



Prot. 244/cs

dell' 11-03-2022

CIAPI

Centro Interaziendale Addestramento Professionale Integrato

Ente strumentale della Regione Sicilia

Via Ex SS 114, 51 – 96010 Priolo Gargallo (SR)

(SMVP)

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE:





1.Indice

1.1 Principi generali

1.2 Attori del Sistema

1.3 Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione della performance

2.IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Fasi e tempi

2.2 Adempimenti ai fini della trasparenza

2.3 Programmazione

2.4 Monitoraggio

2.5 Misurazione e valutazione della Performance

2.6 Rendicontazione

3.DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

3.1 Obiettivi e azioni

3.2 Indicatori

4. CORRETTIVI

4.1 Correttivi

4.2 Cause ostative

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

6.2 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto non Dirigenziale

7.CORRELAZIONE FRA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA E REFLUENZA DI QUEST'ULTIMA SULLA PREMIALITÀ

8.PROCEDURA DI CONCILIAZIONE



PREMESSA

L'articolo 11 della legge regionale 5 aprile 2011 n. 5 ha introdotto, anche per gli enti vigilati e controllati, nell'ordinamento regionale i principi generali in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, demandando ad apposito regolamento la disciplina delle relative modalità attuative nell'ordinamento regionale.

Il regolamento della Regione Siciliana è stato emanato con D.P.Reg. 21 giugno 2012, n. 52, pubblicato sulla G.U.R.S. n. 42 del 5 ottobre 2012, che definisce il nuovo "Ciclo di gestione della performance" che, in coerenza con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, si sviluppa nelle fasi della programmazione, del monitoraggio e controllo, della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e della rendicontazione dei risultati.

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 ha, inoltre, apportato modifiche ed integrazioni alle disposizioni del decreto legislativo 150 del 2011, rendendo necessaria la revisione del D.P.Reg. 52/2012, ormai in fase di definizione, al fine di adeguarne i contenuti alle novelle disposizioni.

Il CIAPI, ai sensi dell'articolo 7 del D.P.Reg. 52/2012, intende adottare il presente "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale" (di seguito SMVP) quale strumento che consente la misurazione della propria performance organizzativa e le performance individuali dei propri dipendenti.

Il nuovo SMVP si ispira ai principi generali e alle indicazioni metodologiche contenute nelle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" - Ministeri - emanate a dicembre del 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della performance.

In particolare la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono indirizzate al miglioramento della qualità dei servizi resi dal CIAPI nel suo complesso, in un'ottica di continuo miglioramento delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione





del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti complessivamente e individualmente, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo trasparenti logiche meritocratiche.

Il SMVP è costituito, quindi, nell'ottica di un continuo miglioramento, da un insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo delle *performance*, così come definito dall'articolo 2 del D.P.Reg. 52/2012.

Per quanto non espressamente indicato nel presente SMVP, si fa integrale rimando e riferimento alla normativa nazionale e regionale di merito (ove applicabile) nonché agli accordi sindacali (ove formulati su tale materia).

Il presente SMVP sarà applicato per la valutazione della performance dell'ente a decorrere dall'anno 2022 .

1.1 Principi generali

Il presente SMVP è stato sviluppato sulla base dei principi generali di cui agli articoli 8 e 9 del D.Lgs 150/2009 e s.m.i. come recepito dall'art 5 della l.r. 5/2011.

Il rispetto dei predetti principi è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance.

Il presente SMVP disegna quindi un processo di valutazione sistematico ed integrato sul piano gestionale che individua responsabilità e ruoli, assegna responsabilità individuali e promuove la *vision* di una amministrazione attenta al raggiungimento di elevati *standard* qualitativi ed economici nell'esercizio delle proprie attività e nell'erogazione di servizi, avendo cura di distinguere la dimensione gestionale della performance da quella politica di indirizzo strategico.



1.2 Attori del Sistema

Il SMVP è adottato con disposizione formale dell'Organo Amministrativo del CIAPI, previo parere dell'OIV ai sensi dell'art.7, comma 1 del D.Lgs 27/10/2009, n.150 e s.m.i .

