**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
COMUNE DI AVELLINO**

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
(OIV)**

BOZZA

Giugno 2015

Indice

1. Articolazione generale del Sistema di Valutazione

Premessa

1.1 Obiettivi del sistema di valutazione

1.2 Riferimenti normativi

2. Il Sistema di Valutazione

2.1 Livelli della Valutazione

2.2 I soggetti della valutazione

2.3 Le fasi della valutazione

2.4 La valutazione partecipativa

2.4.1 Auto-valutazione della performance e responsabilizzazione per i risultati

2.4.2 Selezione dei criteri di flessibilità

2.4.3 Verifica in itinere

2.4.4 Valutazione dei dirigenti e delle P.O.

2.4.5 Valutazione del personale

2.4.6 Obbligo di trasparenza

2.4.7 Attribuzione retribuzione di risultato

2.4.8 Valutazione di seconda istanza

1. Articolazione generale del Sistema di Valutazione

Premessa

L'adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale deriva dall'esigenza di miglioramento dei servizi pubblici e del rendimento organizzativo finalizzata al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e coerente con le disposizioni normative in materia.

Il sistema è concepito per assicurare in via prioritaria l'ottimizzazione del livello di servizio offerto dall'Ente ai cittadini, stimolando e perseguendo un miglioramento continuo nell'organizzazione interna e nei processi, nel rispetto delle risorse assegnate dall'organo di indirizzo politico amministrativo.

1.1 Obiettivi del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione della performance si pone quale obiettivo principale il miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. In particolare 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 prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità;
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- garantire trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- assicurare la partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento del risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliorare la qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliorare l'impiego delle risorse umane;
- curare la formazione e dello sviluppo del personale.

In sintesi ai sensi del Dlgs. 150/2009 e del Dlgs. 165/2001 i principi generali cui il Sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira, sono: (i) il sistema di valutazione deve garantire la trasparenza ed essere facilmente comprensibile da parte di tutti i soggetti interessati; (ii) gli obiettivi assegnati ai dirigenti ed ai responsabili di strutture sub-dirigenziali dell'Ente devono distinguersi per concretezza ed essere dotati di indicatori di risultato misurabili.

Per il raggiungimento di tali obiettivi assumono un ruolo fondamentale da un lato la condivisione delle strategie dell'Ente e, dall'altro, la valorizzazione del contributo del personale; per tale motivo è richiesta la partecipazione diretta dei dipendenti all'assegnazione degli obiettivi tramite un processo di condivisione e negoziazione.

Mettere in pratica un sistema di valutazione credibile, utile e premiante che agisca da incentivo a migliorare l'azione amministrativa, attraverso maggiore efficienza, trasparenza e capacità di soddisfare i bisogni dei cittadini significa sperimentare stili di gestione collaborativa e partecipata in grado di responsabilizzare tutti i membri dell'organizzazione.

Ciascun dirigente e dipendente potrà partecipare al processo di formulazione degli obiettivi migliorativi dell'Ente, assumendo la responsabilità della loro realizzazione nei confronti della cittadinanza, dei decisori politici, dei diretti superiori e degli altri membri del proprio gruppo di lavoro.

Alla fine dell'anno la misurazione della performance individuale sarà la verifica dell'effettivo apporto reso rispetto a quanto ciascuno si è impegnato a realizzare nell'ambito del proprio gruppo di lavoro o della propria unità organizzativa.

Il sistema di valutazione deve garantire la trasparenza ed essere facilmente comprensibile da parte di tutti i soggetti interessati, in particolare per quanto riguarda l'individuazione degli obiettivi e la valutazione del loro grado di conseguimento.

Al fine di garantire compatibilità tra il contenuto degli obiettivi assegnati ai dirigenti e le finalità strategiche dell'Ente e per ancorare il sistema di valutazione a reali ed effettivi parametri di merito, è prevista, nell'ambito del complesso degli obiettivi contenuti nel PEG e nella Relazione Previsionale e Programmatica comunque assegnati a ciascun dirigente, l'individuazione di un numero limitato di obiettivi sfidanti su cui concentrare il nucleo essenziale della valutazione.

