



PROVINCIA REGIONALE DI MESSINA

***SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE DELL'AREA
DELLA DIRIGENZA***

Parte I - Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione

I.1 - Premessa

Il presente regolamento disciplina, ai sensi della vigente Disciplina di misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della Performance, l'articolazione generale del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* e la metodologia di misurazione e valutazione della performance dell'area dirigenziale.

La metodologia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti e dei responsabili di posizione organizzativa costituisce oggetto di separata regolamentazione.

I.2 - Principi generali del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ricerca:

- la responsabilizzazione e valorizzazione di tutto il personale della Provincia nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente;
- il miglioramento continuo di tutta l'organizzazione dell'Ente per aumentare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei risultati ed il grado di soddisfazione dell'utenza;
- l'orientamento al lavoro di gruppo ed alla collaborazione finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e/o dell'Unità Organizzativa di appartenenza;
- l'integrazione tra gli strumenti di programmazione e valutazione dell'Ente e quelli di valutazione del personale;
- il miglioramento del "benessere organizzativo" di tutta l'organizzazione dell'Ente.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è chiamato quindi ad attuare i seguenti principi:

- trasparenza: i soggetti valutati sono preventivamente informati sui criteri adottati per la valutazione della performance e le risultanze finali rese accessibili nel rispetto delle norme sulla trasparenza;
- concretezza: il sistema deve consentire di esprimere giudizi elaborati sulla base di elementi concreti (anche se espressi in forma qualitativa), tesi alla verifica dell'effettività di quanto realizzato e ottenuto dai Dirigenti;
- confronto e orientamento alla condivisione: pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, gli obiettivi assegnati sono discussi sul piano della concretezza e della fattibilità.

I.3 - Piano della performance

Il “Piano della Performance” è il documento programmatico in cui sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target che l’Amministrazione intende perseguire, al cui raggiungimento, misurato e valutato secondo il presente sistema di misurazione e valutazione, unitamente al sistema di valutazione dei dipendenti e dei titolari delle Posizioni Organizzative, è collegata la liquidazione del trattamento accessorio dei dirigenti, responsabili di Posizioni Organizzative e dipendenti del comparto nei limiti delle risorse che la contrattazione decentrata, in sede di destinazione del fondo annualmente costituito, attribuisce alla remunerazione dei processi di ottimizzazione del lavoro (“*Performance*”).

Il Piano della Performance triennale, di cui all’art. 10 del D.Lgs. 150/2009, contiene il Piano degli Obiettivi annuali con la specifica definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed è adottato dalla Giunta Provinciale nel rispetto del Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Piano Esecutivo di Gestione, deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la Relazione Previsionale e Programmatica, include il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) e il Piano della Performance assolvendo alle funzioni di collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse (prime due fasi del ciclo di gestione della performance). Tali documenti sono pubblicati integralmente sul sito istituzionale dell’Ente nell’apposita sezione dedicata alla trasparenza.

La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce area strategica e deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi ed individuali. Gli obiettivi indicati nel Programma triennale per la trasparenza e l’integrità sono formulati in collegamento con la programmazione definita nel Piano della Performance e con le misure e gli interventi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione.

Nel rispetto della programmazione triennale la Giunta Provinciale entro il 31 gennaio dell’anno di riferimento attribuisce gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale tenendo conto degli effetti derivanti dalla eventuale gestione provvisoria del bilancio di previsione. Il Piano delle Performance ed il Piano degli obiettivi annuali sono eventualmente aggiornati a seguito dell’approvazione del bilancio.

Con il Piano degli Obiettivi sono indicati:

- 1 - le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate ad ogni dirigente.
- 2 - gli obiettivi assegnati ai dirigenti con la distinzione tra obiettivi di gestione strategica, di rilevante conseguimento dei fini istituzionali, di efficiente gestione economica, specifici di settore, di miglioramento o di mantenimento;-
- 3 - le azioni necessarie per il conseguimento dell’obiettivo (fasi di attività) e dei risultati che ci si attendono dallo svolgimento delle stesse (in termini di qualità dei servizi erogati e degli interventi).

Sono inoltre specificati:

- le linee strategiche alle quali si collegano gli obiettivi;
- i Responsabili del raggiungimento degli obiettivi;
- per ogni capitolo di bilancio affidato, la destinazione e l’ammontare disponibile;
- gli stakeholder che caratterizzano l’obiettivo;

- gli indicatori di risultato ed il target atteso.

Il Piano della Performance ed il Piano degli Obiettivi sono annualmente aggiornati ed integrati con nuovi elementi volti a migliorare il sistema della programmazione, il sistema degli indicatori, i sistemi di monitoraggio e verifica.

I. 4 - Livelli di performance

Il sistema di valutazione riguarda due livelli di performance:

➤ **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di ENTE**: valuta il livello di raggiungimento degli specifici obiettivi, individuati a tale fine, attraverso la misurazione dei risultati ottenuti complessivamente dalla struttura.

➤ **PERFORMANCE INDIVIDUALE**: valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi alla Direzione di diretta responsabilità, il contributo assicurato alla performance complessiva dell'Ente, le competenze organizzative dimostrate e le prestazioni poste in essere nel corso dell'anno sulla complessiva attività di competenza e sull'impiego delle risorse a disposizione e la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

La valutazione della performance organizzativa è espressa dal Nucleo Indipendente di Valutazione sulla base della percentuale di raggiungimento degli specifici obiettivi individuati a tal fine con il piano della performance.