Gli attori del sistema sono:

- l'Organo Amministrativo cui compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare, nonché la verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici ai sensi dell'art. 15 lett c) D.lgs 150/09 con il supporto dell'OIV, nel ruolo di responsabile della valutazione della performance individuale per i dirigenti apicali e dell'intero ente;
- i dirigenti del CIAPI (attualmente solo il Direttore), cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- l'OIV che fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico e proattivo volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP.

1.3 Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il presente Sistema si applica ai dipendenti del CIAPI: dirigenti e comparto non dirigenziale.

Il Sistema ha lo scopo di :

- valutare l'apporto di ciascun dipendente agli obiettivi del CIAPI e quindi alla performance;
- promuovere la cultura della legalità, dell'etica professionale, della correttezza, della trasparenza e della responsabilità istituzionale e sociale;
- promuovere l'equa gestione delle risorse umane ed il loro processo di crescita;



- promuovere l'orientamento al risultato, l'innovazione ed il miglioramento dei processi amministrativi;
- orientare alla cura degli interessi pubblici e della collettività.

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Fasi e tempi

Il ciclo di gestione della *performance* del CIAPI si articola nelle seguenti quattro fasi:

1. la programmazione, finalizzata alla definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori e loro assegnazione ai dirigenti, e quindi al personale tutto, in coerenza con l'allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;
2. il monitoraggio e il controllo in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
3. misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale e l'utilizzo dei sistemi premianti;
4. rendicontazione dei risultati al Consiglio di Amministrazione o al Commissario Straordinario, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2.2 Adempimenti ai fini della trasparenza e delle misure di prevenzione della corruzione (L. n. 190/2012 e D.lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.lgs. n. 97/2016)

Ai sensi dell'art. 10, comma 8, e dell'art. 20 del D.lgs. 33/2013 (così come modificato dal D.lgs. n. 97/2016), l'Amministrazione è tenuta a pubblicare sul proprio sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione



trasparente" - sottosezione " Performance", i seguenti dati, documenti e informazioni relativi alla *performance*:

- il Piano triennale della *performance* aggiornato annualmente;
- la Relazione annuale della *performance*;
- i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- i criteri per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Come evidenziato nella delibera CIVIT n. 105/2010 e nell'art. 1, comma 3, del D.lgs. 33/2013, infatti, la disciplina della trasparenza rientra nei livelli essenziali delle prestazioni erogate ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera *m*), della Costituzione e l'attuazione di tale disciplina richiede modalità tendenzialmente uniformi su tutto il territorio nazionale.

2.3 La programmazione

La fase della programmazione è volta ad orientare le performance individuali in funzione delle performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, inteso quale miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Il ciclo di gestione della performance inizia con la programmazione e definizione degli obiettivi generali.

Gli obiettivi generali rappresentano la strategia di gestione, con eventuali aggiornamenti annuali e indicano i contenuti fondamentali dell'attività di merito le principali politiche, coerentemente con gli indirizzi di buon funzionamento della gestione amministrativa dell'ente.



Segue la fase della programmazione annuale Si conclude entro il 31 gennaio di ogni anno, con l'emanazione del "Piano della Performance", aggiornato annualmente, adottato e redatto in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

2.4 Il monitoraggio

Le attività da svolgere a cura dei dirigenti, correlate agli obiettivi, sono sottoposte a costante **monitoraggio** finalizzato all'attivazione di eventuali interventi correttivi che dovessero rendersi necessari in corso d'anno.

L'attività di monitoraggio ai sensi dell'art.6 del D.lgs.150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017, viene esercitata dall'OIV e dall'Organo Amministrativo, ai quali i dirigenti trasmettono un report quadrimestrale sull'avanzamento degli obiettivi.

L'OIV, anche avvalendosi delle funzioni dell'ente, verifica nel corso dell'anno l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi contenuti nel "Piano della performance" (da specifici report quadrimestrali redatti dai dirigenti) segnalando, ove ne ricorra la necessità o l'opportunità, di interventi correttivi in corso di esercizio all'Organo Amministrativo.

I report quadrimestrali dei dirigenti dovranno, in particolare, evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, esprimendo gli eventuali significativi scostamenti tra il risultato dell'attività effettivamente svolta, l'attività programmata per raggiungere l'obiettivo ed eventuali criticità e/o fatti degni di rilievo.

