizzativi (vedasi par.7.3) avvalendosi dell'ausilio dei report sui controlli interni secondo il regolamento approvato con Delibera consiliare n. 1 del 19.01.2013, della relazione del responsabile della prevenzione della corruzione, nonché delle schede di valutazione effettuate dai dipendenti nei confronti dei relativi Dirigenti responsabili da consegnarsi, di norma, entro il mese di gennaio di ogni anno;

d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori (vedasi par. 7.4);.

La proposta di valutazione dei Dirigenti responsabili dei Settori è effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base dei modelli di scheda allegati al presente Regolamento (All. scheda n.1).

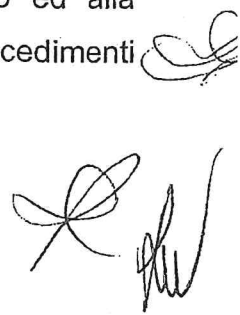
7.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della "Performance organizzativa" riguarda il c.d. "stato di salute" di ciascun Settore dell'Ente, l'impatto esterno delle attività e dei servizi oggetto degli obiettivi inseriti negli strumenti di programmazione dell'Ente (PEG e Piano della Performance) ed il conseguente grado di soddisfazione dell'utenza in riferimento ai risultati raggiunti. Tale valutazione concorre, pertanto, a formare la valutazione della "performance individuale" dei Responsabili di Settore con un punteggio massimo pari a 150.

La misurazione della Performance organizzativa ha l'obiettivo di valutare:

A- L'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici con particolare riferimento:

1. al rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
2. al rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti;
3. all'efficienza nell'impiego delle risorse, al fine del contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.



B - Il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla cittadinanza, con particolare riferimento:

1. alla qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
2. all'impatto sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;.

C -Il supporto nella misura dovuta (in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno) ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborazione nella misura dovuta con gli altri Responsabili di Settore. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale

La misurazione della Performance organizzativa sarà data dalle somma dei profili A e B e C, con un valore complessivo pari a 150 punti, interessanti i seguenti profili:

- profilo A massimo punteggio attribuibile 50, determinato dalla media dei punteggi conseguita e riferita agli obiettivi assegnati a ciascun Settore.

Il presente profilo determinerà una valutazione con graduazione di punteggio come di seguito determinata:

Media dei punteggi compresa fra il 100%-90% del massimo punteggio conseguibile: punti 50

Media dei punteggi compresa fra l'89%-70% del massimo punteggio conseguibile: punti 40

Media dei punteggi compresa fra il 69%-50% del massimo punteggio conseguibile: punti 30

Media dei punteggi compresa fra il 49% e il 40% del massimo punteggio conseguibile: punti 20

Media dei punteggi inferiore al 39%: punti 0

- profilo B: basato sul c.d. "outcome" (impatto esterno) dell'azione amministrativa portata avanti attraverso gli obiettivi di PEG e del Piano della Performance e del conseguente grado di soddisfazione su quei servizi oggetto di specifici obiettivi, preventivamente individuati dall'Amministrazione Comunale in sede di predisposizione delle schede di PEG e Piano della Performance come aventi rilevanza per la valutazione della "Performance organizzativa". I valutatori sono rappresentati dagli utenti destinatari degli obiettivi, i quali saranno chiamati ad esprimere il loro giudizio mediante appositi questionari, previa informativa ai medesimi fornita tramite il sito istituzionale o altri mezzi idonei (lettere o SMS), i quali saranno inseriti in una sezione dedicata del sito istituzionale del Comune

Il presente profilo determinerà un'attribuzione di punteggio massimo pari a 50 punti, con una scala di valori come di seguito declinata:

Giudizio pienamente soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 50

Giudizio per la maggior parte soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 40

Giudizio appena soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 25

Giudizio insoddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 0

- Profilo C (massimo punteggio attribuibile 50) supporto ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici e collaborazione con gli altri Responsabili di Settore. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale :

Giudizio pienamente soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 50

Giudizio per la maggior parte soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 40

Giudizio appena soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 25

Giudizio insoddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 0

7.2 RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Per quanto concerne il profilo del Raggiungimento di specifici obiettivi individuali , posto che il punteggio massimo attribuibile è pari a 400 punti, lo stesso viene ottenuto tramite il calcolo della media ponderata della valutazione ottenuta in relazione ai pesi assegnati agli obiettivi (vedi successivo par. 7.2.1).