Nella valutazione della performance organizzativa potranno essere utilizzate eventuali indagini di customer satisfaction. Questa tipologia di indagine consentirà di misurare e conseguentemente migliorare la visibilità dell'azione dell'Amministrazione e favorire una crescente interazione con i cittadini/utenti.

La valutazione della performance individuale è espressa sulla base di punteggi attribuiti numericamente utilizzando criteri specifici e tenendo conto della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuati annualmente nel piano degli obiettivi e assegnati a ogni singolo dirigente.

Nella valutazione della performance individuale dei dirigenti potranno incidere eventuali rilevazioni sul benessere organizzativo, cioè sul grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori impiegati in ogni tipo di occupazione presso l'Ente. Potranno essere inoltre attivate indagini di "percezione diffusa" della qualità dell'attività di direzione posta in essere.

L'impatto della valutazione, in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale, è monitorato annualmente, attraverso il Sistema dei controlli interni e con il supporto del Nucleo indipendente di valutazione, al fine di migliorare i sistemi di misurazione e valutazione in uso.

I. 5 - Ambito di applicazione

Il presente sistema è rivolto a tutti i dirigenti dell'Ente.

I. 6 - Norma transitoria per l'anno 2013

Per l'anno 2013, in attesa della disciplina a regime, resta valido il Sistema di valutazione delle performance dirigenziali previgente.

Le relazioni trimestrali saranno valutate dal Nucleo Indipendente di Valutazione ai fini del monitoraggio dell'attività dei dirigenti. Per quanto attiene la 2^a Area “**Rendimento delle attività**”, le valutazioni del Nucleo saranno effettuate con riferimento alle Schede riepilogative annuali che dovranno essere prodotte entro il 31 gennaio 2014.

Per la performance organizzativa si farà riferimento agli obiettivi indicati nel Piano della Performance che riguardano la gestione strategica, i fini istituzionali e l'efficiente gestione economica valutati complessivamente da zero a cento sulla base del peso ponderale attribuito. Il valore medio complessivo determinato dal NIV stabilirà la massa di salario accessorio assegnabile a tale titolo ai dirigenti da attribuire con riferimento al punteggio conseguito nella performance individuale.

Parte II – Metodologia della valutazione della performance organizzativa

II . 1 – Monitoraggio e valutazione della performance organizzativa dell'Ente

La valutazione della performance organizzativa sarà espressa sulla base degli ambiti di misurazione che saranno eventualmente definiti tenendo conto dei principi di cui all'art.8 del D. Lgs. 150/09.

In attesa della eventuale definizione degli ambiti relativi, la misurazione della performance organizzativa dell'Ente sarà espressa dalla media ponderata del grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuati a tal fine con il Piano della Performance.

L'andamento della Performance programmata è monitorato, con cadenza quadrimestrale, dal Nucleo indipendente di valutazione che si avvale di ogni utile documentazione fornita dal Servizio “Controllo della performance” . Il Nucleo indipendente di valutazione segnala prontamente all'Amministrazione eventuali scostamenti , criticità e prospettive di sviluppo.

Costituiscono elementi ulteriori per il monitoraggio e la valutazione finale anche gli stati di attuazione periodici dei Programmi e le risultanze degli altri strumenti dei controlli interni.

Al termine dell'esercizio il Nucleo indipendente di valutazione, ricevuta la Relazione sulla Performance predisposta dall'ufficio, compie la valutazione della Performance Organizzativa dell'Ente determinandone il valore percentuale finale.

Al termine del processo di valutazione la Relazione sulla Performance, validata dal Nucleo indipendente di valutazione, è deliberata dall'Amministrazione.

II . 2 - Liquidazione finale del premio per la performance organizzativa.

Al termine del procedimento di valutazione della performance organizzativa il Servizio Gestione Economica del Personale provvederà alla liquidazione del premio spettante in conformità alle

valutazioni espresse dall'Organismo indipendente di Valutazione.

La valutazione positiva della Performance dell'Ente dà titolo alla corresponsione del premio della Performance organizzativa contrattualmente previsto.

La prestazione è ritenuta insufficiente e quindi non viene riconosciuta alcun premio qualora non venga raggiunto il punteggio minimo complessivo di 60/100.

La remunerazione della performance organizzativa è strettamente legata ai risultati del controllo di gestione, la liquidazione verrà pertanto effettuata a conclusione del ciclo della performance.

Il premio individuale per la performance organizzativa, nei limiti contrattuali previsti, è corrisposto ai dirigenti in presenza di una valutazione della performance individuale positiva ed in rapporto al suo valore.

Parte III - metodologia per la valutazione della performance individuale dei dirigenti

III.1 - Principi Generali

Il sistema di valutazione è finalizzato ad orientare i *risultati* verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Presidente e dalla Giunta con riferimento alla Relazione Previsionale e Programmatica ed al Bilancio, assumendo la logica della *direzione per obiettivi* come metodo di stile di gestione, che lega il controllo direzionale alla *performance* manageriale.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è riferita:

- al livello di conseguimento degli obiettivi assegnati
- al rendimento delle attività
- alle competenze organizzative dimostrate
- alle prestazioni
- alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori

La valutazione del rendimento, delle competenze organizzative, delle prestazioni e della capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori comporta :

- orientamento al risultato in termini di efficacia ed efficienza , superando il modello dell'adempimento meramente burocratico-formale;
- orientamento allo sviluppo dell'autonomia e alla valorizzazione delle competenze;
- integrazione e cooperazione fra le diverse strutture organizzative , per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- stimolare la capacità innovativa, per sollecitare la proposizione e l'introduzione di innovazioni ,organizzative e non , per attuare cambiamenti che apportino maggiore efficienza,efficacia ed economicità nella gestione;
- orientamento alla soddisfazione del cittadino-cliente, interno ed esterno, per promuovere una logica di servizio;
- qualità della presenza;

- qualità ed impegno nello sviluppare relazioni esterne ed interne
- capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori.

