



***COMUNE DI MONREALE***  
***Provincia di Palermo***

***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE  
DEI DIRIGENTI  
AI SENSI del D. LGS. 150/2009***

**Indice :**

<b>PREMESSA AL SISTEMA</b>	<i>pag. 3</i>
<b>La valutazione delle attività amministrative nei Comuni</b>	<i>pag. 3</i>
1 <i>Evoluzione delle norme</i>	<i>pag 3</i>
2 <i>Applicabilità del d.lgs. 150/2009 per i Comuni.</i>	<i>pag 4</i>
3 <i>Soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione</i>	<i>pag 5</i>
<b>IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI</b>	<i>pag 7</i>
1 <i>Il processo di definizione degli Obiettivi di miglioramento e gestionali</i>	<i>pag 8</i>
2 <i>Ambiti di misurazione e valutazione</i>	<i>pag 8</i>
2.1 <i>La Performance organizzativa</i>	<i>pag 9</i>
2.2 <i>La Performance individuale</i>	<i>pag 9</i>
<b>GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<i>pag 12</i>
<b>IL PROCESSO DI VALUTAZIONE</b>	<i>pag 13</i>
1 <i>Valorizzazione del merito</i>	<i>pag 13</i>
2 <i>I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance</i>	<i>pag 13</i>
3 <i>Processo di misurazione e valutazione della performance.</i>	
<i>Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi.</i>	<i>pag 14</i>
4 <i>Valutazione finale dei risultati</i>	<i>pag 15</i>
5 <i>Attribuzione del punteggio</i>	<i>pag 15</i>
6 <i>Procedure di conciliazione relativa all'applicazione del sistema</i>	<i>pag 15</i>
<b>Allegato 1.</b>	<i>pag 16</i>
1 <i>Valutazione della performance organizzativa</i>	<i>pag 16</i>
2 <i>Valutazione della performance individuale</i>	<i>pag 16</i>
2.2 <i>Valutazione dei dirigenti</i>	<i>pag 16</i>
<i>Modello di valutazione delle prestazioni dei dirigenti</i>	<i>pag 19</i>
<i>Calcolo del punteggio di risultato dell' obiettivo gestionale</i>	<i>pag 20</i>
<i>Criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi</i>	<i>pag 20</i>
<i>Quantificazione del punteggio complessivo</i>	<i>pag 22</i>
<i>Revisione del sistema di misurazione e Valutazione della performance</i>	<i>pag 23</i>

## **§ 1 - PREMESSA AL SISTEMA**

Il documento illustra il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Comune di Monreale

La definizione del Sistema di misurazione e valutazione previsto dal D. Lgs 150/2009, Art. 30, è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti OIV), in sede di prima attuazione, sulla base degli indirizzi della Commissione Indipendente di Valutazione ( CIVIT ) Indirizzi forniti con la delibera CIVIT 104 /2010 che costituisce linee guida per gli Enti Locali.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto.

Il sistema di valutazione della performance ha per oggetto:

- a) valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso "performance di ente";
- b) valutazione della performance con riferimento alle aree di responsabilità (Aree/U.O.) in cui si articola l'ente "performance di unità organizzativa";
- c) valutazione della performance in relazione ai singoli dipendenti (dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) "performance individuale".

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il documento ai sensi dell'Art.7 comma 3 è così strutturato:

- 1) una parte generale che illustra le modalità di applicazione del D.Lgs 150 ai Comuni, definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
- 2) una parte che sviluppa il Sistema con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D,Lgs 150/2009 e a quelli propri della mission dell'Amministrazione e cioè:
  - a) la performance organizzativa
  - b) la performance individuale del personale dirigenziale e del personale titolare P.O.
  - c) strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
  - d) Allegati

## **§ 2 *La valutazione delle attività amministrative nei Comuni***

### *1 Evoluzione delle norme*

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione che ha avuto luogo negli anni 90 ha preso avvio dalla volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi pubblici.

Tappa fondamentale di questo processo è stata l'emanazione della legge 142 del '90 ( legge Bassanini ) e del D.Lgs. 165/2011 .Sono stati così ridefiniti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

1. Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (Art. 2);
2. Il controllo di gestione (Art.4);
3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale (Art.5);
4. La valutazione e il controllo strategico (Art. 6).

