



Allegato 1**METODOLOGIA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI****1. Metodologia per la misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti.**

Il presente sistema, in applicazione alle disposizioni normative introdotte con D.lgs. 150/2009 e s.m., ed in particolare dall'art. 9 D.Lgs150/2009 (modificato dall'art.7 D.Lgs74/2017) del disciplina la valutazione delle prestazioni dirigenziali ponendo al proprio centro la performance organizzativa di ente e la performance individuale dei dirigenti.

2. Macroambiti di valutazione

1. La valutazione della performance individuale dei dirigenti ha per oggetto gli elementi indicati nell'art.5 –comma 1- del Regolamento. La metodologia di misurazione e valutazione viene illustrata negli allegati n1A e 1B.
2. La valutazione della performance individuale scaturisce dalla somma aritmetica dei seguenti elementi:
 - a) contributo assicurato dal dirigente alla **performance organizzativa** valutata sulla scorta dei seguenti parametri: A) livello di conseguimento degli obiettivi strategici – B) miglioramento parametri relativi allo stato di salute finanziaria e stato di salute delle relazioni; c) livello di gradimento dei servizi erogati e con la metodologia illustrata nell'art.17 del regolamento **punti 10**
 - b) **Performance di settore** in termini di risultati raggiunti e grado di realizzazione dei programmi e dei progetti affidati, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, in relazione agli obiettivi e agli indirizzi definiti dagli organi di governo e alle disponibilità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate; **punti 50**
 - c) **competenze professionali e manageriali** effettivamente dimostrate dal titolare della posizione, comportamenti organizzativi messi in campo per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni espresse **punti 40**
3. La valutazione complessiva della performance individuale del dirigente è data come segue:
Performance individuale (come calcolata al comma 2) $A+B+C=$ _____ % dell'indennità di risultato massima spettante al dirigente in proporzione alla retribuzione di posizione in godimento e con il sistema di calcolo illustrato nell'art.23 del regolamento

3. Valutazione delle competenze e del comportamento

L'allegato 1B illustra la parte della scheda di valutazione concernente la valutazione delle competenze e dei comportamenti del dirigente. Essa analizza n.12 fattori di valutazione:



- 1) **COMPETENZA** : la capacità di analisi e la padronanza delle discipline tecniche ed amministrative connesse alla propria attività sono tali da consentire, al valutato, di individuare corrette soluzioni anche alle problematiche più complesse; il ricorso alle competenze del Segretario Generale o di consulenti esterni ha carattere eccezionale e non è, in alcun modo, riconducibile a lacune manifestate dal valutato; nel corso della gestione non sorgono contenziosi o gravi problemi addebitabili ad errata applicazione di norme di carattere tecnico e/o amministrativo. Rileva, ai fini della valutazione del fattore, il puntuale adempimento degli obblighi specifici dei dirigenti alla cui inosservanza norme di legge correlano fattispecie di responsabilità dirigenziali.
- 2) **PRESIDIO** la capacità di governo della struttura assegnata che si esprime anche attraverso il presidio sui tempi procedurali, sulla capacità di graduare le proprie attività in relazione agli obiettivi assegnati, impegno e presenza misurabile oltre il normale debito orario.
- 3) **PROGETTUALITA'**: la capacità di proporre e gestire iniziative che, tenendo conto delle risorse disponibili e concretamente acquisibili, tendono a dare attuazione agli obiettivi strategici contenuti nelle linee programmatiche di mandato del Sindaco nonchè percorsi progettuali riferiti ad ambiti di intervento anche nazionali ed europei o ad iniziative complesse con l'Ente nel ruolo di possibile capofila.
- 4) **GESTIONE RISORSE UMANE**: la propensione all'analisi delle capacità e delle attitudini dei propri collaboratori per comprendere in quali campi di attività possano operare in relativa autonomia e alla delega delle responsabilità, anche nei compiti più importanti, assicurando la necessaria assistenza nelle situazioni critiche, nell'ambito di un rapporto aperto e dinamico caratterizzato dall'indizione di riunioni con il personale per illustrare gli obiettivi, acquisire suggerimenti e proposte, volte a migliorare l'efficacia e/o l'efficienza della struttura e dalla promozione di interventi di formazione e/o di addestramento dei dipendenti.
- 5) **CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE** della valutazione dei collaboratori mostra la capacità di valorizzare le competenze e l'impegno dei collaboratori tramite una significativa differenziazione delle valutazioni espresse
- 6) **PROBLEM SOLVING**: la capacità di effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema (raccolta, quantificazione, verifica, ricerca delle cause) e, conseguentemente, di elaborare soluzioni, con atteggiamento costruttivo, prospettando, se del caso, eventuali alternative.
- 7) **AUTONOMIA DECISIONALE**: l'attitudine ad agire per ottimizzare attività e risorse senza la necessità di attività propulsiva di altri soggetti e prima che si verifichino gli avvenimenti, coniugata con la capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza e/o di emergenza, assumendosi le responsabilità ad esse collegate e rispondendone direttamente.
- 8) **PROGRAMMAZIONE**: la propensione ad organizzare la struttura, programmando le attività con anticipo, in coerenza con gli obiettivi dell'Amministrazione e pianificando le fasi ed i tempi degli interventi con l'impiego delle risorse umane e materiali disponibili, in



modo tale che le situazioni di emergenza abbiano carattere eccezionale e siano riconducibili ad eventi imprevisi ed imprevedibili.