III. 2 - Metodo adottato

Per ogni Dirigente vengono individuate cinque aree di valutazione:

1. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

(attraverso la definizione di schede-obiettivo con riferimento ai seguenti fattori di valutazione) :

- adeguata gestione strategica;
- rilevante conseguimento dei fini istituzionali;
- efficiente gestione economica;
- efficace raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati degli Uffici Dirigenziali;
- miglioramento attività ordinaria.

2. RENDIMENTO DELLE ATTIVITA'

- qualità della presenza;
- qualità e rilievo delle relazioni esterne;
- qualità del rapporto con i cittadini e l'utenza;
- qualità e rilievo del rapporto interno e con il personale;
- qualità e idoneità dell'attività;

3. COMPETENZE ORGANIZZATIVE

- valutazione dell'insieme delle capacità nonché delle esperienze e conoscenze che la figura dirigenziale deve possedere e applicare per porre in essere i comportamenti più adatti ad uno specifico ruolo organizzativo:
- Capacità di direzione organizzativa;
- Capacità di gestione delle risorse umane;
- Capacità di relazione e integrazione.

4. PRESTAZIONI

- attraverso la valutazione delle variabili che indicano la qualità dell'apporto personale specifico del dirigente, individuando le modalità comportamentali con cui raggiunge particolari risultati e gli obiettivi predefiniti .

5. DIFFERENZIAZIONE DELLA VALUTAZIONE

- attraverso la valutazione delle variabili che indicano la capacità dimostrata nel saper differenziare la valutazione dei propri collaboratori.

La stima delle cinque componenti della *performance individuale* concorre ad una valutazione di sintesi per la distribuzione della retribuzione della performance individuale. La ponderazione dei diversi fattori è espressa in termini percentuali su base 100, in modo da evidenziare gli obiettivi, il rendimento delle attività e gli aspetti manageriali, **distinguendo per questi ultimi tra competenze organizzative, prestazioni e differenziazione della valutazione**. Le cinque diverse aree sono così ponderate:

COMPONENTI della PERFORMANCE INDIVIDUALE					
	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	RENDIMENTO DELLE ATTIVITA'	COMPETENZE ORGANIZZATIVE	PRESTAZIONI E CONOSCENZE TECNICO PROFESSIONALI	DIFFERENZIAZIONE DELLA VALUTAZIONE
Attribuzione performance individuale	Fp 70 %	Fp 10 %	Fp 10 %	Fp 5 %	Fp 5 %
<i>Fp = fattore di ponderazione</i>					

III. 3 – Modalità di svolgimento del processo di valutazione

Il processo di valutazione si articola nelle tre fasi che seguono:

Fase 1 : Definizione degli obiettivi e loro assegnazione ai Dirigenti delle Direzioni

Il Segretario Generale, nel dare attuazione agli indirizzi e obiettivi stabiliti dagli Organi di Governo dell'Ente, predispone, con il concorso dei Dirigenti dell'Ente, il Piano Dettagliato degli Obiettivi definendone, per ognuno, gli indicatori di risultato. La prima fase si conclude con un colloquio di assegnazione degli obiettivi e con la formalizzazione, da parte della Giunta Provinciale, del Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Resta fermo quanto previsto al punto I . 3 - Piano della performance .

Fase 2 : Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti e del rendimento delle attività e loro pubblicazione on line.

Con cadenza **quadrimestrale** ogni Dirigente è tenuto a compilare una scheda di monitoraggio delle attività della Direzione diretta, relazionando in modo sintetico su: presenze, attività, atti e provvedimenti e sullo stato di attuazione degli obiettivi, segnalando eventuali scostamenti dalle fasi di attività programmate, monitorando le risorse impegnate, individuando eventuali criticità e diverse prospettive di sviluppo. La relazione dovrà evidenziare non solo aspetti quantitativi ma anche aspetti di qualità dello sviluppo delle azioni/progetti/attività.

Il Dirigente accompagnerà la scheda "ATTIVITA'" con una proposta di autovalutazione formulata sulla base dei parametri in essa indicati.

La scheda attività va inviata all'ufficio preposto alla raccolta entro i primi 15 giorni del mese successivo. La mancata trasmissione della scheda entro i termini determina la riduzione del punteggio salvo motivate giustificazioni del ritardo. **Un ritardo entro il trentesimo giorno implica una riduzione del punteggio del 10%; oltre 1 mese e fino a 3 mesi una riduzione del 60%; oltre 3 mesi si considera non presentata in tal caso sarà espresso un valore pari a 0 (zero).**

La relazione sullo stato di attuazione di obiettivi intersettoriali sarà affidata al Dirigente di ogni Direzione che assumerà la responsabilità di coordinamento del progetto.

Con la stessa cadenza temporale il Nucleo indipendente di valutazione, sentita la relazione del Segretario Generale, esprimerà una valutazione sui risultati delle attività relazionando all'Amministrazione.

