

**Regolamento applicativo del sistema di misurazione, valutazione,
integrità e trasparenza della performance dell'Ente e delle risorse umane**

**Approvato con delibera di Comitato Esecutivo n. 63 del 30/10/2015
Modificato con delibera di Comitato Esecutivo n. 44 del 18/08/2017
Modificato con delibera di Comitato Esecutivo n. 22 del 03/03/2020**

Titolo I – Disposizioni generali	3
Art. 1 – Principi generali	3
Art. 2 – Soggetti coinvolti nel SMiVaP delle risorse umane	3
Art. 3 – Soggetti coinvolti nel SMiVaP dell’Ente.....	3
Art. 4 – Gli obiettivi ai fini dell’incentivazione	3
Art. 5 – L’Organismo di Valutazione	3
Art. 6 – Requisiti generali per la nomina dell’O.V	4
Art. 7 - Compiti dell’Organismo di Valutazione (O.V.)	4
Art. 8 – Organismo indipendente di valutazione (OIV).....	5
Art. 9 – Requisiti generali per la nomina dell’O.I.V.....	5
Art. 10 - Nomina dell’OIV.....	6
Art. 11 - Compiti dell’OIV.....	7
Titolo II - Sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance dell’Ente	8
Art. 12 – La performance dell’Ente quale sintesi delle politiche dell’Ente Emilia Orientale.....	8
Titolo III - Sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance delle risorse umane	8
Capo I- SMiVaP individuale dei Responsabili di Area	8
Articolo 13 – Parametri del SMiVaP individuale dei Responsabili di Area.....	9
Art. 14 - La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell’Ente	9
Art. 15 - La misurazione e valutazione del grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali	11
Art. 16 – Valutazione delle competenze manageriali e professionali dimostrate, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato.....	11
Art. 17 - La capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi	13
Art. 18 - La capacità organizzativa dell’ambito operativo di diretta responsabilità	14
Art. 19 - Strumenti di valutazione del SMiVaP individuale dei Responsabili di Area.....	15
Art. 20 – Fasi e tempi della valutazione.....	16
Art. 21 – L’attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale dei Responsabili di Area	17
Capo II- SMiVaP individuale del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di settore	18
Art. 22 – Parametri del SMiVaP individuale del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di Area.....	18
Art. 23 - Strumenti di valutazione del SMiVaP individuale del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di Area	19
Art. 24 – Fasi e tempi della valutazione.....	20
Art. 25 – L’attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di Area.....	20
Capo III- SMiVaP individuale del personale posto in fascia dirigenziale.....	22
Art. 26 – Parametri del SMiVaP individuale del Direttore	22
Art. 27 - La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell’Ente del Direttore	22
Art. 28 - La misurazione e valutazione del grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali del Direttore	23

Art. 29 – Valutazione delle competenze manageriali e professionali dimostrate dal Dirigente, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato.....	23
Art. 30 - La capacità di valutazione dei Responsabili d’Area dimostrata dal Direttore tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi	25
Art. 31 - La capacità organizzativa dell’ambito operativo di diretta responsabilità	26
Art. 32 - Strumenti di valutazione del SMiVaP individuale del personale posto in fascia dirigenziale.....	27
Art. 33 – Fasi e tempi della valutazione.....	28
Art. 34 – L’attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale del personale avente qualifica dirigenziale	28
Titolo IV – Attribuzione dei premi per la performance individuale	29
Art. 35 -Premio di efficienza.....	29
Art. 36 -Le progressioni economiche.....	29
Art. 37 -Percorsi di alta formazione e di crescita professionale.....	29
Art. 38 - Premio annuale per l’innovazione.....	29
Art. 39 - Bonus annuale delle eccellenze	30
Art. 40 - Progressioni di carriera.....	30

Titolo I – Disposizioni generali

Art. 1 – Principi generali.

Il presente regolamento applica e disciplina, in conformità ai principi contenuti nelle leggi che regolano la materia, nello Statuto e nei contratti collettivi per quanto concerne i diritti e gli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, i seguenti argomenti:

- i tempi e i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione
- la metodologia operativa e le procedure per la misurazione e la valutazione dell'Ente
- la metodologia operativa e le procedure per la misurazione e la valutazione individuale
- la metodologia operativa e le procedure per l'erogazione dei premi

Art. 2 – Soggetti coinvolti nel SMiVaP delle risorse umane

L'Organismo di Valutazione (o l'O.I.V. se nominato) è il soggetto cui compete la formulazione al Presidente della proposta di valutazione della performance del Direttore.

Il Direttore è il soggetto cui compete la valutazione della performance dei Responsabili di Area.

Il Responsabile di Area è il soggetto cui compete la valutazione delle performance del personale che afferisce alla sua Area.

La valutazione di performance del personale in distacco totale, in aspettativa e/o in comando assegnato presso altro Ente è effettuata dal Responsabile di Area sentito il referente della struttura/Ente presso cui il dipendente presta servizio.

La valutazione del personale in distacco parziale è effettuata dal Responsabile di Area sentito il Responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio.

Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna all'Ente, la valutazione è effettuata dal Responsabile di Area presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo sentito l'altro responsabile.

Art. 3 – Soggetti coinvolti nel SMiVaP dell'Ente

L'Organismo di Valutazione (o l'O.I.V. se nominato) è il soggetto cui compete la formulazione al Presidente della proposta di valutazione della performance dell'Ente, assumendo quanto definito al successivo Titolo II, articolo 12.

Art. 4 – Gli obiettivi ai fini dell'incentivazione

Il raggiungimento degli obiettivi di sistema, di gruppo ed individuali è uno dei pilastri su cui poggia il SmiVaP, tuttavia il ventaglio degli obiettivi da incentivare non deve esaurire tutti quelli che caratterizzano la responsabilità di una posizione, ma si spinge ad individuare quelli che risultano particolarmente critici e rilevanti per l'organizzazione in un determinato contesto temporale, tali appunto da meritare una specifica incentivazione.

Pertanto non tutti gli obiettivi del PDO (se adottato) o del PEG (se adottato) debbono essere incentivati. Molti di questi obiettivi, per quanto importanti, sono infatti da considerarsi degli standard rispetto alla posizione e devono essere conseguentemente raggiunti.

Art. 5 – L'Organismo di Valutazione

L'organismo di valutazione (O.V.) dell'Ente è costituito da un componente interno o esterno, o da un componente interno e da uno o più componenti esterni, nominato/i dal Presidente. Nel caso in cui i componenti esterni non facciano parte di una pubblica amministrazione con la quale si definisca un apposito accordo per l'adozione di un unitario O.V., la nomina dei membri esterni avviene previa selezione pubblicata sul sito web dell'Ente e con un incarico della durata massima di tre anni.

La nomina avviene nell'ambito di soggetti con documentate competenze, capacità intellettuali, manageriali, relazionali ed esperienza pregressa nella gestione delle risorse umane, così come descritto nel successivo articolo.

Non possono far parte dell'O.V. soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nei tre anni precedenti la nomina.

L'O.V., nel rispetto della funzione di valutazione della performance propria dei Responsabili di Area, collabora nella predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della performance dell'organizzazione, dei Responsabili e dei dipendenti e del sistema di integrità e trasparenza.

L'O.V. controlla il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale e di controllo interno di integrità, promuove altresì l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

Predisporre la Relazione annuale sulla performance, verifica gli obiettivi raggiunti ed i risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente.

Elabora la valutazione della performance individuale e di attribuzione dei premi al Direttore la consegna al Presidente.

Per le attività di sua competenza di avvale dei dati in possesso delle strutture, anche utilizzando i dati del controllo di gestione e i dati in possesso dell'ufficio Personale.

Art. 6 – Requisiti generali per la nomina dell'O.V.

I membri dell'O.V. dovranno possedere i seguenti requisiti:

- Cittadinanza italiana/europea
- Buona conoscenza almeno della lingua inglese, e, se di cittadinanza estera, buona conoscenza della lingua italiana
- Buone conoscenze informatiche
- Titolo di studio: diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel previgente ordinamento degli studi
- Possesso dell'esperienza di almeno cinque anni in posizione di responsabilità (anche presso aziende private) nel campo della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, ovvero possesso di un'esperienza giuridico-organizzativa, di almeno cinque anni, maturata anche in posizione di istituzionale autonomia e indipendenza.

Art. 7 - Compiti dell'Organismo di Valutazione (O.V.)