- 9) **TENSIONE AL RISULTATO:** la capacità di orientare costantemente l'attività della struttura verso il conseguimento di precisi obiettivi gestionali che individua e comunica ai propri collaboratori all'inizio di ciascun esercizio, rifuggendo da atteggiamenti formalistici e dimostrando l'assiduo impegno sia a trasformare i vincoli in opportunità sia a ricercare soluzioni per aggirare le difficoltà che si presentano nella fase gestionale. Il dirigente assicura la tempestività dell'azione amministrativa rispetto alle istanze degli organi politici e la sua coerenza rispetto alle esigenze manifestate dai clienti interni ed esterni, anche attraverso una costante azione di analisi e monitoraggio della domanda.
- 10) **INTEGRAZIONE INTERSETTORIALE:** l'attitudine ad agire secondo una visione unitaria dell'azione amministrativa dell'Ente, con il costante impegno alla ricerca ed alla rimozione dei vincoli che impediscono il pieno coordinamento delle attività dei singoli settori e mediante la formulazione di proposte fattive all'Amministrazione ed ai colleghi volte a modificare, anche all'interno del settore di competenza, procedure e prassi, seppur consolidate, in vista del conseguimento di obiettivi di miglioramento di carattere generale. Dimostrazione di interesse alle linee strategiche aziendali e contributi specifici alla loro definizione e realizzazione. Rileva la fattiva partecipazione alla conferenza dei dirigenti.
- 11) **ATTENZIONE ALLA QUALITÀ:** la propensione al raggiungimento degli obiettivi secondo standard di qualità previsti dalla vigente normativa nazionale e comunitaria, il rigore e la professionalità nell'attuazione dei programmi e piani dell'Amministrazione, la predisposizione di azioni volte al miglioramento dei servizi facenti capo al proprio settore.
- 12) **INNOVAZIONE:** l'interesse per l'evoluzione professionale e tecnologica e la capacità di proporre e sviluppare soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e della qualità dei servizi.

Per ogni fattore di valutazione viene attribuito un punteggio da 1 a 5, a cui corrispondono i diversi livelli di espressione della competenza o del comportamento secondo la seguente griglia:

- 1-non ha espresso il comportamento;
- 2-ha parzialmente espresso il comportamento;
- 3-ha espresso il comportamento adeguatamente;
- 4-ha ampiamente espresso il comportamento;
- 5-ha espresso il comportamento in maniera ottimale.

IL punteggio complessivamente ottenuto viene rapportato al punteggio massimo attribuibile come da esempio che segue:

Fattore di valutazione	Valutazione massima ottenibile	Valutazione ottenuta	Valutazione ottenuta in %
1. Competenza tecnica	5	3	
2. Presidio	5	4	
3.			



4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
Totale	60	40	67%

Valutazione ottenuta in%	67
Peso attribuito al fattore comportamento	40
Punteggio ottenuto	26,80

4. Valutazione degli obiettivi - performance di settore

Ciascun obiettivo, corredato del peso e del valore programmato o target, viene valutato, con rilevazione del risultato realizzato e dell'indicatore di conseguimento e con l'attribuzione di un punteggio.

I punti assegnabili per il grado di raggiungimento degli obiettivi sono 50.

I punti effettivamente assegnati ad ogni dirigenti sono conseguenti alla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi x il peso di ciascuno, valore che sarà successivamente rapportato al peso attribuito al fattore obiettivi come da esempio che segue:

Obiettivo	Target	Indicatore	peso (A)	Risultato	Grado di raggiungimento in % (B)	Valutazione ottenuta (A x B)
1		n.	30		50%	15
2.			20		100%	20
3.			40		30%	12
4.			10		100%	10
totale			100		= somma /n. 4 obiettivi = 70%	57

Valutazione ottenuta in%	57
Peso attribuito al fattore obiettivi	50
Punteggio ottenuto	28,50

Pertanto la scheda evidenzierà sia, in termini percentuali, il grado di raggiungimento degli obiettivi di settore (nell'esempio pari al 70%) che la valutazione ottenuta dal dirigente (nell'esempio 57) data dalla



somma dei prodotti delle percentuali di conseguimento dei singoli obiettivi per il peso di ciascuno di essi.

La performance di settore è data dalla traduzione in termini decimali della percentuale di conseguimento degli obiettivi (nell'esempio 70% grado di conseguimento obiettivi performance di settore =punti 7).