Nell'esercizio delle loro competenze di indirizzo e controllo il Presidente della provincia e gli Assessori possono inviare al Nucleo segnalazioni e considerazioni utili al processo di valutazione.

Una scheda sintetica delle attività, come da modello predisposto dall'ufficio competente sentiti i dirigenti ed approvata dal Nucleo, sarà resa pubblica sul sito web della Provincia.

Fase 3 : Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e procedure di conciliazione

Al termine dell'incarico e comunque entro il 20 gennaio dell'anno successivo, i Dirigenti presentano al Capo dell'Amministrazione, al Segretario Generale ed al Nucleo indipendente di valutazione la relazione finale sull'attività svolta, con la documentazione idonea a valutare, tra l'altro, gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.

Tale relazione deve contenere una prima proposta di auto-valutazione formulata dal Dirigente in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, del rendimento delle attività (riportando la media annuale delle valutazioni quadrimestrali), delle competenze organizzative, degli elementi prestazionali e della differenziazione della valutazione dei propri collaboratori.

Entro i successivi 60 giorni Il Nucleo indipendente di valutazione esprime, sentita la relazione del Segretario Generale, una valutazione finale, anche con l'ausilio dei dati di reporting economico-finanziari e di altri dati a disposizione.

L'esito della valutazione viene comunicata al Dirigente dal Segretario Generale. Il Dirigente interessato ha facoltà di presentare le proprie osservazioni al Nucleo indipendente di valutazione entro il termine dei successivi 15 giorni.

La fase si conclude con la formalizzazione della valutazione da parte del Nucleo indipendente di valutazione che sarà trasmessa al Presidente per la relativa approvazione e successivamente alla Giunta per la presa d'atto.

<u>1^ AREA DI VALUTAZIONE:</u> <i>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</i>
--

Gli obiettivi devono possedere le seguenti caratteristiche:

- essere chiari e ben definiti;
- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Amministrazione;
- essere misurabili nella loro quantificazione;
- essere significativi;
- essere innovativi;
- il loro raggiungimento deve comportare, ove possibile, dei risparmi;
- essere negoziati con la Direzione Generale;

- possono riferirsi a progetti pluriennali.

e possono essere di :

- 1) adeguata gestione strategica;
- 2) rilevante conseguimento dei fini istituzionali;
- 3) efficiente gestione economica;
- 4) efficace raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati degli Uffici Dirigenziali;
- 5) miglioramento attività ordinaria.

1° OBIETTIVO: Adeguata *GESTIONE STRATEGICA*

Ogni Direzione deve partecipare, in relazione alle specifiche competenze, allo sviluppo ed alla concreta realizzazione di un'azione/progetto/attività, ritenuta di interesse strategico dall'Amministrazione per l'anno di riferimento, promuovendo un'azione sinergica tra le diverse responsabilità gestionali.

Indicatore di risultato: da definire in relazione all'azione/progetto/attività individuata.

Peso dell'obiettivo: da definire in relazione all'azione/progetto/attività individuata.

2° OBIETTIVO: rilevante conseguimento dei FINI ISTITUZIONALI

Ogni Direzione deve partecipare, in relazione alle specifiche competenze, allo sviluppo ed alla concreta realizzazione di un'azione/progetto/attività, ritenuta particolarmente rilevante per il conseguimento dei fini istituzionali dell'Ente per l'anno di riferimento.

Indicatore di risultato: da definire in relazione all'azione/progetto/attività individuata.

Peso dell'obiettivo: da definire in relazione all'azione/progetto/attività individuata.

3° OBIETTIVO: EFFICIENTE *GESTIONE ECONOMICA*

Ogni Direzione. deve tenere sotto controllo durante la gestione e ridurre, per quanto possibile, migliorando o mantenendo gli attuali livelli di efficacia dei servizi/attività/azioni da svolgere, i relativi costi di funzionamento. In particolare l'obiettivo deve prevedere il contenimento e la razionalizzazione dei costi generali e di quelli per l'acquisto di beni e di servizi.

Indicatore di risultato: da definire.

Peso dell'obiettivo: da definire.

4° OBIETTIVO: EFFICACE CONSEGUIMENTO degli OBIETTIVI SPECIFICI DEGLI UFFICI DIRIGENZIALI

Sulla base delle macro-azioni contenute nelle linee programmatiche, vengono assegnati, a seguito di un processo partecipativo con il Dirigente, **almeno due obiettivi con espresso riferimento alle competenze specifiche di ogni Direzione**

Indicatore di risultato: da definire in relazione alla tipologia di obiettivi prescelti.

Peso dell'obiettivo: da definire.

5° OBIETTIVO: MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' ORDINARIA

Sulla base delle macro-azioni contenute nelle linee programmatiche **e dell'attività istituzionale ordinariamente svolta da ogni singola Direzione**, viene assegnato, a seguito di un processo partecipativo con il Dirigente, **almeno un obiettivo, con espresso riferimento alle competenze specifiche di ogni Direzione, che dovrà riguardare la "gestione efficiente ed efficace dell'attività ordinariamente attribuita alla Direzione e la promozione di effettivi e significativi miglioramenti qualitativi della medesima"**.

Indicatore di risultato: da definire.

Peso dell'obiettivo: da definire.

Gli obiettivi sono diversamente ponderati con l'applicazione di pesi specifici definiti dal sistema di valutazione.