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è articolata secondo la seguente scala di valori rapportata a 400:

- obiettivo interamente raggiunto o parzialmente raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: punti 10 ($10 \times 40=400$)
- obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili solo in parte al Responsabile: punti 8 ($8 \times 40=320$)
- obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: punti 6 ($6 \times 40=240$)
- obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili in parte al Responsabile: punti 4 ($4 \times 40=160$)
- obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: punti 0
- obiettivo non raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: Non Valutabile

7.2.1 OBIETTIVI: CARATTERISTICHE E ASSEGNAZIONE

Gli obiettivi consistono sostanzialmente nei risultati attesi dall'Amministrazione Comunale e sono programmati e definiti di norma, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, previa condivisione con i Dirigenti responsabili dei servizi. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione Comunale;

- 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, di norma corrispondente ad un anno;
- e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi devono essere coerenti con le strategie e le risorse assegnate, devono essere selettivi e significativi, chiari e univocamente interpretabili.

Gli obiettivi vengono assegnati in sede di approvazione del PEG e del Piano della Performance dalla Giunta Comunale

7.3 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Per quanto concerne il profilo dei Comportamenti organizzativi di cui alla lett. c) del par. 7, posto che il punteggio massimo attribuibile è pari a 400, vengono presi in considerazione i seguenti fattori comportamentali, con la relativa scala di valori:

1. Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente soprattutto in termini di obblighi di prevenzione della corruzione, secondo il disposto della legge n. 190/2012 titolato "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e di trasparenza e pubblicità ai sensi del D.lgs. 14 marzo 2013 n.33 recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";
2. Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi;
3. Attuazione nell'ambito degli uffici e servizi dei settori di competenza delle prescrizioni contenute nel Piano Triennale Prevenzione Corruzione (PTPC);

4. Utilizzo delle risultanze del Rapporto sui controlli interni di cui al Regolamento approvato con deliberazione di C.C. n. 1 in data 19 gennaio 2013 per il miglioramento continuo dell'azione amministrativa;
5. Concorso alla definizione delle misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto, da parte dei dipendenti degli uffici e servizi del settore di competenza. Collaborazione, fornendo le informazioni richieste dal Responsabile della prevenzione della corruzione e tempestività relativa alla predisposizione della relazione, da inviare al Responsabile della prevenzione e della corruzione, al fine dell'attività di monitoraggio dell'attuazione delle misure contenute nel piano anticorruzione;
6. Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra;
7. Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente;
8. Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici;
9. Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione;
10. Attitudine all'aggiornamento professionale.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 1- *Orientamento al cittadino/cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente soprattutto in termini di obblighi di prevenzione della corruzione, secondo il disposto della legge n. 190/2012 intitolato "Disposizioni per la prevenzione e la repressione*

della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e di trasparenza e pubblicità ai sensi del D.lgs. 14 marzo 2013 n.33 recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"- la scala di valori assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, non considerando ordinariamente il Dirigente, tra i propri compiti il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente e l'adempimento degli obblighi in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e pubblicità ;
- Sufficiente: Il Dirigente, pur considerando tra i criteri di valutazione delle proprie funzioni, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente e l'adempimento degli obblighi in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e pubblicità, si limita ad assicurare il servizio indispensabile;
- Buona: Il Dirigente Responsabile cura il rapporto con il cliente, e adempie attivamente agli obblighi in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e pubblicità informando e aggiornando tempestivamente per quanto di competenza ;
- Ottima: Il Dirigente si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardino direttamente la sua area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di servizio al cliente, si pone in una prospettiva di medio – lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente e l'immagine dell'Ente. Adempie attivamente agli obblighi in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e pubblicità.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 2 - *Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi-* la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente dimostra costantemente incertezze sulle procedure da adottare, non ha una visione di insieme del funzionamento dell'unità organizzativa di riferimento ed è ordinariamente in ritardo sulle scadenze, lavora o tollera chi

lavora in maniera approssimativa e le procedure o singoli atti prodotti richiedono sistematicamente integrazioni o modifiche.

- Sufficiente: Il Dirigente, anche se in alcune occasioni sembra non avere una visione complessiva degli "output" che deve garantire il suo ufficio, riesce comunque a garantire degli standard accettabili anche se ha una visione prevalentemente burocratica della qualità del lavoro, limitandosi spesso a sollecitare e verificare il solo controllo formale degli atti e delle procedure.
- Buona: Il Dirigente costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza, garantisce "output" accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati.
- Ottima: Il Dirigente definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso l'individuazione di soluzioni organizzative innovative, sa metterle in atto anche con il positivo coinvolgimento del personale e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati. Stimola l'attenzione della sua unità verso la qualità e spesso propone, in sede di progettazione del servizio, nuovi indicatori di qualità, operando in una prospettiva di miglioramento continuo e coinvolgendo i suoi collaboratori, pianificando il perseguimento di nuovi standard ed ottenendo livelli crescenti di qualità del servizio.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 3- *Attuazione nell'ambito degli uffici e dei servizi di competenza delle prescrizioni contenute nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato :

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese;
- Sufficiente: Il Dirigente, si attiva sufficientemente per l'attuazione delle prescrizioni contenute nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione;
- Buona: Il Dirigente è consapevole dell'importanza della creazione di un clima di diffusa legalità avverso alla diffusione di fenomeni corruttivi, accetta responsabilmente le indicazioni normative e regolamentari senza però assumere iniziative personali in tal senso;
- Ottima: Il Dirigente è fortemente motivato a migliorare la performance del suo settore, in termini di contrasto e prevenzione dei fenomeni corruttivi, collabora

attivamente per l'attuazione delle prescrizioni contenute nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 4 - *Utilizzo delle risultanze del Rapporto sui controlli interni di cui al Regolamento approvato con deliberazione di C.C. n. 1 in data 19 gennaio 2013, per il miglioramento continuo dell'azione amministrativa*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente non considera tra le proprie funzioni l'adeguamento del proprio operato alle risultanze derivanti dal controllo di regolarità amministrativa;
- Sufficiente: Il Dirigente, pur considerando tra le proprie funzioni l'adeguamento del proprio operato alle risultanze derivanti dal controllo di regolarità amministrativa, vi adempie con sufficiente alacrità;
- Buona: Il Dirigente possiede una buona attitudine al regolare svolgimento dell'azione amministrativa ed è consapevole dell'impatto del suo operato sul miglioramento dell'azione amministrativa;
- Ottima: Il Dirigente interviene con capacità e professionalità nel regolare svolgimento dell'azione amministrativa, l'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo al continuo miglioramento dell'azione amministrativa.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 5- *Concorso alla definizione delle misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto, da parte dei dipendenti degli uffici e servizi del settore di competenza. Collaborazione, fornendo le informazioni richieste dal Responsabile della prevenzione della corruzione e tempestività relativa alla predisposizione della relazione, da inviare al Responsabile della prevenzione e della corruzione, al fine dell'attività di monitoraggio dell'attuazione delle misure contenute nel piano anticorruzione*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente non dimostra particolare motivazione al contrasto dei

fenomeni corruttivi, mostra scarsa collaborazione nei confronti del Responsabile della prevenzione e della corruzione;

- Sufficiente: Il Dirigente, si attiva per il contrasto e la prevenzione dei fenomeni corruttivi, percependone soprattutto la dimensione operativa, non mostra di coglierne sempre gli aspetti relazionali ed organizzativi, collabora sufficientemente con il Responsabile della prevenzione e della corruzione;
- Buona: Il Dirigente è consapevole dell'importanza della creazione di un clima di diffusa legalità avverso alla diffusione di fenomeni corruttivi, accetta responsabilmente le indicazioni normative e regolamentari senza però assumere iniziative personali in tal senso;
- Ottima: Il Dirigente è fortemente motivato a migliorare la performance del suo settore, in termini di contrasto e prevenzione dei fenomeni corruttivi, collabora attivamente con il Responsabile della prevenzione e della corruzione.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 6- *Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente non riesce ad esprimere una vera leadership, informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti, rifiuta concettualmente o utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione, non riuscendo a differenziare nella giusta maniera le prestazioni dei collaboratori.
- Sufficiente: Il Dirigente, pur utilizzando legittimamente le sue prerogative, qualche volta si rapporta con i collaboratori senza esercitare un effettivo coinvolgimento di questi ultimi nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico.
- Buona: Il Dirigente promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.
- Ottima: Il Dirigente ha cura del gruppo, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare

le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader, comunicando una "vision" trascinante e motivante. Crea immedesimazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio, utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori e come strumento per creare valore aggiunto.

(N.B. Ai fini della valutazione di tale fattore comportamentale, si terrà conto, altresì, della valutazione conseguita dal Dirigente per quanto attiene al punto 1 del profilo riguardante la Capacità di valutazione dei propri collaboratori).