L'Organismo di Valutazione:

- svolge un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture, del Direttore e nell'adempimento degli obblighi di integrità e trasparenza posti a questa amministrazione;
- concorre a costituire il sistema di misurazione e valutazione di questa amministrazione e garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso in relazione ai suoi processi;
- propone al Presidente la valutazione della performance del Direttore;

- supporta l'organo politico-amministrativo nella definizione degli obiettivi strategici, e nella individuazione delle responsabilità per gli obiettivi medesimi;
- contribuisce all'allineamento dei comportamenti del personale alla missione dell'organizzazione. A tal fine l'Organismo di Valutazione garantisce l'informativa ai Responsabili di Area, per il tramite del direttore, degli obiettivi di performance e cura la migliore comunicazione sullo stato di raggiungimento degli stessi;
- valida il sistema di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e controllo, propedeutico all'erogazione dei trattamenti economici accessori legati al merito, garantendo la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dei controlli interni ed elabora, se necessario, una relazione annuale a consuntivo dell'attività svolta;
- comunica al Presidente ed al Comitato esecutivo, entro 7 giorni da quando ne prende cognizione, le criticità riscontrate;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione delle prestazioni, e verifica i comportamenti organizzativi e risultati del direttore;
- valuta l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- garantisce che il trattamento economico accessorio sia improntato al principio della valorizzazione del merito e della professionalità secondo quanto previsto dal decreto legislativo n.150/2009 e ss.mm.ii., dai vigenti regolamenti di organizzazione e dai vigenti contratti collettivi nazionali ed integrativi, adeguandone l'applicazione a quanto previsto per gli Enti Locali;
- valida i risparmi ottenuti sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Amministrazione;
- garantisce per quanto di competenza l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità;
- garantisce la salvaguardia del principio delle pari opportunità nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati del personale dipendente;
- fornisce pareri ai Responsabili di Area in merito alla valutazione delle prestazioni e dei risultati raggiunti dal personale appartenente alle categorie del vigente sistema contrattuale;
- per le attività di sua competenza si avvale dei dati in possesso delle strutture dell'Ente, anche utilizzando gli uffici preposti al controllo di gestione ed alla gestione del personale;
- nell'espletamento del proprio incarico ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere dati alle strutture dell'Ente, le quali sono tenute a fornirglieli entro il termine massimo di 7 giorni.

Art. 8 – Organismo indipendente di valutazione (OIV).

L'Organismo indipendente di valutazione, se nominato, è monocratico ed è costituito da una professionalità esterna all'Ente.

Viene nominato dal Presidente previa verifica di curricula ottenuti mediante avviso da pubblicare sul sito ufficiale dell'Ente.

L'incarico non può superare i tre anni e può essere rinnovato una sola volta.

La revoca è effettuata con provvedimento motivato del Presidente nel caso di sopraggiunta incompatibilità o mancato rispetto delle condizioni previste nell'incarico.

L'O.I.V. opera in posizione di rigorosa autonomia sia nei confronti degli organi di governo, che nei confronti dei responsabili della gestione e risponde del proprio operato solo ed esclusivamente al Sindaco.

Art. 9 – Requisiti generali per la nomina dell'O.I.V.

Il componente dell'O.I.V. è reclutato dall'Amministrazione tramite procedure ad evidenza pubblica.

La scelta del componente deve essere tale da favorire il rispetto dell'equilibrio di genere.

I requisiti posseduti dai partecipanti dovranno interessare tre aree:

- a) *l'area della conoscenza*: costituita dalla formazione degli interessati, nella quale confluisce la valutazione del percorso di studi e di specializzazione;
- b) *l'area delle esperienze*: costituita dal percorso professionale
- c) *l'area delle capacità o competenze specifiche*, con la quale si intende designare quel complesso di caratteristiche personali ed intellettuali, manageriali, relazionali e realizzative (quali la capacità di individuazione e di soluzione di problemi o di comunicazione e coinvolgimento delle strutture nei processi di innovazione) idonee a rivelare l'attitudine degli interessati ad inserirsi in una struttura nuova, lavorando in gruppo, nonché un'appropriata cultura organizzativa promotrice di valori di trasparenza, integrità e miglioramento continuo.

A specifica di quanto indicato, i candidati dovranno possedere i seguenti specifici requisiti:

- a) Cittadinanza italiana/europea
- b) Buona conoscenza almeno della lingua inglese, e, se di cittadinanza estera, buona conoscenza della lingua italiana
- c) Buone conoscenze informatiche
- d) Titolo di studio: diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel previgente ordinamento degli studi, in ingegneria o economia. In caso di lauree in discipline diverse, è richiesto un titolo di studio post-universitario in profili afferenti alle materie suddette e/o ai settori dell'organizzazione e del personale delle pubbliche amministrazioni, del management, della pianificazione e controllo di gestione, o della misurazione e valutazione delle performance. In alternativa al possesso del titolo di studio universitario, è sufficiente il possesso dell'esperienza di almeno sette anni in posizioni di responsabilità (anche presso aziende private) nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, ovvero in possesso di un'esperienza giuridico-organizzativa, di almeno cinque anni, maturata anche in posizione di istituzionale autonomia e indipendenza

I candidati, in allegato alla domanda di partecipazione, dovranno produrre curriculum vitae attestante il possesso dei requisiti sopradescritti e le esperienze fatte limitatamente alle materie attinenti all'O.I.V.;

Alla valutazione delle domande presentate provvede il Presidente avvalendosi eventualmente anche di consulenti di comprovata competenza esterni all'amministrazione.

Non possono essere nominati componenti dell'O.I.V.:

- a) coloro che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o organizzazioni sindacali,
- b) coloro che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni,
- c) coloro che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

I candidati dovranno altresì sostenere un colloquio con il Presidente al fine di valutare il livello delle esperienze e le capacità posseduti.

Ai sensi del disposto del c.3 dell'art.14 del Dlgs 150/09, prima dell'eventuale nomina dell'OIV, l'Amministrazione provvederà ad inviare alla CiVIT copia dei curricula e dei verbali dei colloqui con i candidati, per l'acquisizione del relativo parere.

Art. 10 - Nomina dell'OIV

L'O.I.V. è nominato dal Presidente, previo parere della CiVIT e resta in carica tre anni. Il compenso per i componenti esterni dell'O.I.V. è fissato e indicato nel bando ad evidenza pubblica per l'affidamento dell'incarico.

L'incarico può essere rinnovato una sola volta.

Art. 11 - Compiti dell'OIV

Le competenze dell'organismo indipendente di valutazione denominato O.I.V. sono definite ai sensi del disposto dell'art. 14 del Dlgs 150/09 e della delibera n.4/2010 della CiVIT.

In particolare l'O.I.V. :

- svolge un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei/delle dirigenti e nell'adempimento degli obblighi di integrità e trasparenza posti a questa amministrazione;
- concorre a costituire il sistema di misurazione e valutazione di questa amministrazione e garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso in relazione ai suoi processi;
- propone al Presidente la valutazione della performance del Direttore;
- supporta l'organo politico-amministrativo nella definizione degli obiettivi strategici, favorendone il coordinamento, e nella individuazione delle responsabilità per gli obiettivi medesimi;
- contribuisce all'allineamento dei comportamenti del personale alla missione dell'organizzazione. A tal fine l'Organismo Indipendente di Valutazione garantisce l'informativa al personale dirigente/posizione organizzativa degli obiettivi di performance e cura la migliore comunicazione sullo stato di raggiungimento degli stessi;
- monitora il sistema generale della valutazione e della trasparenza, previa apposita relazione annuale;
- valida la Relazione sulla performance di cui all'art.10 c.1 lett b) del dlgs 150/09 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- valida il sistema di pianificazione, programmazione e controllo, propedeutico all'erogazione dei trattamenti economici accessori legati al merito, garantendo la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dei controlli interni ed elabora una relazione semestrale ed una annuale a consuntivo dell'attività svolta;
- comunica entro 5 giorni da quando ne prende cognizione le criticità riscontrate al Presidente, nonché all'Ispettorato per la Funzione Pubblica ed alla CiVIT;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati del personale con qualifica dirigenziale;
- valuta l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- garantisce che il trattamento economico accessorio sia improntato al principio della valorizzazione del merito e della professionalità secondo quanto previsto dal decreto legislativo n.150/2009, dai vigenti regolamenti di organizzazione e sul sistema di valutazione e dai vigenti contratti collettivi nazionali ed integrativi;
- valida i risparmi ottenuti sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Amministrazione;
- garantisce per quanto di competenza l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità;
- garantisce la salvaguardia del principio delle pari opportunità nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati del personale dipendente;

- fornisce pareri ai/alle dirigenti/posizioni organizzative in merito alla valutazione delle prestazioni e dei risultati raggiunti dal personale appartenente alle categorie del vigente sistema contrattuale anche con incarico di Alta Professionalità;
- fornisce pareri in materia di controllo di gestione, qualora l'intervento sia richiesto;
- per le attività di sua competenza si avvale dei dati in possesso delle strutture dell'Ente, anche utilizzando gli uffici preposti al controllo di gestione ed alla gestione del personale;
- nell'espletamento del proprio incarico ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere dati alle strutture dell'Ente. Assume la qualità di incaricato del trattamento dei dati personali relativamente all'attività espletata, con i conseguenti doveri e responsabilità previsti dal D.Lgs. 196/2003;
- garantisce ogni altra incombenza prevista dalla legge, dallo statuto, dai regolamenti o comunque espressamente attribuita dal Sindaco.