Valutazione di sintesi della 1^ Area di Valutazione Raggiungimento Obiettivi

<i>Obiettivi</i>	<i>Autovalutazione grado raggiungimento obiettivo (in %)</i>	<i>Valutazione del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito all'Obiettivo (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>
------------------	--	-----------------------------------	--	---------------------------------

1	Gestione strategica				
2	Rilevante fini istituzionali				
3	Gestione economica				
4	Specifico di settore (almeno due obiettivi)				
5	Specifico di miglioramento dell'attività ordinaria (almeno un obiettivo)				
Totale peso attribuito alla 1^ Area di valutazione				70,00%	____%
Media ponderata raggiungimento obiettivi: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					____ A

*Il Peso di ogni obiettivo sarà determinato in sede di definizione del Piano degli Obiettivi sulla base della complessità e della valenza strategica di ogni singolo obiettivo assegnato, **avendo riguardo agli indirizzi programmatici degli Organi dell'Ente.***

La soglia minima al di sotto della quale non è attribuito alcun punteggio è del 60% del punteggio medio conseguito per tutti gli obiettivi valutati.

2^ AREA DI VALUTAZIONE: ATTIVITA'

Le attività saranno valutate sulla base dei parametri sotto indicati:

- qualità della presenza;
- qualità e rilievo delle relazioni esterne;
- qualità del rapporto con i cittadini e l'utenza;
- qualità e rilievo del rapporto interno e con il personale;
- qualità e idoneità dell'attività;

Il Dirigente fornisce al termine del periodo di valutazione un proprio giudizio sulle attività espletate indicando un punteggio, che potrà essere confermato ovvero modificato da parte del Nucleo, sentita la relazione del Segretario Generale.

Valutazione di sintesi del rendimento dell'attività				
	<i>Valutazione media annuale</i>			
Fattori di valutazione delle attività	<i>Autovalutazione del Dirigente</i>	<i>Valutazione del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito ai fattori (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>

1	Qualità della presenza dimostrata gestendo il proprio tempo di lavoro, assicurando il servizio e contemperando gli impegni esterni.			2	
2	Qualità e rilievo delle relazioni esterne ed in occasione di manifestazioni di rilievo.			2	
3	Qualità e frequenza del rapporto con i cittadini e l'utenza.			2	
4	Qualità e frequenza dimostrata nel rapportarsi con i collaboratori e, più in generale, con gli altri uffici.			2	
5	Qualità e idoneità dell'attività in funzione della sua complessità amministrativa, tecnica e degli atti e provvedimenti predisposti e/o emanati con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti per l'emanazione del provvedimento.			2	
Totale peso attribuito alla 2^a Area di Valutazione				10%	_____ %
Media ponderata fattori di competenze organizzative: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					_____ B

<i>Definizione della valutazione delle attività</i>	<i>Valutazione delle attività</i>
Ottimo	da 92 a 100
Buono	da 82 a 91
Discreto	da 72 a 81
Sufficiente	da 60 a 71
Insufficiente	inferiore a 60

3^a AREA DI VALUTAZIONE: *COMPETENZE ORGANIZZATIVE*

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze organizzative, i criteri devono prendere in considerazione:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di realizzazione di cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità di innovazione;

- il contributo all'integrazione con altre strutture;
- l'iniziativa;
- la capacità di direzione.

In particolare, per quanto riguarda questa terza area di valutazione, i macro fattori sono i seguenti:

1° FATTORE: CAPACITÀ DI DIREZIONE ORGANIZZATIVA

da valutarsi sulla base dei seguenti elementi:

- capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni;
- capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedimenti ed i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine del personale;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di pianificazione, programmazione e controllo, connesse alle funzioni affidate;
- grado di aderenza e cofinalizzazione agli obiettivi del vertice, che ne presuppone la conoscenza.

2° FATTORE: CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

da valutarsi sulla base dei seguenti elementi:

- capacità dimostrata nel motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro;
- capacità di supportare i collaboratori nelle soluzioni dei problemi, incoraggiandoli a crescita personali e professionali;
- capacità di trasferire ai collaboratori parte delle proprie competenze e dell'attività di coordinamento attraverso un corretto utilizzo dello strumento della delega.

3° FATTORE: CAPACITÀ DI RELAZIONE E INTEGRAZIONE

da valutarsi sulla base dei seguenti fattori:

- contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative;
- capacità di lavoro in gruppo, condivisione di responsabilità, collaborazione con aree gestionali diverse dalla propria.

Ad ogni fattore di competenze organizzative viene attribuito un diverso peso. Il Dirigente fornisce al termine del periodo di valutazione un proprio giudizio sulle competenze organizzative manifestate indicando un punteggio, che potrà essere confermato ovvero modificato da parte del Nucleo, sentita la relazione del Segretario Generale.

Verrà quindi calcolata la media ponderata tra il punteggio raggiunto dal Dirigente e il peso attribuito ad ogni singolo fattore di competenza organizzativa.

Valutazione di sintesi 3° Area di valutazione					
Fattori di valutazione delle competenze organizzative		Autovalutazione del Dirigente	Valutazione del Nucleo (V)	Peso attribuito ai fattori (P)	Valore ponderato (V * P)
1	Capacità di direzione organizzativa			5	
2	Capacità di gestione delle risorse umane			3	
3	Capacità di relazione e integrazione			2	
Totale peso attribuito alla 3^ Area di Valutazione				10%	_____ %
Media ponderata fattori di competenze organizzative: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					_____ C

4^ AREA DI VALUTAZIONE: PRESTAZIONI E CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Le prestazioni sono costituite dall'insieme dei comportamenti con cui un individuo raggiunge particolari risultati in base ad obiettivi predefiniti. Essi sono valutabili soprattutto in base alla **qualità** dell'apporto personale in relazione alle conoscenze e alla preparazione professionale manifestate, specifiche del ruolo.