1.2 Riferimenti normativi

L'adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del personale deriva dalla necessità di adeguamento degli strumenti regolamentari dell'Ente alle disposizioni del titolo II del Dlgs. 150/2009 riguardanti la "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance".

In particolare il ciclo della performance (art. 4) è un processo che, con l'utilizzo di un sistema premiante, collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance declinata con riferimento all'Ente, nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente.

La disciplina degli Enti Locali già prevede un processo di pianificazione e valutazione dei risultati che deve essere integrato con le predette previsioni normative. Sulla base delle linee strategiche che l'Amministrazione Comunale intende adottare, in fase di programmazione economico – finanziaria, vengono redatti annualmente il Bilancio previsionale e la Relazione Previsionale Programmatica, dunque l'organo politico definisce il Piano Esecutivo di gestione ed il Piano degli Obiettivi, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle risorse necessarie, ai responsabili di Settore.

Tutto questo processo previsto dalle norme del titolo II del decreto leg.vo 267/2000 (TUEL) altro non è che il processo di programmazione e controllo le cui fasi sono coerenti con le principali fasi del Ciclo della Performance.

Gli strumenti già adottati dall'Ente, quali la Relazione Previsionale Programmatica (RPP) (art.170 del TUEL), il Piano esecutivo di gestione (PEG) (art.169 del TUEL) ed il Piano dettagliato degli Obiettivi (PDO) (art.197 del TUEL), possono legittimamente essere documenti indispensabili del Sistema di misurazione e valutazione della performance, individuando gli stessi obiettivi strategici, quelli operativi e le risorse necessarie per realizzarli. In questa ottica gli strumenti in uso nell'Ente dovranno essere finalizzati alla misurazione della performance che contiene in sé oltre il concetto statico di "risultato" declinato secondo obiettivi di gestione, anche quello dinamico di "prestazione" sia dell'individuo che della struttura organizzativa.

Il presente sistema, in applicazione di quanto stabilito dal D.lgs. 150/2009, come modificato ed integrato, per la materia relativa alla contrattazione, dal D.lgs. 141/2011, disciplina la valutazione delle prestazioni dei dirigenti e del personale dell'Ente ed in linea con il sistema dei controlli interni. Il Sistema ridisegna i contenuti e le competenze al fine di garantire il concreto ed imparziale utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

2. Il Sistema di Valutazione

2.1 Livelli della Valutazione

Il Sistema prevede due livelli di valutazione che riguardano la *performance della struttura organizzativa* in cui il singolo lavora e la *performance individuale* in senso stretto.

La *performance organizzativa* esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La performance organizzativa concerne:

- a. l'attuazione degli indirizzi strategici dell'ente rivolti alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. 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, dal livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La *performance individuale* esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

I Dirigenti e gli incaricati di P.O. sono valutati dall'Amministrazione Comunale, su proposta dell'O.I.V., con le seguenti modalità:

- per una percentuale pari al 60% su obiettivi di performance organizzativa strategici individuati ed assegnati dall'Amministrazione Comunale, in ambito di performance organizzativa;
- per una percentuale pari al 40%, corrispondente alla valutazione di performance individuale, sulla base dei comportamenti organizzativi, come sarà in dettaglio illustrato in seguito.

Tutti il personale dipendente è valutato per una percentuale pari al 40% rispetto alla performance organizzativa e per il restante 60% in base alla valutazione della performance individuale.

2.2 I soggetti della valutazione

La funzione di valutazione della performance nell'Ente è svolta:

- dall'Organismo Indipendente Valutazione della performance ai sensi dell'art. 14 del Dlgs 150/2009 cui spettano le funzioni e i compiti di cui all'art. 2 del vigente "Regolamento per la Costituzione e Disciplina delle attività dell'OIV" (approvato con delibera di G.C. n. 31/2013), in particolare la valutazione della performance di struttura e la proposta di valutazione annuale dei dirigenti e delle relative prestazioni ai fini della retribuzione di risultato;
- dal Segretario Generale dell'Ente che valuta, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione e in coerenza con quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il rispetto degli obblighi d'ufficio e degli adempimenti di legge, anche in riferimento alla normativa in materia di integrità e trasparenza oltre che in materia di anticorruzione;
- dai Dirigenti dell'Amministrazione secondo quanto previsto all'art. 17 comma 1 lett. e-bis del Dlgs. 165/2001 così come modificato dall'art.39 del Dlgs 150/2009. In particolare, secondo la suddetta normativa i dirigenti "effettuano la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti".