Gli elementi informativi dei report quadrimestrali in argomento, unitamente alle risultanze del sistema interno di controllo di gestione sono funzionali, inoltre, all'elaborazione annuale della "Relazione sulla performance" - documento fondamentale di reporting nell'ambito del ciclo di gestione della performance.



2.5 Misurazione e valutazione della Performance

La fase della **misurazione e della valutazione annuale** presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione e con i sistemi di contabilità e bilancio ed il rispetto alle misure di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Detto processo, è strettamente connesso con la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori.

Per **valutazione** si intende l'analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Trattasi di attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

La fase della misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dal CIAPI nel suo complesso (performance organizzativa), nonché i contributi individuali (performance individuale).

Sulla base delle risultanze della misurazione, e quindi del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai **target** prefissati, si effettua, la valutazione, formulando un "giudizio" complessivo sulla performance, soffermandosi sui fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche nell'ottica di intervenire con azioni correttive in sede di definizione della fase programmatica dell'anno successivo a quello di riferimento.



2.6 La rendicontazione

La fase della **rendicontazione** viene sviluppata attraverso la definizione della Relazione sulla *performance* che deve essere adottata, validata e pubblicata sul sito istituzionale entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento, nella quale sono rappresentati i risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi programmati, individuati eventuali scostamenti e proposte azioni migliorative.

La relazione costituisce lo strumento a disposizione dell CdA o del Commissario Straordinario in assenza del predetto che consente di individuare le criticità e gli strumenti idonei per il loro superamento in sede di programmazione e pianificazione futura.

3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

3.1 Obiettivi e azioni

L'individuazione di obiettivi raggiungibili, sfidanti e misurabili, associati ad un sistema di indicatori ed alla corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, costituiscono i presupposti essenziali per l'attuazione del processo di:

- programmazione;
- monitoraggio;
- misurazione e valutazione;
- rendicontazione all'esterno della *performance* secondo criteri selettivi e di differenziazione, nella logica del miglioramento continuo delle prestazioni.

Il Sistema di valutazione si articola in:



- **obiettivi strategici;**
- **obiettivi operativi**, descrittivi del modo in cui si concorre al perseguimento dei corrispondenti obiettivi strategici;
- le **azioni**, consistenti, per ciascun obiettivo operativo, l'esplicitazione di risorse, responsabilità, indicatori e tempi.

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori oggettivi con i relativi *target*, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della *performance*. Ciascun obiettivo operativo è articolato in una o più azioni a ciascuna delle quali è associato un peso, in modo che la somma dei pesi associati a tutte le azioni di un singolo obiettivo operativo sia pari a 100. Gli indicatori devono essere collegati agli obiettivi e riferirsi a risultati che siano strettamente attinenti e coerenti a questi.

Il target rappresenta il risultato cui si tende, quindi il valore atteso in relazione ad un'attività. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi e/o qualitativi, ed è raggiungibile in un tempo ben definito riferibile ad obiettivi sia generali che specifici.

3.2 Indicatori

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target* ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della *performance*. Ogni indicatore ha un peso. La somma dei pesi degli indicatori associati ad un obiettivo è pari a 100.

Gli indicatori devono essere definiti, tenendo conto degli ambiti individuati dall'art. 8 del D.lgs. n.150/2009 e s.m.i., sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'art. 7, comma 1, del D.lgs. n.150/2009 e dell'art.11 della L.r. n. 5/04/2011, n.5.





La seguente tabella delinea le caratteristiche che ciascun indicatore deve avere:

Misurabilità	L'indicatore, può fare riferimento anche alla qualità dell'attività svolta in termini di precisione, tempestività, puntualità, completezza, attendibilità e innovatività.
Comprensibilità	L'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a soggetti con conoscenze non specialistiche.
Rilevanza	L'indicatore deve essere utile, significativo ed associabile ad un'attività chiave.
Confrontabilità	L'indicatore deve consentire un'attività di benchmarking ovvero comparazioni, che presuppongono il possesso di dati storici sullo stesso indicatore, e/o comparazioni sincroniche che presuppongono l'acquisizione di dati da altre realtà organizzative simili.
Fattibilità	La raccolta dei dati per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane, finanziarie, nonché di sistemi informativi.
Affidabilità	L'indicatore deve misurare in maniera sufficientemente accurate la realtà che si sta misurando.