Tale area viene valutata tenendo conto di cinque fattori:

Descrizione sintetica dei fattori di valutazione

<p>1) Capacità di analisi ed ottimizzazione delle decisioni :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>analisi di eventi e situazioni, individuandone gli elementi essenziali;</i> • <i>individuazione dei punti di forza e dei punti di debolezza, assumendo i comportamenti più opportuni per la risoluzione di ogni problema .</i> • <i>individuazione dell'opzione più efficace ed efficiente tra più soluzioni possibili.</i>
<p>2) Capacità di attivazione di risorse finanziarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>da fondi comunitari, da operatori economici, da sponsor, etc.</i>
<p>3) Conoscenze tecniche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>formazione</i> • <i>aggiornamento</i> • <i>precedenti esperienze lavorative.</i>
<p>4) Tempestività di proposte risolutive di criticità e di mobilitazione su tematiche specifiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>identificazione e proposta di progetti ed eliminazione anomalie.</i>
<p>5) Flessibilità organizzativa e adattamento al rinnovamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>adattamento ai cambiamenti e alle innovazioni organizzative</i> • <i>utilizzo nuovi strumenti e nuove tecniche gestionali</i> • <i>acquisizione di nuove informazioni e competenze rispetto al proprio ambito lavorativo.</i>

Ad ogni elemento prestazionale viene attribuito un diverso peso. Il Dirigente fornisce al termine del periodo di valutazione un proprio giudizio sulle proprie prestazioni e conoscenze tecnico professionali, indicando un punteggio, che potrà essere confermato, ovvero modificato da parte del Nucleo, sentita la relazione del Segretario Generale.

Verrà quindi calcolata la media ponderata tra il punteggio raggiunto dal Dirigente e il peso per ogni singolo elemento prestazionale.

Valutazione di sintesi della 4^ Area di Valutazione Prestazioni					
	<i>Obiettivi</i>	<i>Autovalutazione del Dirigente</i>	<i>Valutazione del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito ai fattori (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>
1	Capacità di analisi ed ottimizzazione delle decisioni			1	
2	Capacità di attivazione risorse finanziarie			1	
3	Conoscenze tecniche			1	

4	Tempestività di proposte risolutive di criticità e di mobilitazione su tematiche specifiche			1	
5	Flessibilità organizzativa e adattamento al rinnovamento			1	
Totale peso attribuito alla 4^a Area di Valutazione				5,00%	___ %
Media ponderata elementi prestazionali: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					___ D

La valutazione dei fattori e degli elementi relativi alla 3^a e 4^a area di valutazione viene espressa applicando la seguente graduatoria:

<i>Definizione della valutazione delle competenze organizzative e degli elementi prestazionali</i>	<i>Valutazione delle competenze organizzative e degli elementi prestazionali</i>
Ottimo	da 92 a 100
Buono	da 82 a 91
Discreto	da 72 a 81
Sufficiente	da 60 a 71
Insufficiente	inferiore a 60

5^a AREA DI VALUTAZIONE: DIFFERENZIAZIONE DELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

Il principio di valutare la capacità dei dirigenti di differenziare la valutazione dei propri collaboratori si applica attraverso il criterio della misurazione della *deviazione standard*. La *deviazione standard* è un indice che misura il grado di differenziazione delle valutazioni rispetto alla media aritmetica per ogni Direzione.

La procedura di calcolo è la seguente:

1) calcolo della media aritmetica delle valutazioni (rapporto tra la somma dei valori e la quantità di questi ultimi): $(2+4+2+4+2+4)/6= 3$

2) calcolo delle differenze al quadrato tra le singole valutazioni e la relativa media: $(2-3)^2=1, (4-3)^2=1, (2-3)^2=1, (4-3)^2=1, (2-3)^2=1, (4-3)^2=1$

3) somma dei valori ottenuti: $1+1+1+1+1+1=6$

4) rapporto della somma ottenuta con il numero delle valutazioni -1: $6/(6-1)=1.2$

5) estrazione della radice quadrata: $\sqrt{1.2}=1.095$.

L'estrazione della radice quadrata consente di ottenere un valore che indica il grado di differenziazione con la stessa unità di misura delle valutazioni. Nel nostro esempio le valutazioni oscillano mediamente tra ± 1.095 punti percentuali intorno alla media (3).

Il criterio si applica in rapporto alle seguenti fasce di punteggio per ogni fattore:

1° Fattore: Capacità di differenziazione delle valutazioni dei dipendenti della propria Direzione

Fascia di differenziazione	Punteggio attribuito
Oltre 15.00	3
da 10.01 a 15.00	2
da 5.01 a 10	1
Da 0 a 5.00	0

Gli ulteriori punti si attribuiscono attraverso la misurazione del grado di differenziazione di ogni singola Direzione rispetto alla media del grado di differenziazione dell'insieme delle Direzioni secondo la seguente tabella.