L'O.I.V. valuta i dirigenti, i dirigenti a loro volta valutano gli incaricati di P.O. ed il personale alle dipendenze di titolare di posizione organizzativa; le P.O. propongono al dirigente sopra ordinato la valutazione del personale sotto ordinato, condividendo la valutazione con il dirigente.

Il Sistema viene descritto dettagliatamente di seguito e si intende applicabile a tutta la struttura "a cascata".

2.3 Le fasi della valutazione

La valutazione della performance organizzativa si allinea alla programmazione strategica dell'Ente secondo le seguenti fasi:

- il Piano Esecutivo di Gestione è approvato dalla Giunta comunale, su proposta del Direttore Generale, entro 30 giorni dal termine stabilito per l'approvazione del Bilancio di Previsione;
- il Piano Dettagliato degli Obiettivi viene approvato annualmente entro 30 giorni dal termine stabilito per l'approvazione del Bilancio di Previsione;
- annualmente vengono svolte due verifiche dello stato di avanzamento degli obiettivi del PEG e delle attività del PDO (al 31 agosto ed al 31 dicembre).

2.4 La valutazione partecipativa

2.4.1 Auto-valutazione della performance e responsabilizzazione per i risultati

Il presente sistema di valutazione si ispira al noto Metodo Lorenzini¹, che promuove la valorizzazione differenziata dei talenti dei dirigenti e dei dipendenti attraverso un processo di auto-valutazione partecipata che confluisce nella valutazione operata dall'OIV e dai responsabili di struttura. Secondo tale approccio, il processo di formulazione degli obiettivi prevede una fase di confronto tra i dirigenti e l'organo di indirizzo politico amministrativo, tra i dirigenti e il Segretario Generale e, all'interno di ciascun servizio o unità operativa, tra dirigenti, incaricati di posizioni organizzative (P.O.) e dipendenti. Il Ciclo della performance prende le mosse dalla condivisione degli obiettivi strategici dell'Ente che l'organo politico amministrativo concorda con il Segretario Generale e i dirigenti, coinvolgendo l'OIV, al fine di specificare concretamente l'indirizzo politico dell'Ente e verificarne la fattibilità. A loro volta, i dirigenti e gli incaricati di P.O., ogni anno, si confrontano con i propri dipendenti per programmare le attività da realizzare in vista del raggiungimento degli obiettivi strategici. Il dirigente è il primo responsabile dei risultati della struttura nel suo complesso e quindi ha interesse ad instaurare rapporti coesi e orientati al risultato all'interno di ciascuna équipe al fine di rafforzare il senso di appartenenza alla squadra e migliorare il rendimento organizzativo.

Rispetto alle priorità dell'Ente, i dirigenti - nel coordinamento dei dirigenti - e i membri di ciascun équipe - in un momento di condivisione e confronto promosso dal responsabile di unità operativa - sono chiamati a esplicitare il livello di impegno individuale che intendono assicurare durante ciascuna annualità. Tale impegno, come sarà illustrato in seguito, varierà da un minimo ad un massimo a seconda degli obiettivi di struttura e dei compiti assunti da ciascun operatore. Rispetto al livello di impegno espresso da ciascun dirigente e/o dipendente, il responsabile di struttura prevede e stima il grado di raggiungimento degli obiettivi ex ante a partire dall'apporto individuale di ciascun membro dell'unità. In tal modo, egli/ella potrà gestire con flessibilità le risorse umane, finanziarie e strumentali che ha assegnate durante ciascuna annualità.