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta di recente la L. 15/2009 con il relativo decreto delegato D.Lgs. 150/2009 che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come previsto dalla normativa preesistente.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome) auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

## *2 Applicabilità del d.lgs. 150/2009 per i Comuni.*

Gli ambiti di applicazione del D. Lgs 150/2009 trovano le fonti di riferimento nell'Art. 16 e nell'Art. 31 "Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale", e nell'Art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione".

Dalla lettura congiunta degli articoli citati si evince che:

-negli ordinamenti delle regioni anche per quanto concerne i propri enti locali e le amministrazioni del servizio sanitario nazionale trovano diretta applicazione le disposizioni

dell'Art. 11 "Trasparenza" commi 1 e 3;

Inoltre le regioni e gli enti locali applicano tra l'altro :

L'art. 1, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che le norme del Decreto Legislativo si applichino ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (*gli Enti Locali sono inclusi tra le Amministrazioni di cui all'art. 2 comma 2*); L'art. 4, secondo comma " *Il ciclo di gestione della performance* (disciplinato dal Capo II- Titolo II della legge 150/2009) si articola nelle seguenti fasi :

1. programmazione,
2. pianificazione,
3. monitoraggio,
4. valutazione e misurazione della performance organizzativa ed individuale con utilizzo dei sistemi premianti secondo il merito e rendicontazione alla PA e ai cittadini.

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che "*Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance*".

L'art. 9, secondo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che "*La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:*

- a) *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi*".
- c) *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*

L'art. 20, primo e secondo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che "*Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:*

- a) *il bonus annuale delle eccellenze* (Rif. art. 21);
- b) *il premio annuale per l'innovazione* (Rif. art. 22);
- c) *le progressioni economiche* (Rif. art. 23);

*d) le progressioni di carriera (Rif. art. 24);]  
e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità (Rif. art. 25).  
Per gli enti locali non si applicano i punti a) e b)*

L'art. 31 comma 2 del D.lgs. 150/2009 dispone che: “... gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre”.

L'art. 31 comma 3 del D.Lgs 150/2009 dispone che: “Per premiare il merito e la professionalità ..., gli enti locali, oltre a quanto autonomamente stabilito, nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, utilizzano gli strumenti di cui all'articolo 20, comma 1, lettere c), d),e) ed f).

*Gli incentivi di cui alle predette lettere a), b), c) ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa”.*

L'art. 45, comma 3 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che “I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione (...)”.

### *3 Soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione*

La tabella 1 indica le principali disposizioni del d.lgs. 150 applicabili ai comuni e i relativi soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione . Dalla tabella si evincono anche le responsabilità operative dell'OIV, previsto dall' Art.7 e dall'Art 14 del d.lgs. 150

1. la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione
2. la valutazione della performance del comune nel suo complesso,
3. misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità
5. la compilazione della graduatoria delle valutazioni del personale dirigenziale e non dirigenziale, e distribuendo in ogni graduatoria il personale in differenti livelli di performance
5. l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
6. la convalida della “Relazione sulla performance” approvata dalla Giunta comunale.
6. la realizzazione di indagini annuali, con l'ausilio della struttura tecnica permanente , sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Tabella 1 – Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione, con apposito provvedimento, del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”	L’amministrazione	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
<b>Definizione del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, in sede di prima applicazione</b>	<b>OIV</b>	Art. 30, comma 3 e Art. 7 comma 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti,	L’amministrazione	Art. 3 comma 2
Ciclo di gestione della performance , definizione ed assegnazione degli obiettivi	L’amministrazione	Art. 4, comma 1 comma 2a
<b>Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell’attribuzione ad essi dei premi previsti</b>	<b>OIV</b>	Art. 7, comma 2 a e Art. 14, comma 4 e
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di Area	Art. 7 comma 2 c)
<b>Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un’unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità</b>	<b>OIV</b>	Art. 7, comma 2 a)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
<b>Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale</b>	<b>OIV</b>	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance -	L’amministrazione	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: “Relazione sulla performance” che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	L’amministrazione	Art. 10, comma 1 b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, da aggiornare annualmente	L’amministrazione	Art. 11, comma 2
<b>Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunica le criticità</b>	<b>OIV</b>	Art. 14, comma 4 a) e b)
<b>Convalidare la “Relazione sulla performance”, condizione per l’accesso agli strumenti per premiare il merito</b>	<b>OIV</b>	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
<b>Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell’utilizzo dei premi</b>	<b>OIV</b>	Art. 14, comma 4 d)
<b>Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo</b>	<b>OIV</b>	Art. 14 comma 5