Titolo II - Sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance dell'Ente

Art. 12 – La performance dell'Ente quale sintesi delle politiche dell'Ente Emilia Orientale.

Il sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance dell'Ente è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione. In tale quadro l'Ente misura e valuta la propria performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso.

La performance organizzativa dell'Ente per i Pachi e la Biodiversità – Emilia Orientale fa essenzialmente riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla 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, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) 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;
- e) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- f) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Posto che il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione è legato all'insieme delle attività di organizzazione dell'Ente, delle scelte operate dagli Amministratori in termini di obiettivi strategici e della capacità dei Responsabili di Area e del Direttore di gestire l'ambito organizzativo di diretta responsabilità in funzione della performance complessiva dell'Ente, la Performance dell'Ente coincide e viene valutata a valere sui servizi significativi di cui al successivo articolo 14.

Titolo III - Sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance delle risorse umane

Capo I- SMiVaP individuale dei Responsabili di Area

Articolo 13 – Parametri del SMiVaP individuale dei Responsabili di Area

Il SMiVaP individuale dei Responsabili di Area è illustrato al presente capo e schematizzato nell'allegato "SCHEMA DEL SMiVaP INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI AREA".

Gli Oggetti da prendere in considerazione per la valutazione dei Responsabili di Area sono declinati sulla base di cinque parametri, che rappresentano il cuore del sistema di misurazione e valutazione dei responsabili di Area, con applicazione dei diversi ambiti ai parametri collegati all'oggetto "Competenze professionali e/o comportamenti organizzativi".

Il SMiVaP individuale dei responsabili di Area, sulla base dell'art. 9, c. 1 del D. Lgs 150/09, indica come segue i parametri attraverso la cui considerazione e analisi Il Direttore misura e valuta la performance di detto personale.

I parametri sono:

1. La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'ente
2. La misurazione e valutazione del grado conseguimento di specifici obiettivi individuali
3. Le competenze manageriali e professionali dimostrate, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato
4. La capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi
5. Gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa)

Ad ognuno dei predetti parametri viene assegnato un punteggio massimo, il quale sarà determinato come si dirà in seguito.

Nel prosieguo i diversi parametri sono stati considerati sotto il profilo del loro significato organizzativo e sono state evidenziate le modalità per procedere alla loro misurazione e dunque alla successiva valutazione dei Responsabili di Area.

Questo lavoro è riassunto nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale dei Responsabili di Area", volto a raccogliere le valutazioni relative a ciascuno dei parametri di cui sopra e quindi a definire compiutamente e complessivamente la valutazione.

Art. 14 - La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell' Ente

La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente, ossia l'analisi della capacità dei Responsabili di Area di gestire l'ambito organizzativo di diretta responsabilità in funzione della performance complessiva dell'Ente, costituisce una delle principali innovazioni introdotte dal D.Lgs 150/09, destinata a rivestire una particolare rilevanza nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale con Responsabilità di Area.

Tale parametro consente di collegare la performance del personale Responsabile di Area con gli obiettivi strategici dell'Organo politico, di cui al Sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance dell'Ente.

Il processo di misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente richiede che, per ogni Servizio significativo all'interno dell'Ente (o, in fase di prima applicazione, per un servizio di cui sia responsabile ogni Responsabile di Area), venga individuato un set di indicatori in grado di rappresentare in maniera adeguata la situazione del servizio e dare conto della sua evoluzione gestionale-organizzativa, consentendone l'apprezzamento da parte del Direttore.

Il set di indicatori da utilizzare deve essere selezionato in maniera tale da consentire di misurare e valutare il servizio secondo i seguenti parametri:

- Efficacia (Ampiezza delle attività del servizio rispetto ai bisogni esistenti)
- Efficienza (Rapporto tecnico ed economico tra risultati ottenuti e risorse utilizzate)

- Economicità (Grado di copertura della spesa con i diversi tipi di risorse disponibili)
- Qualità e Customer Satisfaction (Risultanti da apposite misurazioni e/o survey presso i cittadini)
- Contributo all'immagine dell'Ente (Opinioni esistenti presso alcune categorie di stakeholders)

Come è ovvio, pur mantenendo quale riferimento di base la struttura di parametri di cui sopra, gli indicatori da utilizzare per descrivere la situazione gestionale e organizzativa di servizi diversi (tecnici, amministrativi, socio-educativi, di vigilanza, ecc.) richiederà l'adozione di set di indicatori opportunamente differenziati.

Per procedere alla misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente dei Responsabili di Area è necessario:

- Identificare il tipo e la numerosità dei servizi ricompresi nell'area di responsabilità di ciascun Responsabile (tralasciando le attività di minore entità/interesse, che è possibile ricomprendere sotto la voce generica "varie"). NB: in fase di prima applicazione, sino almeno al termine del primo triennio, si prescinde da quanto sopra, selezionando per ogni Responsabile di Area un solo servizio ritenuto strategico per le politiche dell'Ente;
- Adottare, per ciascun servizio individuato, il set di indicatori più appropriato per descriverne la situazione gestionale-organizzativa, facendo riferimento, ove esistano, a indicazioni normative, esperienze, standard, tali da consentire possibili confronti con amministrazioni omologhe;
- Monitorare la dinamica del valore degli indicatori nel tempo attraverso l'utilizzo di serie di dati almeno triennali, così da permettere l'apprezzamento dell'evoluzione del servizio sotto il profilo dei parametri di cui si è detto, verificando possibili miglioramenti/peggioramenti del servizio;
- Utilizzare gli elementi raccolti per misurare e valutare la situazione dei servizi posti sotto la responsabilità di un determinato Responsabile di Area, per esprimere la valutazione della Performance Organizzativa dello stesso Responsabile di Area.

La valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente, così come sopra definito, registra quindi i miglioramenti/peggioramenti rispetto al precedente esercizio attraverso l'uso di uno o più obiettivi dati, riferiti agli indicatori scelti.

Il meccanismo tiene conto non solo del raggiungimento degli obiettivi riferiti agli indicatori scelti, ma anche del livello di raggiungimento o meno degli stessi e del contesto nel quale si è operato.

Vengono assegnati 5 punti per ogni obiettivo raggiunto e zero per ogni obiettivo fallito. La media di tali valori corrisponderà alla media dei punti acquisiti sugli obiettivi.

Calcolata la percentuale di superamento/fallimento di ogni obiettivo ne viene calcolata la media tra tutti gli obiettivi e in funzione di tale dato si applica una decurtazione o un aumento a valere sulla media dei punti acquisiti sugli obiettivi che tiene conto del contesto nel quale il Responsabile di Area si è trovato ad operare.

In tal modo viene ad essere valutato non solo il raggiungimento degli obiettivi, ma anche l'ampiezza del dato e il suo collegamento al contesto in cui si è operato, in modo da garantire un efficace collegamento tra l'azione del Responsabile di Area e la Performance dell'Ente per quel determinato servizio.

La valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente viene effettuata utilizzando il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'ENTE.

Il **contesto** favorevole o sfavorevole nel perseguimento degli obiettivi assegnati, viene applicato utilizzando il "Sistema di correzione della media dei punti acquisiti sugli obiettivi, in funzione del contesto favorevole o sfavorevole nel quale si è operato", collegato al modello sopra citato.

La valutazione del Direttore, derivata da un'apposita scala qualitativa, potrà portare all'assegnazione di un punteggio positivo o negativo che andrà riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale dei Responsabili di Settore".

Il peso complessivo attribuito al parametro "contributo assicurato alla performance generale dell'Ente" nel presente Ente è pari a punti 10.

Art. 15 - La misurazione e valutazione del grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali

L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali da parte del Personale Responsabile di Area richiede che l'Ente abbia adottato un Sistema esplicito di Pianificazione Strategica annuale e triennale, coerente con il Programma di Mandato e in linea con il Bilancio e la Pianificazione Finanziaria.