Conoscere il grado di flessibilità di cui il dirigente o il responsabile di struttura può godere durante l'anno permette di motivare e responsabilizzare tutti i membri dell'équipe in modo da garantire il raggiungimento degli obiettivi anche in presenza di un impegno variabile degli operatori - in altri termini, anche se non tutti i membri dell'unità assicureranno il massimo impegno. Alla fine dell'anno, in base alla valutazione dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, l'apporto individuale di ciascuno sarà premiato in maniera equa e differenziata secondo criteri di merito. La valorizzazione differenziata dell'apporto individuale - effettuata dall'OIV e dai dirigenti/responsabili di struttura (v. para 2.4.3) - verificherà i risultati conseguiti e terrà conto degli impegni assunti da ciascun operatore all'inizio dell'anno in presenza di tutti gli altri membri dell'unità operativa (U.O.). In breve, ciascun équipe concorda in maniera partecipativa e trasparente il livello della performance attesa e verifica il suo effettivo raggiungimento alla fine dell'anno. L'auto-valutazione partecipata è utile come momento di programmazione e organizzazione ex ante e come momento di verifica ex post che dà avvio e sostanza la valutazione della performance vera e propria.

L'impegno espresso ex ante dagli operatori è graduato secondo una scala che si compone di 5 livelli rispetto ad una serie di criteri di flessibilità da formulare in maniera partecipata all'interno

¹ Lorenzini V. (2012) " Esperienze maturate nella Sanità Pubblica. La valutazione differenziale del personale" in Rassegna Italiana di Valutazione, vol. 52.

dell'equipe, del servizio o dell'unità organizzativa, sentito il parere dell'OIV. La griglia presentata qui di seguito (v. para 2.4.2) va condivisa preventivamente, scegliendo fino a 15 criteri caratteristici, correlati agli obiettivi da raggiungere; ciascun criterio incrocia un livello di flessibilità misurato in 5 livelli. Il punteggio di flessibilità complessivo del singolo dipendente/dirigente rispetto ai criteri scelti, viene condiviso dai componenti dell'equipe grazie ad un approccio trasparente e partecipativo, messo in atto dal dirigente o dal responsabile di struttura. Come già menzionato, ogni equipe all'inizio dell'anno concorda col proprio dirigente una "griglia" personalizzata (v. prototipo nel prossimo paragrafo). Ciascun dipendente compila la propria scheda apponendo una crocetta su un livello di impegno da 1 a 5 in corrispondenza dei vari criteri concordati: ne scaturisce il calcolo del grado di flessibilità di cui il dirigente o il responsabile di struttura può godere in vista del raggiungimento degli obiettivi, a partire dall'impegno di ciascuno. La crescita della produttività dell'intera struttura dipende proprio da siffatto processo di auto-valutazione partecipata, preventiva e verificata a fine anno.

2.4.2 Selezione dei criteri di flessibilità

Per rispondere alle legittime preoccupazioni delle RSU rispetto all'equità e all'oggettività del procedimento di valutazione, la differenziazione dell'accesso ai premi deve essere misurabile e far leva su criteri condivisi, formulati in maniera partecipativa all'inizio dell'anno. La griglia che segue è un prototipo di scheda di auto-valutazione partecipata che contiene alcuni possibili criteri di flessibilità collegati ad altrettanti possibili livelli di produttività organizzativa, in grado, cioè, di caratterizzare l'apporto produttivo che verrà messo in atto per raggiungere gli obiettivi dell'intera struttura (performance organizzativa). I criteri di flessibilità possono investire sia le modalità di attuazione degli obiettivi strategici sia i comportamenti individuali e organizzativi strumentali alla realizzazione dei risultati attesi. Ad esempio, un criterio legato all'obiettivo può essere: "Impegno per la valutazione, per ogni tributo, dei cespiti imponibili, della loro evoluzione nel tempo, dei mezzi utilizzati per accertarli". Un criterio legato ad un comportamento organizzativo può essere: "Minimizzazione dei residui passivi e dei debiti fuori bilancio".