### § 3 - IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* individua il *Sistema degli obiettivi* definendone :

le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance

- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato

Nel Comune di Monreale gli obiettivi da assegnare al personale dipendente sono articolati in:

#### 1. **OBIETTIVI STRATEGICI** .

#### 2. **OBIETTIVI DI GESTIONE**

1.1 Gli obiettivi strategici sono definiti in coerenza con le priorità individuate dalla Amministrazione e costituiscono obiettivi relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa.

Essi rappresentano delle specificazioni dei programmi di maggior rilievo (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi, progetti di notevole rilevanza etc.) contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno di riferimento.

Sono descritti attraverso programmi operativi contenenti le informazioni necessarie relative agli indicatori di misurazione e alla individuazioni delle specifiche responsabilità del personale coinvolto.

2.1 Gli obiettivi gestionali riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, gestione del personale, ecc...).

Ove ritenuto utile, per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più U.O. o più aree, è possibile attribuire obiettivi trasversali alle strutture.

La fase di definizione degli obiettivi richiede il coinvolgimento e l'attiva partecipazione sia dell'esecutivo, a cui spetta il potere di indirizzo politico e programmatico, sia delle strutture di massima dimensione del comune ( AREE ) a cui compete la gestione degli obiettivi pianificati.

La fase di proposta degli obiettivi nasce dal raccordo costante tra le due parti, nel senso che al diritto dovere di proposta, posto in capo ai funzionari, corrisponde la titolarità del potere di indirizzo e di approvazione posto in capo all'esecutivo.

Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo. In fase di definizione dell'obiettivo trovano applicazione i seguenti criteri nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150:

• **rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'area.** E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa primaria. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi gestionali

- **misurabilità dell'obiettivo.** Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- **controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.** La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e/o dalla loro struttura.
- **chiarezza del limite temporale di riferimento.** L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale.
- **confrontabilità:** deve consentire comparazioni (*benchmarking*);

## 1 Processo di definizione degli obiettivi

Il processo di definizione degli Obiettivi trova piena legittimità con l'adozione del Bilancio di previsione, contenente i programmi e le priorità da perseguire nel corso dell'anno di riferimento. Sulla base delle priorità individuate dall'Amministrazione e rintracciabili nel documento previsionale, **entro il 10 gennaio**, il Segretario Generale invita i Responsabili di area ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi di PEG., ove opportuno fornendo specifiche indicazioni e linee guida.

**Entro il 31 gennaio**, i Responsabili di area ed i Responsabili incaricati di posizione organizzativa, raccordandosi con i propri referenti politici, elaborano i piani ed i progetti prioritari e definiscono in collaborazione con i funzionari preposti agli Uffici competenti:

- gli obiettivi collegati;
- gli indicatori connessi agli obiettivi;
- il programma per la realizzazione dell'obiettivo, con la previsione delle risorse necessarie, delle iniziative da porre in essere.

**Entro tale data (31 gennaio)** le proposte di obiettivi di miglioramento e gli obiettivi di gestione, corredati dai relativi indicatori e piani di azione, vengono presentate al Segretario Generale.

**Entro il 15 febbraio**, il Segretario Generale, anche sulla base di un costante raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione.
- alla pesatura di ciascun obiettivo

Al termine delle verifiche di cui sopra, sentito l'OIV, il Segretario Generale cura la definizione del Piano della performance, la predisposizione del progetto di Piano dettagliato degli obiettivi e lo presenta alla Giunta comunale.

**Entro il 25 febbraio**, il Segretario Generale approva il Piano dettagliato degli obiettivi e lo trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione e al Servizio Affari Generali per gli ulteriori adempimenti.