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 7- *Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente subisce le innovazioni e, qualche volta, le ostacola o ne ritarda l'applicazione, spesso mostra scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.
- Sufficiente: Il Dirigente qualche volta mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni, in quanto, pur non ostacolando, non riesce però a coglierne lo spirito limitandosi a darvi seguito, prestando attenzione prevalentemente agli aspetti burocratici e procedurali.
- Buona: Il Dirigente accetta le innovazioni, ritenendo che costituiscano parte ineludibile dei processi organizzativi, collaborando attivamente alla loro introduzione e occupandosi di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro.
- Ottima: Il Dirigente promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la Performance della sua Area, utilizza confronti, acquisisce metodologie e buone pratiche per la messa a punto di soluzioni innovative integrate a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 8- *Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente molto spesso non collabora ed ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici, non riuscendo a cogliere l'utilità dell'integrazione tra gli uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi.
- Sufficiente: Il Dirigente, talvolta mostra di essere non particolarmente sensibile nei confronti delle esigenze delle altre strutture e, quando viene coinvolto in un progetto intersettoriale, spesso preferisce tenere un atteggiamento non propositivo e di attendere istruzioni in merito.
- Buona: Il Dirigente mostra di lasciarsi coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali, mantenendo solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo e mostrando rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri.
- Ottima: Il Dirigente lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori ed uffici e facendo riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente, egli predilige l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra.

(N.B. Tale fattore comportamentale ed il relativo punteggio conseguito saranno presi in considerazione anche ai fini della valutazione del punto 1 del profilo della Qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura)

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 9- *Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente dimostra di lavorare per singoli procedimenti, senza avere una visione sistemica e strategica degli obiettivi assegnati, mostrando di subire passivamente e di non sentirsi partecipe della programmazione politico amministrativa dell'Ente, soprattutto in sede di predisposizione del PEG e del Piano

della Performance dove, di norma, lascia che vengano dettati dall'alto (invece che proporli di persona) i propri obiettivi e le relative priorità.

- Sufficiente: Il Dirigente, anche se non in maniera costante, dimostra consapevolezza della necessità del superamento della metodica orientata solo all'adempimento formale dei singoli processi o atti e in sede di predisposizione degli obiettivi di PEG fa fatica ad avere un atteggiamento propositivo e di impulso nei confronti dell'Amministrazione dimostrando scarsa unicità di intenti con quest'ultima.
- Buona: Il Dirigente dimostra piena consapevolezza nel fatto che l'attività facente capo alla propria area deve essere concepita e gestita per programmi, obiettivi e risultati e tende sempre a farsi parte attiva nella programmazione politico amministrativa riguardante l'area di propria competenza riconoscendo le priorità indicate nei documenti di programmazione come proprie.
- Ottima: Il Dirigente non solamente è costantemente parte attiva e propositiva della programmazione politico amministrativa dell'Ente e riconosce le priorità indicate nei documenti di programmazione come proprie, ma, addirittura, si preoccupa di diffondere una mentalità orientata ai risultati anche verso i propri diretti collaboratori.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 10- *Attitudine all'aggiornamento professionale*- la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

- Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Dirigente dimostra di non sentire la necessità di aggiornare con continuità le proprie conoscenze e di non trasmettere in modo organico le informazioni ai collaboratori ed ai colleghi.
- Sufficiente: Il Dirigente, in alcune occasioni, trascura l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti e spesso non richiede interventi formativi, né per sé né per i propri collaboratori, anche se partecipa ai seminari formativi segnalategli dall'Amministrazione.
- Buona: Il Dirigente è consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale e sollecita spesso interventi formativi per sé e per i propri collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze.
- Ottima: Il Dirigente svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecitando interventi formativi mirati, facendo circolare le informazioni e le

conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della Performance, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale.

Per ciascuno di questi 10 fattori comportamentali è prevista la seguente scala di valori

(opportunamente riparametrati su base 400 punti):

Inadeguata: $3 \times 40 = 120$ punti

Sufficiente: $6 \times 40 = 240$ punti

Buona: $8 \times 40 = 320$ punti

Ottima: $10 \times 40 = 400$ punti

7.4. CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

Per quanto concerne il profilo della Capacità di valutazione dei propri collaboratori, il cui massimo punteggio attribuibile è 50, la valutazione dei Dirigenti responsabili dei Settori si basa sulla:

1. capacità effettiva di differenziare in maniera adeguata, oggettiva e imparziale le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi nonché sulla capacità di adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, nel caso in cui siano oggettivamente riscontrabili significative variazioni per quanto concerne il rendimento di quest'ultimo;
2. percentuale di conflittualità riscontrata in ordine alle valutazioni effettuate; in questo caso sarà presa in considerazione la sussistenza e l'incidenza percentuale degli eventuali ricorsi presentati dai dipendenti circa le valutazioni ottenute e l'esito finale di tale procedure (conferma o revisione della valutazione).

Per quanto concerne il profilo di cui al punto 1, la valutazione sarà effettuata dal Nucleo di Valutazione mediante acquisizione dall'Ufficio Personale delle schede di valutazione dei dipendenti di ciascun settore riferiti ai 2 anni immediatamente precedenti. Il Nucleo, se



ritenuto necessario, potrà, altresì, avvalersi delle informazioni acquisite in merito dagli stessi Responsabili in sede di effettuazione del colloquio valutativo.