Per facilitare il processo di definizione degli obiettivi tra Amministratori e Responsabili di Area è necessario che per ogni obiettivo venga compilata una specifica scheda (Allegato SCHEDE PEG.xls) contenente almeno le seguenti informazioni:

- Settore
- Nominativo del responsabile della realizzazione dell'obiettivo
- Descrizione dell'obiettivo in termini di risultati attesi
- Peso (in percentuale sull'insieme degli obiettivi del settore/servizio)
- Strategicità collegata alla performance dell'Ente
- Risultati attesi
- Indicatore di raggiungimento del risultato/Criterio di valutazione
- Grado di raggiungimento del risultato
- Scadenza prevista
- Altri settori coinvolti
- Risorse coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo
- Individuazione delle fasi componenti il percorso di realizzazione dell'obiettivo e cronogramma risultante
- Verifiche stato di avanzamento

Oltre che agevolare la gestione del processo di programmazione e realizzazione dell'obiettivo, dette informazioni hanno lo scopo di consentire il corretto svolgimento delle fasi di misurazione e valutazione della performance.

Le informazioni inserite nella Scheda PEG di ogni obiettivo, vengono automaticamente trasferite ad una scheda generale (Scheda obiettivi strategici) che ha l'unico scopo di offrire un quadro complessivo degli obiettivi posti in capo ad ogni Responsabile di Area.

Le necessarie informazioni vengono poi trasferite al MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI SETTORE, il quale riassume, a fine esercizio, la valutazione e la misurazione relativa al parametro in questione. Il valore riportato alla voce "Valutazione finale relativa al parametro" verrà quindi riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale dei Responsabili di Area".

Il peso complessivo attribuito al parametro "grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali" nel presente Ente è pari a punti 45.

Art. 16 – Valutazione delle competenze manageriali e professionali dimostrate, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato

Tra i parametri considerati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale Responsabile di Area riveste considerevole importanza la verifica delle Competenze Manageriali e Professionali possedute e dimostrate dal singolo Responsabile nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione.

Per competenza si intende generalmente una caratteristica intrinseca individuale che risulta causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in un dato ruolo organizzativo o in una data situazione professionale e che è misurata sulla base di un criterio stabilito.

Le competenze necessarie allo svolgimento efficace di un determinato ruolo organizzativo sono costituite da Conoscenze, Saper Fare e Sapersi relazionare (ossia l'attitudine a relazionarsi anche in condizioni di difficoltà e il relativo comportamento), tutte caratteristiche, buona parte delle quali, possono essere apprese e migliorate.

Il processo di misurazione e valutazione delle competenze manageriali e professionali si pone quindi l'esplicito obiettivo, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute e, dunque, di accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente.

Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione delle competenze, occorre che il SMiVaP comprenda:

- L'indicazione del quadro competenze sottoposte a misurazione e valutazione
- L'indicazione del peso attribuito alla variabile "Competenze" dal SMiVaP
- Uno strumento (**Manuale Applicativo Valutazione Competenze**) in grado di apprezzare, attraverso la comparazione con specifici "idealtipi" assunti come riferimento, la performance del Responsabile per ciascuna delle competenze previste dal SMiVaP

Il quadro delle Competenze Manageriali e Professionali del Personale Responsabile di Area corrisponde a :

- Orientamento al cittadino e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente
- Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altre Aree ed uffici
- Iniziativa, ovvero impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato
- Flessibilità, ovvero capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza
- Apprendimento continuo inteso come attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa

Attraverso la comparazione con gli "standard" descritti nel Manuale Applicativo di Valutazione delle Competenze, alla performance del Responsabile di Area viene attribuito, per ciascuna competenza considerata, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

- 1 Inadeguata
- 2 Migliorabile
- 3 Adeguata
- 4 Buona
- 5 Eccellente

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene dunque valutata rispetto ad uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti. La valutazione consiste nell'assegnare, per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione che meglio esprime la prestazione espressa.

Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, riparametrata al valore del peso assegnato alla variabile "Competenze" (25).

Il SMiVaP individuale dei Responsabili di Area per le competenze manageriali e professionali dimostrate, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato è schematizzato nell'allegato MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE DAI RESPONSABILI DI AREA.

Il valore riportato alla voce "Valutazione finale relativa al parametro" verrà quindi riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale dei Responsabili di Area".

Il peso complessivo attribuito al parametro "Competenze" nel presente Ente è pari a punti 25.

Art. 17 - La capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi

La Capacità di Valutazione dei Collaboratori costituisce una componente importante del Sistema di Valutazione della Performance del Personale avente responsabilità di settore, perchè contribuisce a determinare e migliorare le doti di leadership e nel contempo favorisce l'affermazione di quella cultura del merito che può produrre un nuovo impulso verso l'azione della P.A.

Le modalità di misurazione e valutazione di questo parametro richiedono che vengano esaminate le seguenti due variabili:

1- La qualità del processo e degli strumenti adottati e messi in atto da parte del Responsabile di Settore nel produrre la valutazione dei propri collaboratori attraverso:

- comunicazione delle attese;
- chiarezza degli obiettivi assegnati;
- verifiche infra annuali della performance;
- esplicitazione circostanziata dei motivi di soddisfazione e/o insoddisfazione;
- colloquio finale,

ossia la qualità del Sistema di Misurazione della Performance del Personale Dipendente e l'adeguatezza dei comportamenti tenuti dal Responsabile in termini di osservanza delle prescrizioni del Sistema medesimo.

2- I risultati del processo di valutazione dei collaboratori attuato dal Responsabile di Area, esaminati sotto il profilo della chiara e motivata differenziazione delle valutazioni espresse ai fini di una equa valorizzazione del merito.

Ciò comporta che a ciascuna delle due variabili di cui sopra potrà venire attribuito, da parte del Direttore a seguito delle verifiche da questi effettuate, un punteggio compreso tra un minimo pari a 1 ed un massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

- 1 Inadeguata
- 2 Migliorabile
- 3 Adeguata
- 4 Buona
- 5 Eccellente

L'analisi della seconda variabile si fonderà sull'applicazione della deviazione standard ai punteggi assegnati ai collaboratori di ogni Responsabile di settore, corretta in funzione delle analisi che il direttore farà.

In caso di un solo collaboratore, la deviazione standard si applicherà sui punteggi assegnati a quel collaboratore negli ultimi tre anni se da tale tempo presente all'interno di quel settore, o in carenza di tale condizione il direttore utilizzerà i dati riferiti a tutti i dipendenti afferenti a quell'Area negli ultimi cinque anni.

Il SMiVaP individuale dei Responsabili di Area per la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi è schematizzato nell'allegato MODELLO CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI.

Il valore riportato alla voce "Valutazione finale relativa al parametro" verrà quindi riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale dei Responsabili di Area".

Il peso complessivo attribuito al parametro "Valutazione dei Collaboratori" nel presente Ente è pari a punti 10.

Art. 18 - La capacità organizzativa dell'ambito operativo di diretta responsabilità

La capacità organizzativa è intesa come la capacità di stabilire e monitorare programmi di lavoro per garantire il conseguimento di specifici obiettivi, determinando priorità d'azione, responsabilità, tempi e risorse da impiegare.

Il processo di misurazione e valutazione della capacità organizzativa ha lo scopo di favorire lo sviluppo delle qualità organizzative dei Responsabili di Area intese come gestione delle risorse umane, economiche e dei mezzi a loro disposizione.

In particolare, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, il processo di misurazione e valutazione della capacità organizzativa vuole incidere sulla leadership che ogni responsabile deve dimostrare di possedere, affinché esso possa essere sempre più riconosciuto come leader di un gruppo per le sue capacità tecniche ed umane e non per un semplice atto di nomina.

Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione della capacità organizzativa, così come avviene per le competenze manageriali e professionali, occorre che il SMiVaP preveda:

- Il quadro delle capacità organizzative sottoposte a misurazione e valutazione
- L'indicazione del peso attribuito alla variabile "Capacità organizzativa" nel SMiVaP
- Uno strumento (**Manuale Applicativo Valutazione delle Capacità organizzative**) in grado di apprezzare, attraverso la comparazione con specifici "idealtipi" assunti come riferimento, la performance del responsabile per ciascuna delle capacità previste dal SMiVaP

Il quadro delle capacità organizzative del Personale Responsabile di Area corrisponde a :

- Capacità di tradurre le Politiche dell'Ente in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di pianificare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità
- Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale
- Sensibilità economica e propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi

Attraverso la comparazione con gli "standard" descritti nel Manuale Applicativo di Valutazione delle Capacità organizzative, alla performance del Responsabile di Area viene attribuito, per ciascuna capacità considerata, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

- 1 Inadeguata
- 2 Migliorabile
- 3 Adeguata
- 4 Buona
- 5 Eccellente

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene dunque valutata rispetto a uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti.