4. CORRETTIVI E CAUSE OSTATIVE

4.1 Correttivi

Sia il C.d.A. e/o il Commissario Straordinario che il Direttore potranno evidenziare l'opportunità di apportare correttivi agli obiettivi operativi. Se la proposta proviene dal Direttore la medesima dovrà essere preventivamente approvata. In tali circostanze dovranno essere conseguentemente rimodulate formalmente con tempestività le schede di programmazione predisposte a inizio d'anno. In mancanza non si potrà procedere alla valutazione.



4.2 Cause ostative

Qualora emergano cause ostative al raggiungimento di obiettivi e/o azioni nelle quali sono articolati gli obiettivi medesimi, l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati dovrà essere in ogni caso tempestivamente rappresentata e adeguatamente motivata dal Direttore al soggetto con il quale è stata concertata la programmazione, esplicitandone la causa ostativa. In presenza di tale situazione il Direttore dovrà proporre con sollecitudine nuovi obiettivi o modifiche dell'obiettivo non raggiungibile ovvero delle correlate azioni. L'eventuale accoglimento delle proposte dovrà essere comunicato all'OIV dall'Organo Amministrativo.

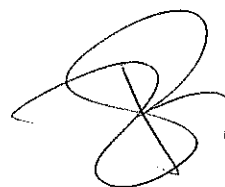
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* sono quelli previsti dall'art. 8 del d.lgs n. 150/2009 e s.m.i. come recepito dall'art. 11, comma 2, della l.r. 5/2011.

La performance organizzativa esprime i risultati ottenuti dall'intera struttura e articolazione. In tale ottica il sistema di misurazione e valutazione è strutturato secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si fonda **sull'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi** e tiene conto dell'intera organizzazione del CIAPI.

Un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento. L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che il CIAPI si prefigge per raggiungere ed eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.





Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha importanti implicazioni per quanto riguarda:

1. la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
2. la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
3. la comprensione dei dirigenti degli obiettivi a livello organizzativo, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Il presente Sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori;
2. target;
3. infrastruttura di supporto e processi.

Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance del CIAP I.

Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

L'uso corretto degli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni contenute nelle Linee Guida per il SMVP n. 2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, secondo le quali occorre privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

Un target, il secondo elemento, è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o



processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento.

Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

1. il target sia ambizioso e sfidante, ma realistico;
2. il target sia quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
4. siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
5. siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
6. sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
7. il target sia accettato e condiviso dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

Per la definizione dei suddetti obiettivi si farà riferimento agli ambiti riportati in premessa e si utilizzeranno gli indicatori correlati agli ambiti: indicatori di impatto, di efficacia/efficienza, di stato delle risorse,



All'Organismo Indipendente di Valutazione compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa conseguita dall'intero ente.

6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale costituisce il contributo fornito dal singolo dipendente (dirigenti e personale del comparto non dirigenziale) ai risultati dell'azione amministrativa.

La valutazione della performance individuale è effettuata con il presente SMVP, strutturato su base 100, con riferimento alle seguenti due macro aree:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

La performance operativa dei dirigenti prende in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto con riferimento agli obiettivi operativi individuali ai medesimi assegnati in fase di programmazione e per il personale del comparto non dirigenziale l'attuazione degli obiettivi cui i medesimi partecipano.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale, i punteggi relativi alla performance operativa, ossia il grado di realizzazione degli obiettivi, sono determinati a seguito della verifica dei risultati, in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi.

6.1 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto dirigenziale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione



complessiva;

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori (primi riporti), dimostrata tramite una significativa differenziazione e articolazione/argomentazione dei giudizi.

L'articolo 7 del d. lgs. n. 74/2017, inoltre, ha inserito dopo il citato comma 1 dell'articolo 9 comma 1 del D.lgs n. 150/2009 il comma 1 bis ai sensi del quale "la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale".

Pertanto, la valutazione dei dirigenti consiste nel verificare la performance di coloro che gestiscono a livello dirigenziale i centri di responsabilità e le unità organizzative in cui essi si articolano, tenendo conto delle "prestazioni" rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e dei "comportamenti organizzativi" definiti come "i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane e organizzative assegnate ai dirigenti".