**Entro il 1 marzo**, una volta approvato il Piano dettagliato degli obiettivi, il Servizio Affari Generali/la Segreteria Generale ne cura la trasmissione agli Uffici e la pubblicazione sul sito istituzionale.

## 2 Ambiti di misurazione e valutazione

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:



## **2.1 La Performance organizzativa**

Come previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

**Ai sensi dell'art. 8, la performance organizzativa concerne:**

1. *L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
2. *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
3. *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
4. *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
5. *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;*
6. *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
7. *la qualità e la quantità delle performance e dei servizi erogati;*
8. *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità”.*

Il risultato di performance di Ente è dato dalla media ponderata delle valutazioni conseguite dalle Aree, in relazione al peso degli obiettivi assegnati.

La valutazione della performance organizzativa di ciascuna area/U.O. è collegata: a) agli obiettivi previsti dal piano della performance e dal piano esecutivo di gestione, per ciascuna struttura organizzativa di riferimento. b) al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

**Le disposizioni relative alla performance organizzativa di cui all'art. 8, non rientrano tra quelle cui gli enti locali sono tenuti obbligatoriamente ad adeguarsi.**

Tuttavia al fine di una graduale e coerente implementazione di una cultura della performance , peraltro già presente all'interno dell'ente e basata sull'attuale sistema degli indicatori, attraverso il servizio "Controllo di Gestione, con il *referto del Controllo di gestione*, elaborato ai sensi degli articoli 198 e 198-bis del D. Lgs. 267/2000, " sarà verificato lo stato di attuazione degli obiettivi programmati.

## **2.2 La Performance individuale**

La valutazione della performance individuale riguarda , ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 150/09, i dirigenti , i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell' Ente.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento ha quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle modalità di lavoro del personale.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance per i dirigenti e i responsabili di posizione organizzativa persegue il fine di:

- **verificare il conseguimento degli obiettivi;**
- **informare e guidare i processi decisionali;**

- **gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;**
- **fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;**
- **promuovere processi di miglioramento delle performance in termini di qualità;**
  
- **valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);**
- **condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e le figure responsabili della gestione;**
- **promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.**

***1 La misurazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa,***

ai sensi dell'art. 9, è collegata:

- a ) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali**
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate**
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.**

Per quanto sopra si ritiene di dovere assegnare ai dirigenti degli indicatori che al 40% tengono conto del raggiungimento degli obiettivi del PDO ( PEG ) e al 60% prendono in considerazione il comportamento organizzativo.

***Stato attuale della valutazione della performance amministrativa presso il Comune di Monreale***

L'attuale sistema premiante è riassunto nella tabella seguente:

Istituti contrattuali	Rif. Normativo	Cat.	Valutatore	Oggetto della valutazione	Obiettivi della Valutazione
Dirigenti	Art. 29 Contratto Dirigenti CCNL del 23/12/1999	Dir	Seg. Generale Nucleo di valutazione	Prestazione	30% raggiungimento degli obiettivi generici ( PEG ) e 70% capacità dirigenziale ( comportamenti organizzativi, professionali, relazionali, e propensione all'innovazione )
Personale in P.O.	CCNL	D	Dirigente	Prestazione	L'obiettivo è quello di valutare il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte con particolare riferimento alla guida dei collaboratori, al clima organizzativo, gestione del tempo, rispetto regole, promozione del cambiamento, integrazione, qualità dell'apporto personale. Non sono valutati obiettivi di risultato
Personale di comparto	CCNL	A-B-C-D	Dirigente	Prestazione	L'obiettivo è quello di valutare il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte con particolare riferimento integrazione organizzativa, alla innovatività alla flessibilità, alla qualità delle prestazioni, al volume di lavoro, ai rapporti con l'utenza. Non sono valutati obiettivi di risultato