2° Fattore: Capacità di differenziazione rispetto alla media della capacità dimostrata complessivamente dai Dirigenti dell'Ente

Misura del grado di differenziazione rispetto alla media dell'Ente	Punteggio attribuito
Oltre 15.00	2
da 10.01 a 15.00	1
da 0 a 10	0

Valutazione di sintesi 5° Area di valutazione				
Fattori di valutazione della differenziazione	Autovalutazione del Dirigente	Valutazione del Nucleo (V)	Peso attribuito ai fattori (P)	Valore ponderato (V * P)
Capacità di differenziazione				
1	Capacità di differenziazione delle valutazioni dei dipendenti della propria Direzione		3	

2	Capacità di differenziazione rispetto alla media della capacità dimostrata complessivamente dai Dirigenti dell'Ente			2	
Totale peso attribuito alla 5^ Area di Valutazione				5%	_____ %
Media ponderata fattori di differenziazione: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					_____ C

SINTESI DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Valutazione di sintesi	
Aree di valutazione	Punteggio raggiunto
1^ Area di valutazione: Raggiungimento obiettivi	A =
2^ Area di valutazione: Attività	B =
3^ Area di valutazione: Competenze organizzative	C =
4^ Area di valutazione: Prestazioni	D =
5^ Area di valutazione: Differenziazione	E =
Punteggio totale $Pt = Fp_ \cdot A + Fp_ \cdot B + Fp_ \cdot C + Fp_ \cdot D + Fp_ \cdot E$	Pt=

(Fp = fattori di ponderazione applicati alle diverse aree di valutazione)

Abbinamento punteggio totale a quota percentuale da applicare all'indennità di risultato		
Range di punteggio Pt	<60	da 60 fino a 100
Quota di applicazione all'indennità di risultato (Q%)	0 %	Q % = al punteggio ottenuto

Indennità di risultato da corrispondere		
Indennità di risultato prevista	Quota di applicazione all'indennità di risultato	Indennità da corrispondere
R	Q%	$I_r = R \times Q\%$

Si considera **non positiva** una valutazione **inferiore a 60** del valore medio ponderato delle cinque aree. In tal caso non si ha diritto a percepire l'indennità di risultato.

Modulistica

Scheda periodica di rilevazione e valutazione dell'attività della dirigenza.



PROVINCIA REGIONALE DI MESSINA

All.

SCHEDA ATTIVITA'

PERIODO

ANNO

I - PRESENZE

<i>Presenze</i>	<i>Assenze</i>				
	ferie	malattia	missione	attività fuori sede	sopralluoghi et similia

II – ATTIVITA'

A) Relazioni interne

		GIORNO/MESE	INTERLOCUTORE	OGGETTO	ESITO
1	PRINCIPALI INCONTRI ISTITUZIONALI				
2	PRINCIPALI RIUNIONI				
3	PRINCIPALI RAPPORTI CON IL PERSONALE				

B) Relazioni esterne

		GIORNO/MESE	INTERLOCUTORE	OGGETTO	ESITO
1	PRINCIPALI INCONTRI ISTITUZIONALI				
2	PRINCIPALI RIUNIONI				
3	CONTATTI TELEFONICI E TELEMATICI DI RILEVANZA ISTITUZIONALE				
4	PRINCIPALI RAPPORTI CON IL PUBBLICO				
5	COMUNICAZIONI E MANIFESTAZIONI DI RILIEVO				

III - PRINCIPALI ATTIVITA':

A) Amministrative

Tempo	Descrizione

B) Tecniche

Tempo	Descrizione

C) Studio ricerca informazione formazione

Tempo	Descrizione

IV - PRINCIPALI ATTI:

A) Attività istruttoria:

	<i>Descrizione</i>	<i>Tempo</i>
Schemi di provvedimento predisposti		
Proposte		
Altra attività istruttoria		

B) Attività consultiva:

	<i>Descrizione</i>	<i>Tempo</i>
Relazioni		
Pareri		
Valutazioni tecniche		

V – PROVVEDIMENTI EMANATI:

<i>Descrizione</i>	<i>Tempo</i>

VI – EVENTUALI ANNOTAZIONI SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

Descrizione	Annotazione	Codice
A) OBIETTIVO 1		
B) OBIETTIVO 2		
C) OBIETTIVO 3		

VII – EVENTUALI ANNOTAZIONI SUL PERSONALE ASSEGNATO

--

VIII – EVENTUALI ANNOTAZIONI SU LOCALI ED ATTREZZATURE

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for handwritten or typed annotations regarding localities and equipment. The box is currently blank.

VALUTAZIONE SINTETICA DEL QUADRIMESTRE LAVORATIVO

Punteggio da 0 a 100

I	<i>Qualità della presenza</i>	
II	<i>Qualità e rilievo delle relazioni esterne</i>	
III	<i>Qualità del rapporto con i cittadini e l'utenza</i>	
IV	<i>Qualità e rilievo del rapporto interno e con il personale</i>	
V	<i>Qualità e idoneità dell'attività</i>	
	<i>Valutazione media del quadrimestre</i>	

<i>Definizione della valutazione del rendimento delle attività</i>	<i>Valutazione del rendimento delle attività</i>
Ottimo	da 92 a 100
Buono	da 82 a 91
Discreto	da 72 a 81
Sufficiente	da 60 a 71
Insufficiente	inferiore a 60

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRIGENTE

Dirigente	
Direzione	
Anno di valutazione	

Relazione consuntiva, di sintesi, sull'attività svolta :

Valutazione di sintesi della 1^a Area di Valutazione Raggiungimento Obiettivi

	<i>Obiettivi</i>	<i>Autovalutazione grado raggiungimento obiettivo (in %)</i>	<i>Valutazione del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito all'Obiettivo (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>
1	Gestione strategico – intersettoriale				
2	Rilevante gestione settoriale				
3	Gestione economica				
4	Specifico di settore (almeno 2 obiettivi)				
5	Specifico di miglioramento dell'attività ordinaria (almeno 1 obiettivo)				
Totale peso attribuito alla 1^a Area di valutazione				70,00%	____%
Media ponderata raggiungimento obiettivi: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					____ A