La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale, in termini di misurazione della performance, negli esiti del controllo di gestione; il corretto utilizzo di quest'ultimo, infatti, garantisce il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo una fonte obiettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza - efficacia - economicità eseguite sull'azione delle unità organizzative cui sono preposti i dirigenti. E' da aggiungere che tali misurazioni e/o quantificazioni devono essere effettuate sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall' Ente e condivisi dai soggetti da valutare.



Il sistema di valutazione deve fondarsi sulla:

- predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
- chiara predisposizione di regole e tempi;
- oggettività della misura dei risultati;
- regolamentazione e trasparenza del rapporto tra l'organo di valutazione ed il valutato.

La valutazione dei dirigenti viene effettuata tenendo conto sia dei risultati della gestione, che dei comportamenti organizzativi: valutando la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi, che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione, attraverso logiche manageriali.

Il Direttore partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione della performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale con percorsi di condivisione. Lo scopo è quello di definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.

Ciò significa che il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei dirigenti deve risultare connesso a quello delle figure da essi eventualmente direttamente coordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e perseguiti dalle singole strutture organizzative. Tali obiettivi, infine, a cascata, dovranno avere un logico collegamento con quelli di tutto il personale.

La valutazione della prestazione individuale del Direttore, avviene su due piani fondamentali:

A) la Performance operativa;

il Comportamento organizzativo.



A) PERFORMANCE OPERATIVA

Per la performance operativa viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal Direttore, con riferimento agli obiettivi specifici individuati nella fase di programmazione.

B) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Per i comportamenti organizzativi sono prese in considerazione le attitudini manageriali del Direttore, cioè le sue capacità gestionali e relazionali applicate nella realtà di riferimento. La valutazione del Comportamento organizzativo del Direttore si baserà sull'utilizzo di parametri quali: la capacità di intercettare/gestire risorse e programmare, la promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione, la capacità di valorizzare competenze e attitudini dei collaboratori, la capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare.

L'approccio manageriale si fonda sull'imprenditività (coinvolgimento personale verso i risultati) con innovazione e propositività, sull'autorevolezza, sulla vision prospettica, sul coaching e sul teamworking.

PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Il procedimento di valutazione prevede la iniziale compilazione della scheda di Programmazione degli obiettivi.

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

- per la performance operativa la somma dei pesi deve essere **70**
- per il comportamento organizzativo la somma dei pesi per le singole voci che la compongono deve essere **30**.

Affinché un'Azione possa essere concretamente valutabile è essenziale che il contenuto della medesima deve essere assolutamente congruente sia con quello dell'Obiettivo da cui è generata sia con il valore obiettivo per



quest'ultima individuato. In mancanza l'Azione sarà valutata con un livello di completamento pari a O (zero).

Ordinariamente la scadenza dell'azione deve essere intesa come la data entro la quale la stessa deve essere realizzata (protocollo, repertorio, verbale di riunione, altro).

Bisogna procedere alla scomposizione, ove possibile, di ogni singolo obiettivo in più azioni. Tale articolazione deve rispondere alla concreta esigenza di rappresentare al soggetto con il quale è stato concertato l'obiettivo rilevanti attività intermedie rispetto al raggiungimento finale dell'obiettivo.

Sarà necessario indicare per ogni singola azione di ciascun obiettivo i seguenti parametri:

- indicatore di misurazione previsto;
- valore obiettivo misurabile;
- data conseguimento prevista;
- assegnazione del peso ad ogni Azione.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni compete all'Organismo Indipendente di Valutazione la formulazione al CdA o al Commissario Straordinario in assenza del predetto della proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti, ai quali compete la valutazione della performance individuale delle figure apicali direttamente sottoposte, nelle rispettive strutture di riferimento (e così a cascata).

Con la compilazione della schede di valutazione sarà effettuata, al termine del periodo di riferimento, la valutazione dei risultati conseguiti dal Direttore. Tale valutazione, in particolare, sarà effettuata con riguardo a ciascuna delle voci presenti nella scheda obiettivo iniziale.



Per la raccolta dei dati utili alla valutazione si utilizza a tal fine ogni fonte informativa e documentale disponibile: relazione del Direttore interessato ed ogni altro elemento utile di riscontro.