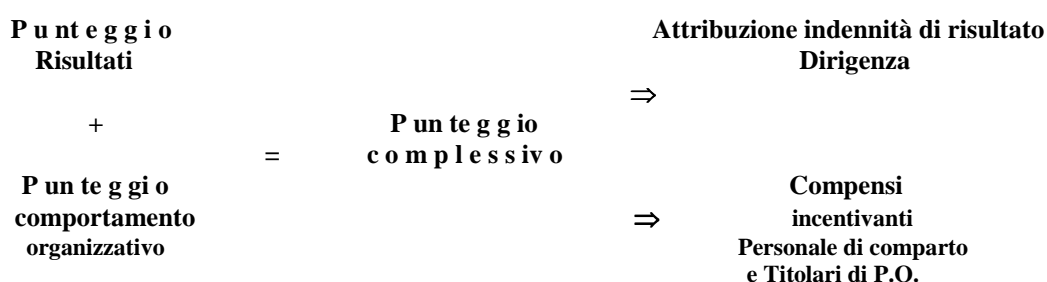
Come si evince l'attuale sistema premiante è stato incentrato prevalentemente non sul raggiungimento di obiettivi gestionali basati su indicatori quantitativi definiti e misurabili, ma prevalentemente o esclusivamente per il personale di comparto e per le P.O. su obiettivi comportamentali - qualitativi/relazionali ed identici per tutte le categorie.

Il nuovo sistema si propone di effettuare la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in primo luogo sul raggiungimento di specifici obiettivi individuali gestionali , in osservanza all'Art. 9 comma 1 b e comma 1 d ,

## **§ 4 - GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il Sistema permanente di valutazione delle performance e dei risultati del personale (valutazione della prestazione individuale) collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi;
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. definizione di un processo di valutazione;
5. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti in sede di contrattazione decentrata, fermo restando quanto previsto dall'art. 29 del D. Lgs. 150/2009.

Il sistema di valutazione della performance opera in riferimento ai seguenti soggetti:

- **dirigenza**
- **personale incaricato di posizione organizzativa**
- **Personale di comparto inquadrato nelle categorie professionali**

## § 5 - IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

### *1 Valorizzazione del merito*

Il principale intento del legislatore del D. Lgs. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del D. Lgs 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Negli Art. 17, comma 1 e Art. 18, comma 1 si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali elencati all'articolo 20.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto (Art. 18, comma 2) di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni di cui al titolo II (v. Art. 13,14 e 15), si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

L'articolo 19 detta una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questa norma costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex legge un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, dirigenti e non.

L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009. Nell'Art. 18 si esplicita, al comma 1, il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

La valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di P.O. è svolta dall'OIV che ha anche il compito di stilare una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti e del personale responsabile di P.O. distinguendo i titolari di funzioni dirigenziali e i titolari di P.O. (v. Art. 19, comma 1), e distribuendo il personale in differenti livelli di performance.

Dato che attualmente al Comune il numero dei dirigenti è pari a 4, nella valutazione per quest'ultimi non si applicherà il sistema a tre fasce di merito. Il fondo complessivo destinato, in sede di contrattazione decentrata, alla retribuzione di risultato dei dirigenti sarà destinato a non più di tre dirigenti. (come previsto dal regolamento sulla valorizzazione del merito e premialità)

### *2. I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e delle P.O.*

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n.104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti. Nel caso in esame i soggetti interessati sono:

- l'Organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta comunale)
- l'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV),
- il Segretario Generale

- la dirigenza comunale

Secondo quanto previsto dall'art.14, comma 4, lett. a) del decreto 150/2009, l'Organismo indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora, in collaborazione con i dirigenti, una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità all'art. 7, commi 2 e 9 del decreto 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'Organismo indipendente di valutazione della performance ( OIV) che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, commi 9 e 10 del decreto, presidia il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso.

Questa funzione potrà essere attiva solo nel momento in cui l'ente si doterà di un *Piano della performance organizzativa*;

- dall'OIV, per quanto riguarda il processo di misurazione e valutazione della *performance individuale*.

- dall' OIV , per quanto riguarda l'indagine sul personale dipendente per rilevare il livello di benessere organizzativo, per rilevare degli indicatori per la valutazione dei dirigenti

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, si basano principalmente sul coinvolgimento di due figure: il valutatore ed il valutato.

### ***3. Processo di misurazione e valutazione della performance. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi.***

Per la valutazione dei Dirigenti si terrà conto : di quanto riportato all'art. 10 comma 5 del decreto che recita : in caso di mancata adozione del piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del piano, del raggiungimento degli obiettivi e di quanto indicato dai contratti collettivi di lavoro in particolare art.29 del CCNL 23/12/1999 comma 2 che prevede la erogazione della retribuzione di risultato solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi secondo il sistema di valutazione applicato.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della performance (Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi), l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili dell' Aree

In questa fase l'OIV verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procedo alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai dirigenti responsabili delle Aree e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta dell'OIV, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente e delle posizioni organizzative .