La griglia che segue puntualizza alcuni criteri che l'OIV adotta in sede di valutazione dei comportamenti (v. 2.4.3). I criteri esplicitati possono, tuttavia, essere integrati anche da altri criteri concordati secondo modalità partecipative e trasparenti, previo coordinamento con l'OIV. Per attivare/varare la griglia esemplificativa, il dirigente o il responsabile di struttura, di concerto con la propria equipe, la completa in ragione di tutti i criteri concordati, correlandoli agli obiettivi strategici dell'Ente. Ogni operatore ha una copia cartacea della griglia: decide liberamente di porre una "x" sul livello d'impegno che ritiene di potersi assumere, concorda il contenuto con i colleghi ed il dirigente responsabile di struttura e sottoscrive la scheda. L'attivazione è effettiva nel momento in cui i criteri sono stati concordati dall'equipe e la griglia è compilata e sottoscritta dall'operatore.

Occorre sottolineare che concordare i criteri di flessibilità sia rispetto agli obiettivi di struttura sia rispetto ai comportamenti individuali e organizzativi è un passaggio cruciale del processo di auto-valutazione partecipata cui farà seguito la valutazione della performance individuale e organizzativa operata dall'OIV e dai dirigenti/PO (v. para 2.4.3).

Criteri di flessibilità	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Criterio n. 1 - Applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale	minimo	basso	medio	alto	totale
Criterio n. 2 - Analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione					
Criterio n. 3 - Rispetto delle scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente					
Criterio n. 4 - Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione					
Criterio n. 5 - Pianificazione e programmazione dell'attività dell'unità organizzativa affidata e controllo (assumendone direttamente la responsabilità) dei risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo					
Criterio n. 6 - Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati					
Criterio n. 7 - Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna					
Criterio n. 8 - Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo					
Criterio n. 9 -					
Criterio n. 10					
Criterio n. 11					
Criterio n. 12					
Criterio n. 13					
Criterio n. 14					
Criterio n. 15					

Prendiamo in considerazione un esempio. Gli specifici criteri riportati nella scheda che segue possono essere correlati all'obiettivo concordato tra l'amministrazione ed il dirigente/responsabile di potenziare la produttività del SUAP non solo attraverso un'offerta quantitativamente superiore

ma anche qualitativamente più innovativa e attenta a migliorare i rapporti con l'utenza e all'interno dell'unità amministrativa.

Criteri di flessibilità	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Criterio n. 6 - Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati			X		
Criterio n. 7 - Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna				X	
Criterio n. 8 - Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo			X		

Come menzionato precedentemente, il livello minimo di impegno dell'operatore corrisponde ad 1 punto, il massimo a 5 punti. Di conseguenza il 3 livello (3 punti) corrisponde indicativamente alla metà dell'impegno posto nel tratto che va dal livello 1 al livello 5, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40). Nel caso in esame, la flessibilità del singolo operatore oscilla tra un minimo di 3 ed un massimo di 4 con un punteggio complessivo di flessibilità di 20 in fase preventiva. Per garantire il raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa, tutti gli operatori dovranno allora impegnarsi per assicurare la performance di struttura attesa. Ne segue che l'apporto individuale è differenziato e da valorizzare in maniera differenziata in fase preventiva, intermedia e retrospettiva.

Il suddetto procedimento si deve svolgere secondo modalità trasparenti all'interno di ogni unità operativa: all'inizio dell'anno, ogni operatore offre la misura del proprio impegno ed il dirigente ne prende atto facendo sottoscrivere la relativa scheda. Trattandosi dell'apporto al raggiungimento degli obiettivi dell'equipe, a fine anno il dirigente è in condizioni di verificare se il punteggio di flessibilità sia stato rispettato o meno. La scheda di valorizzazione è, quindi, compilata nuovamente alla fine dell'anno sulla base delle verifiche dell'effettivo apporto individuale reso. Le verifiche competono rispettivamente all'OIV per i dirigenti, e ai dirigenti per le PO e i dipendenti.

2.4.3 Verifica in itinere

La verifica in itinere è realizzata al 31.08 ed è finalizzata a monitorare l'andamento della gestione, a controllare eventuali scostamenti rispetto al P.D.O. ed al P.E.G. in vista di proposte di rimodulazione degli obiettivi.