La misurazione e valutazione delle Capacità organizzative collegate alla "Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e

favorendone la crescita professionale” sarà effettuata, oltre che mediante l’impiego del “Manuale Applicativo Valutazione delle Capacità organizzative”, attraverso la verifica dell’effettuazione di ore di formazione ai propri collaboratori che per ogni annualità non potranno essere inferiori alle 16, pari a circa quattro giornate formative.

La scelta dei temi sarà di esclusiva competenza del Responsabile di Area, sentite le esigenze dei propri collaboratori.

Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, riparametrata al valore del peso assegnato alla variabile “Capacità organizzative” (10).

Il SMiVaP individuale dei Responsabili di Area per le Capacità organizzative è schematizzato nell’allegato MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE CAPACITA’ ORGANIZZATIVE DEI RESPONSABILI DI AREA.

Il valore riportato alla voce “Valutazione finale relativa al parametro” verrà quindi riportato nel modello “Scheda dei risultati della valutazione annuale dei Responsabili di Area”.

Il peso complessivo attribuito al parametro “capacità organizzative” nel presente Ente è pari a punti 10.

Art. 19 - Strumenti di valutazione del SMiVaP individuale dei Responsabili di Area

Per quanto detto sin’ora, gli strumenti di valutazione sono costituiti:

- a) Dal MODELLO SCHEDA DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DEI RESPONSABILI DI AREA
- b) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'ENTE DAI RESPONSABILI DI AREA
- c) Dal Sistema di correzione della media dei punti acquisiti sugli obiettivi in funzione del contesto favorevole o sfavorevole
- d) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI AREA
- e) Dalla SCHEDA PEG
- f) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE DAI RESPONSABILI DI AREA
- g) Dal MODELLO CAPACITA’ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI
- h) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE CAPACITA’ ORGANIZZATIVE DEI RESPONSABILI DI AREA
- i) Dal Manuale Applicativo di Valutazione delle Competenze
- j) Dal Manuale Applicativo Valutazione delle Capacità organizzative

Il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'ENTE DAI RESPONSABILI DI AREA deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- i dati finanziari
- i dati gestionali
- gli indicatori
- Il meccanismo di aggiustamento della valutazione in relazione al contesto favorevole o sfavorevole. Per tale passaggio si utilizza Sistema di correzione della media dei punti acquisiti sugli obiettivi in funzione del contesto favorevole o sfavorevole

Il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI RESPONSABILI DI AREA deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione degli obiettivi
- Il grado di raggiungimento
- Il Peso assegnato ad ogni obiettivo
- I punteggi parziali

- La valutazione finale.

I dati sopra citati vengono desunti dalla SCHEDA PEG

Il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE DAI RESPONSABILI DI AREA deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione delle competenze
- I punteggi assegnati
- La somma dei punteggi assegnati
- La valutazione finale

I punteggi vengono assegnati utilizzando il Manuale Applicativo di Valutazione delle Competenze.

Il MODELLO CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione delle variabili impiegate
- I punteggi assegnati
- La valutazione finale.

Il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' ORGANIZZATIVE DIMOSTRATE DAI RESPONSABILI DI AREA deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione della capacità organizzative analizzate
- I punteggi assegnati
- La valutazione finale.

I punteggi vengono assegnati utilizzando il Manuale Applicativo Valutazione delle Capacità organizzative.

Art. 20 – Fasi e tempi della valutazione

Le fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Responsabili di Area sono le seguenti.

- a) fase di assegnazione: al valutato sono formalmente assegnati dal Comitato Esecutivo gli obiettivi dell'Area di competenza. In tale fase possono inoltre essere definiti i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare.
- b) fase di monitoraggio: questa fase intermedia ha l'obiettivo di monitorare in corso d'anno il progressivo realizzarsi delle attese e si sostanzia in almeno un momento di verifica intermedia con relativo colloquio, nel quale è analizzato lo stato di avanzamento dei lavori e le misure correttive degli eventuali scostamenti evidenziati;
- c) fase consuntiva: quest'ultima fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione finale d'esercizio, nella stesura delle schede di valutazione, nella presentazione e consegna di queste ultime ai Responsabili, unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione.

1. Le tre fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Responsabili di Area di cui sopra sono attuate entro le seguenti date, che costituiscono limite temporale non valicabile:

- fase assegnazione: all'atto dell'approvazione degli obiettivi di PEG (con esclusione del primo anno di applicazione del presente regolamento);
- fase di monitoraggio: entro 130 giorni dall'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di Area (solo per il primo anno di applicazione del presente regolamento tale termine potrà essere diverso) ;
- fase consuntiva: entro il 15 aprile dell'anno successivo.

Art. 21 – L’attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale dei Responsabili di Area

Posto che l’attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance delle Posizioni Organizzative (Responsabili di Area) si basa sull’assegnazione di un riconoscimento economico massimo pari ad un valore compreso tra il 10 ed il 25% del valore della Posizione economica stessa, vengono premiati i Responsabili di Area che abbiano ottenuto almeno 70 punti nel modello “Scheda dei risultati della valutazione annuale dei Responsabili di Area” alla voce “Somma dei punti assegnati”.

L’assegnazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance delle Posizioni Organizzative avviene applicando il seguente meccanismo:

- Viene calcolata la media tra i punteggi acquisiti da tutti i Responsabili di Area che abbiano ottenuto una valutazione complessiva superiore a 70 punti;
- Ai Responsabili di Area che hanno ottenuto un punteggio superiore alla media calcolata come sopra, viene assegnato un premio pari alla proporzione tra il premio massimo acquisibile e il punteggio ottenuto, aumentato del 30% e sino al raggiungimento del premio massimo acquisibile;
- Ai Responsabili di Area che hanno ottenuto un punteggio inferiore alla media calcolata come sopra, viene assegnato un premio pari alla proporzione tra il premio massimo acquisibile e il punteggio ottenuto, diminuito del 30%;

In tal modo viene rispettato il dettato normativo (costruzione delle fasce), si differenzia significativamente tra le stesse, ma l’inserimento di un Responsabile di Area in una fascia deriva unicamente dal suo comportamento e non dalla necessità di predefinire il numero di Responsabili che finiranno in ogni fascia.

Capo II- SMiVaP individuale del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di settore

Art. 22 – Parametri del SMiVaP individuale del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di Area

Il SMiVaP individuale del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di Area, sulla base dell'art. 9, c. 2 del D. Lgs 150/09, indica i parametri generali attraverso la cui considerazione e analisi i Responsabili di Area misurano e valutano la performance di detto personale.

I parametri generali sono:

1. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo;
2. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (escluse le fasce A e B);
3. le competenze dimostrate
4. la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
5. i comportamenti professionali e organizzativi agiti

Tali parametri generali vengono declinati in tre categorie, ad ognuna delle quali viene assegnato un peso:

- a) Categoria dei Comportamenti e della responsabilità – Peso 40;
- b) Categoria dei Risultati – Peso 40;
- c) Categoria del contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici del settore di appartenenza – Peso 20.

Le prime due categorie sono infine scomposte nei seguenti parametri di base, volti ad offrire un quadro esaustivo dell'operato e degli atteggiamenti del personale:

Parametri di base della Categoria dei Comportamenti e della responsabilità:

1. Coinvolgimento nei processi operativi disposti dal responsabile del settore
2. Adattamento organizzativo all'interno del settore e tra i settori
3. Iniziativa personale
4. Capacità propositiva
5. Capacità di programmazione
6. Capacità di risolvere problemi imprevisti
7. Grado di autonomia
8. Capacità relazionali e comunicative
9. Flessibilità
10. Propensione al raggiungimento dei risultati
11. Attenzione alla qualità
12. Attenzione all'utente
13. Orientamento all'aggiornamento
14. Attenzione all'immagine dell'ente
15. Capacità di valutazione economica
16. Capacità di collaborazione con l'esterno
17. Autocontrollo

Parametri di base della Categoria dei Risultati:

1. Tempi (accantonamento, accumulo pratiche e tempestività negli adempimenti)
2. Impegno e qualità della prestazione
3. Abbattimento costi
4. Gestione del proprio tempo
5. Grado di identificazione nell'ente

6. Attenzione nella cura delle dotazioni del proprio ufficio
7. Capacità di lavorare in gruppo
8. Rispetto di programmi e priorità
9. Correttezza degli atti prodotti
10. Efficacia dei servizi prodotti

Art. 23 - Strumenti di valutazione del SMiVaP individuale del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di Area

Gli strumenti di valutazione sono costituiti:

- a) dalla Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale: categorie A, B, C e D (senza responsabilità di Area)
- b) dal Manuale di valutazione delle prestazioni del personale al fine della attribuzione dei compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

In considerazione del fatto che non tutti i parametri sopra elencati possono applicarsi a tutti i collaboratori dei Responsabili di Area, ognuno di loro dovrà individuare, per ognuna delle prime due categorie, almeno sette parametri, i quali dovranno essere impiegati per valutare e misurare l'operato di tutti i collaboratori della propria Area.