Valutazione di sintesi 2° Area di valutazione					
		Valutazione media annuale			
Fattori di valutazione di rendimento attività		<i>Autovalutazione del Dirigente</i>	<i>Valutazione del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito ai fattori (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>
1	Qualità della presenza dimostrata gestendo il proprio tempo di lavoro, assicurando il servizio e contemperando gli impegni esterni.			2	
2	Qualità e rilievo delle relazioni esterne ed in occasione di manifestazioni di rilievo			2	
3	Qualità e frequenza del rapporto con i cittadini e l'utenza			2	
4	Qualità e frequenza dimostrata nel rapportarsi con i collaboratori e, più in generale, con gli altri uffici			2	
5	Qualità e idoneità dell'attività in funzione della sua complessità amministrativa, tecnica e degli atti e provvedimenti predisposti e/o emanati con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti per l'emanazione del provvedimento.			2	
Totale peso attribuito alla 2^ Area di Valutazione				10%	_____ %
Media ponderata fattori di rendimento attività: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					_____ B

Valutazione di sintesi 3° Area di valutazione					
Fattori di valutazione delle competenze organizzative		<i>Autovalutazione del Dirigente</i>	<i>Valutazione e del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito ai fattori (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>
Capacità di direzione organizzativa					
1	Capacità di direzione organizzativa			5	
2	Capacità di gestione delle risorse umane			3	
3	Capacità di relazione e integrazione			2	
Totale peso attribuito alla 3^ Area di Valutazione				10%	_____ %
Media ponderata fattori di competenze organizzative: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					_____ C

Valutazione di sintesi della 4[^] Area di Valutazione Prestazioni					
<i>Obiettivi</i>		<i>Autovalutazione del Dirigente</i>	<i>Valutazione del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito ai fattori (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>
1	Capacità di analisi ed ottimizzazione delle decisioni			1	
2	Capacità di attivazione risorse finanziarie			1	
3	Conoscenze tecniche			1	
4	Tempestività di proposte risolutive di criticità e di mobilitazione su tematiche specifiche			1	
5	Flessibilità organizzativa e adattamento al rinnovamento			1	
Totale peso attribuito alla 4[^] Area di Valutazione				5,00%	___ %
Media ponderata elementi prestazionali: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					___ D

Valutazione di sintesi 5[°] Area di valutazione					
Fattori di valutazione della differenziazione		<i>Autovalutazione del Dirigente</i>	<i>Valutazione del Nucleo (V)</i>	<i>Peso attribuito ai fattori (P)</i>	<i>Valore ponderato (V * P)</i>
Capacità di differenziazione					
1	Capacità di differenziazione delle valutazioni dei dipendenti della propria Direzione			3	
2	Capacità di differenziazione rispetto alla media della capacità dimostrata complessivamente dai Dirigenti dell'Ente			2	
Totale peso attribuito alla 5[^] Area di Valutazione				5%	___ %
Media ponderata fattori di differenziazione: $\Sigma(Vn * Pn)/\Sigma P =$					___ C

Il Dirigente della ___ Direzione “_____”

(firma)

SINTESI DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Valutazione di sintesi	
Aree di valutazione	Punteggio raggiunto
1° Area di valutazione: Raggiungimento obiettivi	A =
2° Area di valutazione: Attività	B =
3° Area di valutazione: Competenze organizzative	C =
4° Area di valutazione: Prestazioni	D =
5° Area di valutazione: Capacità di differenziazione	E =
Punteggio totale Pt = Fp__ * A + Fp__ * B + Fp__ * C + Fp__ * D + Fp__ * E	Pt=

(Fp = fattori di ponderazione applicati alle diverse aree di valutazione)

Abbinamento punteggio totale a quota percentuale da applicare all'indennità di risultato		
Range di punteggio Pt	<60	da 60 fino a 100
Quota di applicazione all'indennità di risultato (Q%)	0	Q % = al punteggio ottenuto

Indennità di risultato da corrispondere		
Indennità di risultato prevista	Quota di applicazione all'indennità di risultato	Indennità da corrispondere
R	Q%	$I_r = R \times Q\%$

Si considera **non positiva** una valutazione **inferiore a 60** del valore medio ponderato delle cinque aree. In tal caso non si ha diritto a percepire l'indennità di risultato.

Il Segretario Generale

Il Presidente del Nucleo Indipendente di Valutazione

Sommario

Parte I – Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione	pag.	2
Parte II – Metodologia della valutazione della performance organizzativa	pag.	5
Parte III – Metodologia per la valutazione della performance individuale dei dirigenti	pag.	6
1^ Area di valutazione: Raggiungimento obiettivi	pag.	10
2^ Area di valutazione: Attività	pag.	12
3^ Area di valutazione: Competenze organizzative	pag.	14
4^ Area di valutazione: Prestazioni e Conoscenze Tecnico - Professionali	pag.	16
5^ Area di valutazione: Differenziazione della valutazione dei propri collaboratori	pag.	18
Sintesi della Valutazione delle Performance Dirigenziali	pag.	20

Modulistica:

Scheda periodica di rilevazione e valutazione dell'attività della dirigenza

Scheda di valutazione finale della Performance individuale del Dirigente