2.4.4 Valutazione dei dirigenti e delle P.O.

Sulla base delle auto-valutazioni partecipate e condivise - e quindi in base al punteggio di flessibilità ottenuto da ciascun operatore e dall'unità nel suo complesso - in seno al coordinamento dei dirigenti e nell'equipe di appartenenza, l'OIV (e i dirigenti per le P.O. e il personale) effettua la valutazione della performance individuale e organizzativa che riguarda sia l'area del risultato ottenuto in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

La valutazione dei dirigenti e degli incaricati delle P.O. si sostanzia in tre diversi aspetti che sono però strettamente collegati tra di loro, vale a dire:

- la valutazione della performance dell'u.o. di diretta responsabilità
- la valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'Ente
- la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

La valutazione delle performance dei settori dell'ente coincide con la verifica da parte dell'OIV (e da parte dei dirigenti per la valutazione delle P.O. e dei dipendenti) dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi previsti nel PEG e nel PDO e quanto condiviso nelle auto-valutazioni partecipate e nelle rendicontazioni di ogni dirigente di settore. Alla fine dell'anno, l'OIV redige la scheda di valutazione della performance del settore, che contiene il giudizio di raggiungimento degli obiettivi articolato su cinque gradi, cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG e delle attività eventualmente dettagliate nel PDO.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	valutazione A	punti 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 70% e 84%	valutazione B	punti 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 69%	valutazione C	punti 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 30% e 49%	valutazione D	punti 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	valutazione E	punti 0

Come già menzionato precedentemente, la valutazione della performance organizzativa pesa sulla valutazione complessiva dei dirigenti e degli incaricati di P.O. per una percentuale del 60%. La valutazione della performance organizzativa concerne nello specifico alcune dimensioni chiave, tra cui:

- a) l'attuazione complessiva dei piani e programmi contenuti nel PEG e nel PDO, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- c) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

La seconda sezione della scheda compilata dall'OIV riguarda il contributo individuale che ogni dirigente di settore e ogni incaricato di posizione organizzativa apporta alla performance di tutto l'ente. Tale valutazione equivale al 40% della valutazione complessiva. Per formulare un giudizio sul contributo individuale del dirigente e degli incaricati di P.O., occorre integrare i criteri sopra menzionati - che caratterizzano il rendimento organizzativo in termini di efficacia, efficienza e qualità delle prestazioni amministrative - con le informazioni relative:

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

La scala di valutazione è articolata sulla base della graduazione dell'ampiezza del contributo apportato, la quale è determinata anche dalla posizione e dal ruolo rivestiti dal dirigente e incaricato di posizione organizzativa valutato. Anche in questo caso la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 40 punti, articolato su cinque gradi di giudizio. Come già menzionato, l'OIV, i Dirigenti e le P.O. esprimeranno un giudizio sulla performance individuale tenendo in considerazione i punteggi di flessibilità che ciascun dirigente/dipendente ha ottenuto nella fase di auto-valutazione partecipata (ex ante e ex post).

Il contributo individuale è stato molto rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	valutazione A	punti 40
Il contributo individuale è stato rilevante anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	valutazione B	punti 30
Il contributo individuale è stato soddisfacente anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	valutazione C	punti 20
Il contributo individuale è stato limitato anche in relazione al sistema dei ruoli e delle responsabilità	valutazione D	punti 10
Il contributo individuale è stato non significativo	valutazione E	punti 0

La terza area nell'ambito della scheda per la valutazione dei dirigenti (e delle P.O.) riguarda i fattori connessi alle competenze professionali e manageriali dimostrate, con riferimento anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. La valutazione ha qui l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli che si effettivamente realizzati. Per la compilazione di questa scheda, l'OIV e i dirigenti e le P.O. faranno nuovamente riferimento ai punteggi di flessibilità ottenuti da ciascun dirigente/dipendente in sede di auto-valutazione partecipata e li integreranno valutando - tramite la scala di valutazione che segue - una serie di competenze e comportanti organizzativi che saranno ritenuti cruciali per aumentare e migliorare la produttività della struttura.

è un punto di eccellenza	valutazione A	punti 40
è un punto di forza	valutazione B	punti 30
soddisfa i requisiti	valutazione C	punti 20
necessita di miglioramento	valutazione D	punti 10
è un punto di debolezza	valutazione E	punti 0

La tabella che segue elenca una serie di competenze e comportamenti che possono essere selezionati per essere valutati unitamente ai criteri di flessibilità concordati in sede di auto-valutazione partecipata.