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### ***5 Valutazione finale dei risultati***

A conclusione della verifica di fine anno sulla realizzazione degli obiettivi, entro il 10 febbraio, l'OIV responsabile della valutazione della performance individuale effettua la valutazione finale per i dirigenti e per le posizioni organizzative,

Il soggetto valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione determina per ciascun obiettivo i risultati finali e determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati nell'allegato 1 tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti. La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, Dopo la valutazione finale , l'OIV come previsto dal decreto dovrà procedere alla graduatoria sia per i dirigenti sia per le P.O. **Si ritiene che per accedere alle graduatorie di merito, per la retribuzione di risultato ( che per ogni dirigente è al massimo il 15% della retribuzione di posizione ) ciascun valutato dovrà raggiungere il valore minimo della sufficienza ( 60/100 )**

Entro il 30 maggio di ogni anno è prevista di norma l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

### ***6. Attribuzione del punteggio***

Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale oggetto della valutazione sono le seguenti:

- La valutazione viene effettuata entro il 10 febbraio sulla base della scheda di valutazione delle performance dall'OIV
- Sarà compito dello stesso OIV entro 10 gg. dalla compilazione delle schede, trasmetterle all'ufficio personale per l'archiviazione nei fascicoli personali. Inoltre provvederà a trasmettere all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale e la graduatoria dei dirigenti per l'attribuzione ad essi del premio di risultato. Contestualmente provvederà a redigere la graduatoria del personale non dirigenziale ,( comprese le P.O.) come previsto dal Art. 19, comma 1 del decreto, distribuendo lo stesso in tre fasce di merito

### ***3. Procedure di conciliazione relativa all'applicazione del sistema***

- Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro al Segretario Generale il quale, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette la propria determinazione entro 15 giorni.

## ***Allegato 1.***

### **1 Valutazione della performance organizzativa**

#### ***Il modello per la valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative***

Come già affermato al punto 2.1 del § 3 la performance organizzativa non rientra tra le disposizioni a cui gli Enti Locali debbono attenersi , pertanto nella prima attuazione della misurazione del sistema della performance non sarà valutata la performance organizzativa.

Sarà data una valutazione globale sugli attuali indicatori attraverso il Controllo di gestione con il referto del Controllo di gestione.

### **2. Valutazione della performance individuale**

#### ***2.1 Ambiti di valutazione***

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi dell'Art. 9 D.Lgs 150/09, i dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente. Per quanto attiene ai dirigenti la valutazione terra conto del raggiungimento degli obiettivi individuali e dei fattori legati al comportamento organizzativo.

#### ***2.2 Valutazione dei dirigenti***

##### ***Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi***

##### ***2 . La scelta degli obiettivi***

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati per ciascuna Area

Nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, gli obiettivi sono assegnati attraverso il loro inserimento all'interno del Piano dettagliato degli obiettivi

Nel Piano dettagliato degli obiettivi sono inseriti obiettivi finalizzati ad un accrescimento dei servizi esistenti correlati ad un aumento della performance del personale ed obiettivi gestionali di carattere ordinario ma che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità, proposti dai Responsabili di area, unitamente ai relativi indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni.



Per l'applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione, saranno assegnati a ciascun responsabile di area un numero di obiettivi gestionali funzionali alle attività della medesima.

*1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi).*

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale dirigenziale di conseguire, nell'ambito della propria Area e Unità Organizzative, risultati adeguati agli obiettivi assegnati alla struttura di cui è responsabile. La valutazione è oggetto di un apposito colloquio con l'interessato, per la definitiva attribuzione del punteggio utile per il successivo calcolo della retribuzione di risultato

L'attività del valutatore si articola nelle seguenti tre fasi di adempimento:

**a) Inizio del periodo di valutazione:**

- comunicazione al collaboratore degli obiettivi individuali o di gruppo, del livello di collaborazione attesa e delle attese professionali.