Il punteggio massimo acquisibile sarà pari a 30 punti, con la possibilità da parte del Nucleo di Valutazione di attribuzione di valori intermedi:

- punti 30 : il Dirigente ha saputo differenziare in maniera adeguata le valutazioni fra propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi / ha saputo adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, a fronte di significative variazioni del rendimento di quest'ultimi oggettivamente riscontrabili;
- punti 10: il Dirigente non riesce a differenziare in maniera adeguata le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi / non ha saputo adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, a fronte di significative variazioni del rendimento di quest'ultimi oggettivamente riscontrabili;

Per quanto concerne il profilo di cui al punto 2, la valutazione sarà effettuata dal Nucleo di Valutazione mediante acquisizione dall'Ufficio Personale di eventuali lettere di contestazione della valutazione inviate dai dipendenti all'indirizzo del Responsabile nel corso dell'anno precedente.

Il punteggio massimo acquisibile sarà pari a 20 punti, con la possibilità da parte del Nucleo di Valutazione di attribuzione di valori intermedi ,così suddivisi:

- punti 20: nei confronti del Dirigente non sono pervenute lettere di contestazione delle valutazioni ottenute da parte del personale assegnato
- punti 10: nei confronti del Dirigente sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura superiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di conferma delle valutazioni effettuate;

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 50 punti (dato dalla somma dei punteggi conseguiti su ciascun profilo)

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della Performance contestualmente alla comunicazione dei risultati, verrà predisposto dal Nucleo di



Valutazione un piano di miglioramento individuale, ossia un giudizio strutturato in maniera tale da evidenziare:

1. le criticità riscontrate;
2. le eventuali azioni correttive con riferimento ai target, il cui raggiungimento è stato mancato;
3. le azioni di consolidamento delle migliori Performance;
4. le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
5. fattibilità in termini di tempi e costi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

8. CRITERI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

L'art. 9, comma 2 del D. Lgs. n. 150/09 disciplina la misurazione e la valutazione della Performance individuale del personale.

La disciplina puntuale e di dettaglio del Sistema di valutazione del personale è riservata ai Dirigenti responsabili dei servizi.

La misurazione e la valutazione della Performance del personale, pertanto, è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati dal Responsabile;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- c) alla competenza dimostrata;
- d) ai comportamenti professionali ed organizzativi in base alle modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

La misurazione della Performance del personale avviene all'interno di una scheda suddivisa in tre sezioni:

Sezione A - Valutazione degli obiettivi

In tale sezione vengono riportati, in via meramente indicativa, i risultati individuali conseguiti dal dipendente

Sezione B - Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi

In tale sezione viene valutato, in via meramente indicativa, il contributo diretto/indiretto al conseguimento degli obiettivi PEG /PDO assegnati al Responsabile di Settore

Sezione C - Competenza dimostrata, comportamenti professionali ed organizzativi

In tale sezione vengono valutati, in via meramente indicativa, i seguenti fattori comportamentali:

- Disponibilità al cambiamento ed alla trasformazione;
- Qualità complessiva dell'apporto individuale;
- Capacità relazionali interne ed esterne.

I Dirigenti responsabili dei Settori utilizzeranno gli strumenti (vedi allegato 3) al fine dell'effettuazione della valutazione dei fattori comportamentali in cui si declina il punteggio concernente la sezione "C".

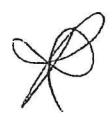
ALLEGATO 4

Per la dirigenza può essere applicata la seguente ripartizione merito-premi:

- Punti da 900 a 1000: viene erogato il 100% della retribuzione di risultato;
- Punti da 800 a 899: viene erogato l'85% della retribuzione di risultato;
- Punti da 600 a 799 : viene erogato il 70% della retribuzione di risultato;
- Punti da 500 a 599: viene erogato il 50% della retribuzione di risultato;
- Punti da 350 a 499: viene erogato il 20% della retribuzione di risultato;
- Punti da 0 a 349: non viene erogata alcuna retribuzione di risultato.
-

Per il personale dipendente sulla base dei punteggi attribuiti, sono individuati cinque livelli di premialità:

- Punti da 900 a 1000: viene erogato il 100% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 800 a 899: viene erogato l'85% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 600 a 799 : viene erogato il 70% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 500 a 599: viene erogato il 50% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 350 a 499: viene erogato il 20% del compenso riferito alla premialità;
- Punti da 0 a 349: non viene erogato alcun compenso riferito alla premialità.



9