Elenco delle competenze e dei comportamenti organizzativi	Valutazione assegnata	Punteggio parziale
Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale		
Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione		
Capacità di mediare i conflitti		
Capacità di valorizzare differenziando i dipendenti in funzione del merito		
Capacità di rispettare le scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente		
Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione		
Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'unità organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo		
Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati		
Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna		
Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo		
Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività		
Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori		
MEDIA PUNTEGGI		

Media dei punteggi ottenuti = punteggio totale / numero dei fattori

2.4.5 Valutazione del personale

La valutazione del personale come quella dei dirigenti e degli incaricati di P.O. è partecipativa e tesa a creare e consolidare nel tempo condizioni di benessere organizzativo strumentali alla crescita della produttività.

Come per i dirigenti, è prevista, quindi, una fase di auto-valutazione partecipata attraverso un procedimento di condivisione degli obiettivi dell'unità o del gruppo, in cui ciascun operatore offre la misura del proprio impegno nei confronti del dirigente ma anche nei confronti di tutti gli altri membri dell'unità organizzativa.

A fine anno il dirigente è in condizioni di verificare se l'impegno dichiarato è stato rispettato o meno. Il processo di partecipazione alla definizione degli obiettivi e dei criteri di valutazione permette nel tempo di costruire una squadra coesa esaltando il ruolo del dirigente come *team leader*.

Per questo motivo è fondamentale che, sotto la vigilanza del responsabile di struttura, tutti prendano parte alla definizione di una "griglia valutativa" attraverso modalità trasparenti e partecipate fin dall'inizio del ciclo della performance (v. sopra).

L'auto-valutazione del grado di flessibilità dell'unità operativa o del gruppo è condotta sia in fase preventiva che retrospettiva e costituisce il primo passo necessario per giungere alla valutazione della performance individuale e di struttura e alla valutazione dei comportamenti, come illustrato qui di seguito.

Per il personale dipendente si rimanda agli stessi criteri di valutazione stabiliti per la dirigenza e gli incaricati delle posizioni organizzative.

La sostanziale differenza consiste nella differenziazione del peso percentuale della valutazione in termini di apporto individuale dei soggetti all'u.o. di appartenenza.

In particolare, come già menzionato precedentemente, la complessiva valutazione della performance lavorativa è effettuata per una percentuale pari al 40% in base alla valutazione della performance organizzativa e per il restante 60% in base alla valutazione della performance individuale.

2.4.6 Obbligo di trasparenza

La scheda di valutazione dei dirigenti è articolata in due parti:

- a) la prima, precedentemente illustrata, costituisce la valutazione istruttoria;
- b) la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni area di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può quindi variare da 0 a 120 punti.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

La scheda sintetica finale, in cui confluiscono le singole valutazioni dando luogo ad un unico punteggio, costituisce quindi la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale ed è resa accessibile a richiesta di chiunque, nella scheda di sintesi della valutazione della performance individuale che segue.

Dimensioni di valutazione	Variazione punteggi	Punteggi parziali
Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità con riferimento al PEG e al PDO del settore	da 0 a 40	
Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente	da 0 a 40	
Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi	da 0 a 40	
Punteggio totale		

2.4.7 Attribuzione retribuzione di risultato

Per l'attribuzione delle indennità di risultato sono previste le tre fasce seguenti:

- a) fino a 50 punti: nessuna indennità di risultato
- b) da 51 a 90 punti: liquidazione dell'indennità di risultato con una percentuale corrispondente alla valutazione raggiunta
- c) superiore a 90 punti: liquidazione dell'indennità massima prevista.

2.4.8 Valutazione di seconda istanza

In caso di contestazione della valutazione, il dirigente, il responsabile di P.O. ed il dipendente possono esprimere, tramite motivata relazione, da inviare all'OIV e al Sindaco, le ragioni che hanno impedito il raggiungimento dei risultati e/o le altre ragioni che hanno determinato il giudizio negativo.

Il caso sarà sottoposto a riesame e, se l'istanza viene accolta si procederà ad una nuova valutazione.

Il responsabile non soddisfatto dell'esito della procedura, potrà adire alle vie legali.