**b) Durante il periodo di valutazione:**

- monitoraggio delle prestazioni e delle attese professionali (che richiede una valutazione regolare nel corso dell'anno) ed eventuali proposte correttive;

**c) Termine del periodo di valutazione:**

- compilazione delle schede in ogni parte;
- verifica della valutazione effettuata;
- incontro con il collaboratore per la comunicazione della valutazione, sulla quale egli potrà esprimere la propria opinione unitamente alle proprie aspirazioni;
- identificazione di azioni di sviluppo.

Sulle schede di valutazione dovranno essere riportate anche le osservazioni del valutatore e del valutato dirette ad accettare la proposta di valutazione o a prenderne atto. Il valutatore potrà inoltre indicare azioni di miglioramento che ritiene utile vengano fornite sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti si è ritenuto di rivedere il modello adottato dal Comune di Monreale fino al 2010. L'intervento di revisione ha riguardato due aspetti della strumentazione predisposta per la valutazione:

- La ristrutturazione complessiva del modello, che è stata condotta con il fine di individuare con maggiore precisione la specificità del lavoro di direzione e di eliminare le voci che non permettono di cogliere le differenze nei comportamenti organizzativi
- Il miglioramento della metrica che è stata completamente ridisegnata, per facilitare l'attribuzione dei valori con l'adozione di una scala a 5 valori

Il modello utilizzato è stato ulteriormente rivisto per renderlo conforme al disposto dell'Art.9 sopra citato, individuando nuove voci che permettano una valutazione ponderata del livello di performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi e della capacità di valutazione del dirigente e conseguentemente modificando la pesatura dei singoli fattori di valutazione

L'OIV valuterà i dirigenti con una ricognizione complessiva degli indicatori di seguito riportati. Per il 40% della valutazione sarà presa in considerazione l'Affidabilità che include la capacità di raggiungimento degli obiettivi, per il 60% della valutazione sarà preso in considerazione il comportamento organizzativo ( di cui per il 20% la capacità individuale di base , per il 20% la leadership, per il 10% la capacità professionale e di monitoraggio dei servizi , per il 10% per l'impegno e la disponibilità

**Il modello che prenderemo in considerazione per dirigenti è il modello ad albero come rappresentato nella figura 1**

I rami principali del modello di figura 1 hanno il seguente significato generale:

1. **Affidabilità** (peso = 40), che include la valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali. Si noti la rilevanza del peso attribuita al raggiungimento degli obiettivi;
2. **Capacità individuale di base** (peso = 20), che si propone di valutare le capacità specifiche del dirigente: la capacità di gestire il proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato; Capacità di iniziativa/innovazione, capacità di collaborazione attiva e propositiva con gli altri responsabili dell'Ente.
3. **Leadership** (peso =20, che valuta la capacità di motivare e guidare il personale sviluppandone le capacità;
4. **Capacità professionali e di monitoraggio dei servizi** ( peso = 10 ), capacità di supporto al sindaco e agli organi di governo, capacità di coordinamento e controllo dei servizi, adeguatezza professionale.
5. **Impegno e disponibilità** (peso = 10), che valuta l'attitudine a offrire la propria attenzione per un'altra persona, mettendo da parte le preoccupazioni e i pensieri personali.. Più specificamente, questa voce rende conto della facilità di accesso al dirigente, della sua capacità di soluzione dei problemi e della sua cortesia, intesa come capacità di ascolto di collaboratori e utenti.



### ***Calcolo del punteggio di risultato dell' obiettivo gestionale***

Per la voce “Capacità di raggiungimento degli obiettivi assegnati”, il procedimento di valutazione tiene conto anche del numero degli obiettivi, del peso specifico attribuito e del livello di raggiungimento degli stessi. Infatti, a consuntivo, ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio secondo la seguente scala valori:

1. obiettivo raggiunto = 5;
2. obiettivo raggiunto in misura soddisfacente = 4;
3. obiettivo parzialmente raggiunto = 3-2
4. obiettivo non raggiunto = 1

Il peso attribuito ad ogni obiettivo tiene conto dell' importanza relativa di ciascun obiettivo nell'insieme degli obiettivi di ciascun dirigente. ( Rilevanza, contenuti , tempi di attuazione , misurabilità , indicatori )