5. Dirigente di staff

1. Il dirigente che non ha assegnata un struttura La valutazione della performance avverrà attraverso la valutazione dei macroambiti precedente illustrati al paragrafo 2 con i seguenti adeguamenti:

- a) performance organizzativa come descritta al paragrafo 2;
- b) performance individuale, al posto di performance di settore, in termini di risultati raggiunti e grado di realizzazione dei programmi e dei progetti affidati, in relazione agli obiettivi e agli indirizzi definiti dagli organi di governo e alle disponibilità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate;
- c) competenze e comportamento: non si terrà conto nella valutazione dei parametri nn4 e 5 relativi alla gestione del personale (ove non assegnato) ed il risultato conseguito per la valutazione percentuale del risultato conseguito sarà rapportato al massimo conseguibile di 50 anziché di 60

6 . Modifica incarico

1. Nel caso che un dirigente cambi incarico nel corso dell'anno, la valutazione della prestazione individuale verrà effettuata tenendo conto della percentuale di realizzazione dei vecchi e nuovi obiettivi al momento del cambio dell'incarico e la valutazione della performance dovrà essere effettuata per ciascuno degli incarichi ricoperti, in proporzione alla permanenza in ciascuno di essi.

7. Interruzione rapporto lavoro

1. Nel caso in cui un dirigente interrompa il proprio rapporto di lavoro durante l'anno, la retribuzione di risultato verrà erogata tenendo conto sia della percentuale di realizzazione degli obiettivi al momento dell'interruzione del rapporto sia della valutazione della qualità della prestazione individuale.
2. L'indennità di risultato non sarà erogata qualora il dirigente interrompa il proprio rapporto di lavoro prima dell'assegnazione degli obiettivi.

8. Interim

1. In caso di attribuzione di incarichi aggiuntivi in relazione a posizioni (interim) si procederà ad un incremento dell'indennità di risultato nella misura stabilita in sede di contrattazione decentrata. Il conferimento dell'incremento di cui sopra è comunque soggetto a positiva valutazione dell'attività svolta da parte del OIV.



ALLEGATO 1A – SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI

valutazione risultati

Anno di riferimento: _____

Nome e Cognome _____

Nato/a _____ il _____

Posizione rivestita: _____

Settore _____ Sede _____

Titolo di Studio _____

Altri Titoli _____

(1)

Obiettivo N.1	Peso	Target	Indicatore conseguimento	Risultato	Grado di Conseguimento (%)	Valutazione ottenuta
Obiettivo N.2	Peso	Target	Indicatore conseguimento	Risultato	Grado di Conseguimento	Valutazione ottenuta
Obiettivo N.3	Peso	Target	Indicatore conseguimento	Risultato	Grado di Conseguimento	Valutazione ottenuta
Obiettivo N.4	Peso	Target	Indicatore conseguimento	Risultato	Grado di Conseguimento	Valutazione ottenuta
TOTALE						

Valutazione ottenuta in%	
Peso attribuito al fattore obiettivi	50
Punteggio ottenuto	



Nota 1:

- La colonna 1 OBIETTIVO N.____ riporta la descrizione sintetica dell'obiettivo assegnato;
- la colonna 2 PESO indica il peso (da 10 a 100) attribuito all'obiettivo assegnato;
- la colonna 3 TARGET rappresenta il valore programmato del livello di qualità che si vuole raggiungere (aumento numero di eventi nel mese di, aumento numero di verifiche nell'anno.....,diminuzione dei contenziosi per.....,ecc.);
- la colonna 4 INDICATORE DI CONSEGUIMENTO riporta un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni : (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento.....,ecc.);
- la colonna 5 RISULTATO illustra sinteticamente il risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento ed al target programmato;
- la colonna 6 GRADO DI CONSEGUIMENTO esprime la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che viene rappresentato i termini percentuali , che corrispondono ai seguenti livelli di valutazione del risultato
- la colonna 7 "Valutazione ottenuta " esprime il risultato del prodotto tra il peso degli obiettivi ed il grado di conseguimento degli obiettivi.
- Punteggio ottenuto è dato dalla riparametrazione della valutazione ottenuta al massimo del punteggio attribuito al fattore conseguimento obiettivi.



ALLEGATO 1B – SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI
valutazione competenze e comportamenti

Anno di riferimento: -----

Nome e Cognome -----

Settore -----

N° Fattori di valutazione	Valutazione (*)	Punti assegnati
1. Competenza	Da 1 a 5	
2. Presidio		
3. Progettualità		
4. Gestione delle risorse umane		
5. capacità di differenziazione della valutazione		
6. Problem solving		
7. Autonomia decisionale		
8. Programmazione		
9. Tensione al risultato		
10. Integrazione intersettoriale		
11. Attenzione alla qualità		
12. Innovazione		

Punteggio complessivo : _____ su 60

In % _____

(*) Nota:

- 1- non ha espresso il comportamento;
- 2- ha parzialmente espresso il comportamento;
- 3- ha espresso il comportamento adeguatamente;
- 4- ha ampiamente espresso il comportamento;
- 5- ha espresso il comportamento in maniera ottimale

Valutazione ottenuta in%	
Peso attribuito al fattore comportamento	40
Punteggio ottenuto	



c) Performance organizzativa

max punti 10

Performance Individuale = A+B+C =% dell'indennità di risultato massima spettante al dirigente in proporzione alla retribuzione di posizione in godimento