La scheda dei risultati della valutazione annuale del personale: categorie A, B, C e D (senza responsabilità di Area) deve essere integralmente compilata e deve contenere:

- per ogni parametro di base scelto, e per la Categoria del contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Area di appartenenza, l'attribuzione di un punteggio compreso tra 1 e 5, il quale sarà individuato sulla base delle definizioni presenti nel Manuale di valutazione di cui al precedente punto b);
- Il punteggio attribuito alla categoria del Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Area di appartenenza, dovrà essere assegnato sulla base del reale contributo dato dal singolo dipendente;
- Il valore percentuale di raggiungimento degli obiettivi desunto dal Modello Misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali dei Responsabili di Area alla voce "Valutazione finale";
- L'analisi del comportamento, dei risultati del dipendente e le azioni volte al miglioramento relativamente al colloquio intermedio;
- Le eventuali osservazioni del valutato relativamente al colloquio intermedio;
- Il giudizio e le azioni specifiche di miglioramento delle prestazioni proposte dal valutatore durante il colloquio finale;
- L'andamento della prestazione del collaboratore rispetto all'anno precedente (a partire dal secondo anno di applicazione del presente regolamento);
- Le ragioni dell'eventuale cambiamento;
- Le eventuali osservazioni del valutato espresse durante il colloquio finale;
- Le date e le firme previste.

Grande attenzione dovrà essere posta sia durante il colloquio intermedio che durante quello finale, perchè da essi dovranno derivare gli elementi utili al valutato per correggere gli atteggiamenti e i risultati individuati dal Responsabile di Area come inadeguati allo standard atteso.

Entro 10 giorni dalla data della presentazione della scheda di valutazione, il valutato può presentare al Responsabile di Area una richiesta di riesame in forma scritta, necessariamente motivata e circostanziata e contenente l'ipotesi di nuovo punteggio. Il Responsabile di Area avrà 20 giorni di tempo per rispondere a detta richiesta; decorso inutilmente tale termine la tesi sostenuta nella richiesta di riesame diviene efficace e con essa il punteggio ivi indicato.

In caso di inerzia del Responsabile di Area che lasci decorrere il termine dei 20 giorni sopra citati, la sua valutazione complessiva verrà riveduta al ribasso dal Direttore per un valore pari al 10% del punteggio finale che altrimenti gli verrebbe attribuito.

Art. 24 – Fasi e tempi della valutazione

Le fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti.

a) fase previsionale: al valutato sono formalmente indicati gli obiettivi dell'Area di appartenenza. In tale fase possono inoltre essere definiti i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare. Tale fase è opportuno che venga svolta attraverso un incontro con tutti i dipendenti afferenti al settore, onde garantire al "gruppo" la stessa informazione e sottolineare la necessità di operare assieme;

b) fase di monitoraggio: questa fase intermedia ha l'obiettivo di monitorare formalmente in corso d'anno il progressivo realizzarsi delle attese e si sostanzia in almeno un momento di verifica intermedia con relativo colloquio, nel quale sono analizzate le misure correttive degli eventuali scostamenti evidenziati.

c) fase consuntiva: quest'ultima fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione finale d'esercizio, nella stesura della scheda di valutazione, nella presentazione e consegna di queste ultime al personale, unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione.

1. Le tre fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale di cui sopra sono attuate entro le seguenti date, che costituiscono limite temporale non valicabile:

- fase previsionale: entro 10 giorni dall'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di Area;
- fase di monitoraggio: entro 120 giorni dall'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di Area (solo per il primo anno completo di applicazione del presente regolamento tale termine potrà essere diverso);
- fase consuntiva: entro il 28 febbraio dell'anno successivo.

Nel caso in cui il Responsabile di Area non proceda alla fase consuntiva nei tempi stabiliti, salvo casi di forza maggiore, i relativi passaggi saranno attuati dal Direttore acquisendo ogni utile elemento atto a procedere alla valutazione del personale, posto che la valutazione è elemento imprescindibile per l'attribuzione dei relativi premi e che di carenze operative del diretto Responsabile di Area non può subirne nocimento il personale a questi afferente.

La mancata effettuazione della fase di monitoraggio da parte di un Responsabile di Area o la sua effettuazione con un ritardo superiore ai 20 giorni rispetto a quelli stabiliti al punto 1., sarà considerata negativamente in fase di valutazione della performance dello stesso Responsabile da parte del Direttore.

Art. 25 – L'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance del personale posto in fascia A, B, C, e D senza responsabilità di Area

Per vedersi riconosciuta la produttività occorre che il dipendente abbia ottenuto almeno 50 punti nella valutazione, ossia almeno la metà dei punti disponibili.

Vengono definite quattro fasce di merito e la loro dimensione, che non è predeterminata, viene a costituirsi in funzione dei punteggi acquisiti.

Le risorse complessive destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale sono predefinite, così come sono predefinite (in sede di contrattazione decentrata) le risorse da assegnare ad ognuna delle tre fasce oltre la prima che prevede zero risorse, poichè riguarda coloro i quali hanno ottenuto meno di 50 punti.

Le risorse assegnate alla seconda fascia vengono ripartite tra tutti coloro i quali hanno ottenuto almeno 50 punti.

Le risorse assegnate alla quarta fascia vengono ripartite tra coloro i quali hanno ottenuto almeno 70 punti.

Le risorse assegnate alla terza fascia vengono ripartite solo tra coloro i quali hanno ottenuto almeno 80 punti.

In tal modo tutti partecipano all'attribuzione delle risorse proporzionalmente al loro operato ma nell'ambito di tre fasce premiali: tra 50 e 69,9 punti, tra 70 e 89,9 punti e oltre i 90 punti.

Capo III- SMiVaP individuale del personale posto in fascia dirigenziale

Art. 26 – Parametri del SMiVaP individuale del Direttore

Il SMiVaP individuale del direttore è illustrato al presente capo e schematizzato nell'allegato "SCHEMA DEL SMiVaP INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE".

Gli Oggetti da prendere in considerazione per la valutazione dei dirigenti sono declinati sulla base di cinque parametri, che rappresentano il cuore del sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti, con applicazione dei diversi ambiti ai parametri collegati all'oggetto "Competenze professionali e/o comportamenti organizzativi".

Il SMiVaP individuale dei dirigenti, sulla base dell'art. 9, c. 1 del D. Lgs 150/09, indica come segue i parametri attraverso la cui considerazione e analisi l'OIV o l'OV misura e valuta la performance di detto personale.

I parametri sono:

1. La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'ente
2. La misurazione e valutazione del grado conseguimento di specifici obiettivi
3. Le competenze manageriali e professionali dimostrate, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato
4. La capacità di valutazione dei responsabili di Area dimostrata tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi
5. Gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa)

Ad ognuno dei predetti parametri viene assegnato un punteggio massimo, il quale sarà determinato come si dirà in seguito.

Nel prosieguo i diversi parametri sono stati considerati sotto il profilo del loro significato organizzativo e sono state evidenziate le modalità per procedere alla loro misurazione e dunque alla successiva valutazione del personale dirigenziale.

Questo lavoro è riassunto nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale dirigenziale", volto a raccogliere le valutazioni relative a ciascuno dei parametri di cui sopra e quindi a definire compiutamente e complessivamente la valutazione.

Art. 27 - La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell' Ente del Direttore

La misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente, ossia l'analisi della capacità del Direttore di gestire l'ambito organizzativo di diretta responsabilità in funzione della performance complessiva dell'Ente, costituisce una delle principali innovazioni introdotte dal D.Lgs 150/09, destinata a rivestire una particolare rilevanza nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale con qualifica dirigenziale.

Tale parametro consente di collegare la performance del Dirigente con gli obiettivi strategici dell'Organo politico, di cui al Sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance dell'Ente.

Dato il ruolo di coordinamento dell'agire dei Responsabili d'Area che compete al Direttore con qualifica dirigenziale, il processo di misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente prevede che al Direttore siano assegnati gli stessi indicatori, riferiti ai medesimi servizi assegnati ai responsabili d'Area.