Il valore della valutazione si ottiene dalla seguente formula, dove l'indicatore finale per gli obiettivi è normalizzato nella scala da 1 a 5 per coerenza con gli altri indicatori del modello:

$$\text{Valutazione finale } Ob = \sum p_i * r_i / 5$$

Dove:

- $p_i$  = peso del singolo obiettivo
- $r_i$  = valutazione risultato obiettivo
- 5 = valore massimo della scala
- $i$  varia da 1 a n ( numero obiettivi )

### ***Criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi***

Per gli altri fattori, in particolare per quelli di maggior peso, la valutazione deve seguire i seguenti criteri:

1. **Partecipazione alla attività di gruppo e capacità di cooperazione:** a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.
2. **Capacità di esercitare il proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato e al processo:** a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto).
3. **Capacità di iniziativa e innovazione:** a) capacità di stimolare l'innovazione organizzativa per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove favorendo l'iniziativa dei collaboratori, c) attivazione di proprie iniziative per affrontare e risolvere

problematiche nuove ed impreviste , superare ostacoli d) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.

4. **Comunicazione:** a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

5. **Capacità di motivare e sviluppare il proprio personale** a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) favorire l'integrazione all'interno della propria Area.

6. **Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e creare un clima positivo :** a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.

7. **Capacità di valutazione :** a) capacità di valutare i propri collaboratori ,dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

8. **Supporto al sindaco:** a) capacità di supporto al sindaco nell'attività di indirizzo e controllo strategico; supporto agli organi politici,

9. **Capacità di coordinamento dei servizi:** a) capacità di programmazione e di coordinamento dell'attività fra i servizi affidati, b) monitoraggio dei servizi n° dei controlli, n° delle verifiche ,n° dei solleciti verso l'esterno, c) rispetto delle scadenze interne ed esterne.

10. **Adeguatezza professionale:** a) adeguatezza professionale nell'operatività ordinaria e in condizioni critiche riconosciuta all'esterno, b) adeguatezza professionale nell'operatività ordinaria e in condizioni critiche riconosciuta all'interno

11. **Accessibilità:** a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso.

12. **Capacità di soluzione di problemi:** a) attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.

13. **Cortesia :** a) rispetto e considerazione dei collaboratori, b) dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi, c) rispetto e considerazione degli utenti, d) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne.

Ad ogni voce di ciascun fattore sarà assegnata una valutazione secondo la seguente scansione:

raramente = 1, qualche volta = 2, spesso = 3, di frequente = 4, sempre = 5.

Ciascuna delle voci raggruppate nei 13 punti dell'elenco precedente sarà valutata separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 1 a 5; il risultato per ciascun gruppo di voci sarà pari alla media delle valutazioni elementari dei singoli fattori

Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna foglia dell'albero, la valutazione ponderata, che in generale sarà  $\leq$  al valore massimo dell'indicatore, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (5 punti) corrisponde il valore massimo dell'indicatore come si vede nel modello di figura 1. Per ogni ramo, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni foglia fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quel ramo e così via discendendo

fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo, che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei rami dei quattro fattori sopradescritti, compreso tra 0 e 60 da la valutazione del dirigente per i comportamenti organizzativi.

In altri termini, se  $V_i = (p_i * r_i / 5)$  è la valutazione ponderata di un fattore generico, la valutazione dei comportamenti del dirigente  $V_d$  è :

$$V_d = \sum V_i = V_1 + V_2 + \dots + V_3$$

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie

### *Quantificazione del punteggio complessivo*

Il punteggio complessivo del dirigente ( $P_c$ ) è pari alla somma del punteggio relativo al risultato e del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi:

$P_c = V_{Ob.} + V_d$
-----------------------

Il punteggio complessivo può dare **il risultato max. 100.**

## **§ 5 - REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, l'OIV, il Segretario Generale, i Responsabili di area, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, possono sottoporre all'Amministrazione eventuali modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le modifiche, che vanno concordate con l'OIV che è responsabile, in base all'Art. 30 comma 3, della definizione del sistema di misurazione e valutazione, si intendono adottate ove approvate e la loro entrata in vigore decorre dal 1° gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.