Una volta calcolato il punteggio acquisito dai responsabili d'Area secondo le modalità di cui all'Art. 14, ne viene calcolata la media ed il valore ottenuto esprimerà la misurazione e valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente da parte del Dirigente che, l'O.I.V o

dell'O.V. potrà ridefinire a seconda del contesto complessivo nel quale il Dirigente si è trovato ad operare avendo come limite il fatto che il peso complessivo attribuito al parametro "contributo assicurato alla performance generale dell'Ente del Direttore" nel presente Ente è pari a punti 10.

La valutazione del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente viene effettuata utilizzando il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'ENTE DA PARTE DEL DIRIGENTE.

La valutazione definita, dall'O.I.V o dell'O.V. andrà riportata nella "Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale con qualifica dirigenziale".

Art. 28 - La misurazione e valutazione del grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali del Direttore

L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali da parte del Personale con qualifica dirigenziale richiede che l'Ente abbia adottato un Sistema esplicito di Pianificazione Strategica annuale e triennale, coerente con il Programma di Mandato e in linea con il Bilancio e la Pianificazione Finanziaria.

Tale attività si dettaglia nell'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili d'area di cui all'Art. 15.

Dato il ruolo di coordinamento dell'agire dei Responsabili d'Area che compete al Direttore con qualifica dirigenziale, il processo di misurazione e valutazione del grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali del dirigente prevede che al Direttore siano assegnati gli stessi e tutti gli obiettivi assegnati ai responsabili d'Area.

In tal modo, si rende più cogente la necessità di controllo da parte del Dirigente sul raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Responsabili d'Area che, poiché assegnati dall'Esecutivo, rappresentano il cuore della strategia politica annuale dell'Amministrazione.

Una volta calcolato il punteggio acquisito dai responsabili d'Area secondo le modalità di cui all'Art. 15, ne viene calcolata la media ed il valore ottenuto esprimerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali da parte del Personale con qualifica dirigenziale.

Le necessarie informazioni vengono trasferite al MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DA PARTE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE, il quale riassume la valutazione e la misurazione relativa al parametro in questione.

Il valore riportato alla voce "Valutazione finale relativa al parametro" verrà quindi riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale con qualifica dirigenziale".

Il peso complessivo attribuito al parametro "grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali" nel presente Ente è pari a punti 40.

Art. 29 – Valutazione delle competenze manageriali e professionali dimostrate dal Dirigente, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato

Tra i parametri considerati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale con qualifica dirigenziale riveste considerevole importanza la verifica delle Competenze Manageriali e Professionali possedute e dimostrate nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione.

Per competenza si intende generalmente una caratteristica intrinseca individuale che risulta causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in un dato ruolo organizzativo o in una data situazione professionale e che è misurata sulla base di un criterio stabilito.

Le competenze necessarie allo svolgimento efficace di un determinato ruolo organizzativo sono costituite da Conoscenze, Saper Fare e Sapersi relazionare (ossia l'attitudine a relazionarsi anche in condizioni di difficoltà e il relativo comportamento), tutte caratteristiche, buona parte delle quali, possono essere apprese e migliorate.

Il processo di misurazione e valutazione delle competenze manageriali e professionali si pone quindi l'esplicito obiettivo, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute e, dunque, di accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente.

Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione delle competenze, occorre che il SMiVaP comprenda:

- L'indicazione del quadro competenze sottoposte a misurazione e valutazione
- L'indicazione del peso attribuito alla variabile "Competenze" dal SMiVaP
- Uno strumento (**Manuale Applicativo Valutazione Competenze**) in grado di apprezzare, attraverso la comparazione con specifici "idealtipi" assunti come riferimento, la performance del Responsabile per ciascuna delle competenze previste dal SMiVaP

Il quadro delle Competenze Manageriali e Professionali del Personale con qualifica dirigenziale corrisponde a :

- Capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente;
- Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra le diverse Aree dell'Ente;
- Iniziativa, ovvero impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato;
- Flessibilità, ovvero capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza;
- Apprendimento continuo inteso come attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza non di competenza dei Responsabili d'Area.

Attraverso la comparazione con gli "standard" descritti nel Manuale Applicativo di Valutazione delle Competenze, alla performance del personale con funzioni dirigenziali viene attribuito, per ciascuna competenza considerata, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

- 1 Inadeguata
- 2 Migliorabile
- 3 Adeguata
- 4 Buona
- 5 Eccellente

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene dunque valutata rispetto ad uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti. La valutazione consiste nell'assegnare, per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione che meglio esprime la prestazione espressa.

Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, riparametrata al valore del peso assegnato alla variabile "Competenze" (25).

Il SMiVaP individuale del personale con qualifica dirigenziale per le competenze manageriali e professionali dimostrate, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato è schematizzato nell'allegato MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE DAL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE.

Il valore riportato alla voce "Valutazione finale relativa al parametro" verrà quindi riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale con qualifica dirigenziale".

Il peso complessivo attribuito al parametro "Competenze" nel presente Ente è pari a punti 30.

Art. 30 - La capacità di valutazione dei Responsabili d'Area dimostrata dal Direttore tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi

La Capacità di Valutazione dei Responsabili d'Area costituisce una componente importante del Sistema di Valutazione della Performance del Personale avente qualifica Dirigenziale, perchè contribuisce a determinare e migliorare le doti di leadership e nel contempo favorisce l'affermazione di quella cultura del merito che può produrre un nuovo impulso verso l'azione della P.A.

Le modalità di misurazione e valutazione di questo parametro richiedono che vengano esaminate le seguenti due variabili:

1- La qualità del processo e degli strumenti adottati e messi in atto da parte del Personale avente qualifica Dirigenziale nel produrre la valutazione dei Responsabili d'Area attraverso:

- comunicazione delle attese;
- chiarezza degli obiettivi assegnati;
- verifiche infra annuali della performance;
- esplicitazione circostanziata dei motivi di soddisfazione e/o insoddisfazione;
- colloquio finale,

ossia la qualità del Sistema di Misurazione della Performance del Personale avente qualifica Dirigenziale e l'adeguatezza dei comportamenti tenuti dal Dirigente in termini di osservanza delle prescrizioni del Sistema medesimo.

2- I risultati del processo di valutazione dei Responsabili d'Area, attuato dal Dirigente, esaminati sotto il profilo della chiara e motivata differenziazione delle valutazioni espresse ai fini di una equa valorizzazione del merito.

Ciò comporta che a ciascuna delle due variabili di cui sopra dovrà essere attribuito, da parte dell'OIV o dell'OV, a seguito delle verifiche da questi effettuate, un punteggio compreso tra un minimo pari a 1 ed un massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

- 1 Inadeguata
- 2 Migliorabile
- 3 Adeguata
- 4 Buona
- 5 Eccellente

Il SMiVaP individuale del Dirigente per la capacità di valutazione dei Responsabili d'Area dimostrata tramite una significativa e ponderata differenziazione dei giudizi è schematizzato nell'allegato MODELLO CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI D'AREA.

Il valore riportato alla voce "Valutazione finale relativa al parametro" verrà quindi riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale con qualifica dirigenziale".

Il peso complessivo attribuito al parametro "Valutazione dei Responsabili d'Area" nel presente Ente è pari a punti 10.

Art. 31 - La capacità organizzativa dell'ambito operativo di diretta responsabilità

La capacità organizzativa è intesa come la capacità di stabilire e monitorare programmi di lavoro per garantire il conseguimento di specifici obiettivi, determinando priorità d'azione, responsabilità, tempi e risorse da impiegare.

Il processo di misurazione e valutazione della capacità organizzativa ha lo scopo di favorire lo sviluppo delle qualità organizzative dei dirigenti intese come gestione delle risorse umane, economiche e dei mezzi a loro disposizione.

In particolare, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, il processo di misurazione e valutazione della capacità organizzativa vuole incidere sulla leadership che il dirigente deve dimostrare di possedere, affinché esso possa essere sempre più riconosciuto come leader di un gruppo per le sue capacità tecniche ed umane e non per un semplice atto di nomina.

Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione della capacità organizzativa, così come avviene per le competenze manageriali e professionali, occorre che il SMiVaP preveda:

- Il quadro delle capacità organizzative sottoposte a misurazione e valutazione
- L'indicazione del peso attribuito alla variabile "Capacità organizzativa" nel SMiVaP
- Uno strumento (**Manuale Applicativo Valutazione delle Capacità organizzative**) in grado di apprezzare, attraverso la comparazione con specifici "idealtipi" assunti come riferimento, la performance del dirigente per ciascuna delle capacità previste dal SMiVaP

Il quadro delle capacità organizzative del Personale con qualifica dirigenziale corrisponde a :

- Capacità di tradurre le Politiche dell'Ente in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di pianificare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità
- Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale
- Sensibilità economica e propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi

Attraverso la comparazione con gli "standard" descritti nel Manuale Applicativo di Valutazione delle Capacità organizzative, alla performance del Dirigente viene attribuito, per ciascuna capacità considerata, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

- 1 Inadeguata
- 2 Migliorabile
- 3 Adeguata
- 4 Buona
- 5 Eccellente

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene dunque valutata rispetto a uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti.

Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, riparametrata al valore del peso assegnato alla variabile "Capacità organizzative" (10).

Il SMiVaP individuale del personale con qualifica dirigenziale per le Capacità organizzative è schematizzato nell'allegato MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE.

Il valore riportato alla voce "Valutazione finale relativa al parametro" verrà quindi riportato nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale con qualifica dirigenziale".

Il peso complessivo attribuito al parametro "capacità organizzative" nel presente Ente è pari a punti 10.

Art. 32 - Strumenti di valutazione del SMiVaP individuale del personale posto in fascia dirigenziale

Per quanto detto sin'ora, gli strumenti di valutazione sono costituiti:

- k) Dal MODELLO SCHEDA DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE
- l) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'ENTE DA PARTE DEL DIRIGENTE
- m) Dal Sistema di correzione della media dei punti acquisiti sugli obiettivi in funzione del contesto favorevole o sfavorevole
- n) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DA PARTE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE
- o) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE DAL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE
- p) Dal MODELLO CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI D'AREA
- q) Dal MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' ORGANIZZATIVE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE
- r) Dal Manuale Applicativo di Valutazione delle Competenze
- s) Dal Manuale Applicativo Valutazione delle Capacità organizzative

Il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'ENTE DA PARTE DEL DIRIGENTE deve essere integralmente compilato. Il meccanismo di aggiustamento della valutazione in relazione al contesto favorevole o sfavorevole. Per tale passaggio si utilizza Sistema di correzione della media dei punti acquisiti sugli obiettivi in funzione del contesto favorevole o sfavorevole

Il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DA PARTE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione degli obiettivi
- Il grado di raggiungimento
- I punteggi parziali
- La valutazione finale.

I dati sopra citati vengono desunti dalle SCHEDA PEG dei Responsabili d'Area.

Il MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE DAL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione delle competenze
- I punteggi assegnati
- La somma dei punteggi assegnati
- La valutazione finale

I punteggi vengono assegnati utilizzando il Manuale Applicativo di Valutazione delle Competenze.

Il MODELLO CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione delle variabili impiegate
- I punteggi assegnati
- La valutazione finale.

II MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' ORGANIZZATIVE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE deve essere integralmente compilato e deve contenere:

- La descrizione della capacità organizzative analizzate
- I punteggi assegnati
- La valutazione finale.

I punteggi vengono assegnati utilizzando il Manuale Applicativo Valutazione delle Capacità organizzative.

Art. 33 – Fasi e tempi della valutazione

Le fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale avente qualifica dirigenziale sono le seguenti.

a) fase di assegnazione: al valutato sono formalmente assegnati dal Comitato Esecutivo gli obiettivi di competenza dei Responsabili d'Area. In tale fase possono inoltre essere definiti i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare.

c) fase consuntiva: quest'ultima fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione finale d'esercizio, nella stesura delle schede di valutazione, nella presentazione e consegna di queste ultime al personale avente qualifica dirigenziale, unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione.

1. Le due fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale avente qualifica dirigenziale di cui sopra sono attuate entro le seguenti date, che costituiscono limite temporale non valicabile:

- fase assegnazione: all'atto dell'approvazione degli obiettivi di PEG;
- fase consuntiva: entro il 15 maggio dell'anno successivo.

Art. 34 – L'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale del personale avente qualifica dirigenziale

Posto che l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance del personale avente qualifica dirigenziale si basa sull'assegnazione di un riconoscimento economico massimo pari ad un valore compreso tra lo zero ed il 25% del valore della Indennità di Posizione stessa, viene premiato il personale che abbia ottenuto almeno 80 punti nel modello "Scheda dei risultati della valutazione annuale del personale avente qualifica dirigenziale" alla voce "Somma dei punti assegnati".

L'assegnazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance del personale avente qualifica dirigenziale avviene applicando al valore massimo riconoscimento economico, la percentuale corrispondente al punteggio acquisito.

Titolo IV – Attribuzione dei premi per la performance individuale

Art. 35 -Premio di efficienza

Il Comitato esecutivo, nel rispetto delle norme sul contenimento dei costi della Pubblica Amministrazione, può destinare una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

L'Amministrazione può ricorrere all'istituto premiale di cui al presente articolo solo nel caso in cui i CCNL e altre disposizioni di legge lo consentano.

Art. 36 -Le progressioni economiche

L'Ente riconosce selettivamente le progressioni economiche di cui all'art. 52 comma 1bis del D.Lgs 165/2001 sulla base di quanto previsto dal CCNL e dei contratti decentrati nonché nei limiti delle risorse disponibili.

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti da definire in sede di contrattazione decentrata.

La valutazione prende in considerazione la formazione e le competenze professionali, nonché l'attività svolta ed i risultati conseguiti (come risultano dalla valutazione annuale della performance individuale).

Una valutazione positiva, superiore a 85 punti, della performance individuale conseguita dal dipendente per almeno tre anni consecutivi, o per cinque anni anche non consecutivi, costituisce titolo indispensabile ai fini della progressione economica.

Art. 37 -Percorsi di alta formazione e di crescita professionale

L'ente può riconoscere incentivi, nei limiti delle risorse disponibili, per premiare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti.

Per i fini di cui al precedente comma l'Ente, nel rispetto delle norme sul contenimento dei costi della Pubblica Amministrazione,:

a) promuove l'accesso dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali;

b) favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti.

L'Amministrazione può ricorrere all'istituto premiale di cui al presente articolo solo nel caso in cui i CCNL o altre disposizioni di legge consentano di integrare il fondo per il finanziamento delle risorse decentrate con le somme necessarie.

Art. 38 - Premio annuale per l'innovazione

L'Ente può istituire un premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. successivo, per ciascun dipendente premiato.

Il premio viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al direttore sulla base di una valutazione comparativa.

Il progetto premiato può essere candidato al Premio nazionale per l'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione.

L'Amministrazione può ricorrere all'istituto premiale di cui al presente articolo solo nel caso in cui i CCNL o altre disposizioni di legge consentano di integrare il fondo per il finanziamento delle risorse decentrate con le somme necessarie.

Art. 39 - Bonus annuale delle eccellenze

A partire dalla stipulazione dei prossimi CCNL può essere corrisposto il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta di cui al precedente art. 25. Il bonus può essere assegnato al massimo al 5% del personale che si è collocato nella predetta fascia di merito alta.

Il personale premiato con il bonus annuale delle eccellenze può accedere agli strumenti premianti dei due articoli precedenti a condizione che rinunci al bonus stesso.

L'Amministrazione può ricorrere all'istituto premiale di cui al presente articolo solo nel caso in cui i CCNL o altre disposizioni di legge consentano di integrare il fondo per il finanziamento delle risorse decentrate con le somme necessarie.

Art. 40 - Progressioni di carriera

Nei concorsi pubblici è possibile riservare al personale interno, una quota non superiore al 50% dei posti messi a concorso. L'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze dell'Amministrazione. Unica deroga al limite del 50% può aversi nel caso in cui l'Ente, ai sensi del comma 3 dell'art. 91 del TUEL, individui posti, specifici e caratterizzati da particolari connotazioni di carattere professionale, per la cui copertura è necessaria una professionalità acquisita esclusivamente all'interno: in tal caso è possibile bandire concorsi interamente riservati al personale interno.

Il bando di concorso deve prevedere l'attribuzione di un punteggio nel caso in cui il dipendente si sia collocato per tre anni consecutivi, o per cinque anni non consecutivi, nella fascia di merito alta di cui all'art. 25 del presente regolamento; il punteggio non può tuttavia superare il 10% del punteggio complessivo massimo previsto per l'espletamento della prove.

Per l'accesso al concorso pubblico con riserva è necessario lo stesso titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno e l'appartenenza, da almeno tre anni, alla categoria giuridica immediatamente inferiore.

Non è possibile bandire concorsi pubblici con riserva agli interni per le assunzioni relative a qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, in quanto per gli stessi occorre procedere mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento.

Nel caso di concorsi con riserva al personale interno, quest'ultimo può accedere ai soli posti a questi riservati e non anche a quelli destinati agli esterni, pur in presenza di una posizione di merito nella graduatoria finale complessiva superiore.

L'assunzione mediante concorso con riserva realizza la costituzione di un nuovo contratto di lavoro, con relativa sottoscrizione di un nuovo e distinto contratto rispetto al precedente.