6.2 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto non dirigenziale

Ai sensi dell'articolo 9 comma 2 del D.lgs n. 150/ 2009, la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale, da effettuarsi con il sistema di misurazione e valutazione della performance, sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione del personale è indirizzata alla verifica del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, all'accertamento della qualità dell'apporto del singolo dipendente al gruppo di lavoro in cui é inserito (performance operativa), nonché all'accertamento dei comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento.

Anche per il personale del comparto non dirigenziale la valutazione della performance avviene su due piani fondamentali ed è complessivamente pari a 100 per le due macroaree:

- A) **performance operativa;**
- B) **comportamento organizzativo.**

A) PERFORMANCE OPERATIVA

La prima concerne l'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura e misura la capacità del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati.



B) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Il comportamento organizzativo, per effetto del valore personale/relazionale/gestionale attribuito all'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici del Direttore. I parametri di cui occorre tener conto sono: competenza nello svolgimento delle attività, capacità di adattamento al contest lavorativo, capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione, capacità di assolvere ai compiti assegnati, capacità di organizzazione del lavoro, capacità di lavorare in squadra su obiettivi comuni.

7.CORRELAZIONE FRA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA E REFLUENZA DI QUEST'ULTIMA SULLA PREMIALITÀ.

Le risultanze della valutazione di performance organizzativa ed individuale sono utilizzate per l'erogazione delle premialità nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 19 del D.lgs n. 150/2009 così come modificato dal d.lgs. n. 74/2016 e dalle Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance emanate nel 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, dipartimento della funzione pubblica - ufficio per la valutazione della performance.

Inoltre sono utili anche:

1. per l'applicazione di tutti quegli istituti giuridici che fanno riferimento al merito;
2. per il riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Per l'attribuzione dei premi sarà utilizzato il valore di performance organizzativa dell'intero ente, complessivamente su base 100, che concorrerà per un quarto alla valutazione dirigenziale (3/4 da piano degli obiettivi



individuali e $\frac{1}{4}$ dalla performance organizzativa dell'intero ente) per arrivare alla declinazione della seguente tabella di riferimento:

Fasce	Percentuale di attribuzione della premialità di risultato	Punteggio conseguimento obiettivi (peso: $\frac{3}{4}$ obiettivi individuali e $\frac{1}{4}$ obiettivi dell'ente)
Prima fascia	100 %	90 – 100 : eccellente
Seconda fascia	85 %	80 – 90 : ottimo
Terza fascia	70 %	70 – 80 : buono
Quarta fascia	50 %	60 – 70 : sufficiente
Quinta fascia	0	10 – 60 : insufficiente

8.PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le modalità con le quali vengono gestite eventuali contestazioni che promanano dall'esito della valutazione, e sono finalizzate a comporre e risolvere le eventuali situazioni di conflitto che possono verificarsi all'interno del processo di valutazione della performance individuale, suscettibili di possibile contenzioso, ferma restando la possibilità di fare ricorso ad altre forme di tutela anche di natura giurisdizionale.

Nell'ipotesi di valutazione negativa e/o contestazione o anche in caso di non condivisione della valutazione, il soggetto può attivare le procedure conciliative in modo da ottenere il riesame finalizzato alla composizione del potenziale contenzioso.

Sarà compito del valutato fornire la documentazione atta a dimostrare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, essendo la procedura conciliativa attivata solo per ragioni attinenti alla mancata valutazione di elementi importanti e di evidenza, ovvero a errori procedurali e formali.



E' esclusa la contestazione riferita al metodo o al merito della valutazione.

La procedura di conciliazione è attivata dal soggetto valutato, entro giorni 10 dalla notifica della valutazione, mediante istanza per atto scritto da trasmettere al soggetto che ha proceduto alla valutazione.

In tale istanza devono essere indicate analiticamente le censure mosse alla valutazione e ogni documentato elemento di fatto o di diritto utile all'eventuale revisione dell'esito di valutazione.

Il valutatore, entro i giorni 20 dalla notifica dell'istanza, convoca il valutato in contraddittorio. Il valutato in sede di richiesta di revisione della valutazione potrà esclusivamente addurre documentati ulteriori elementi rispetto a quanto contenuto nelle schede o chiarire quanto in esse riportato, al fine di consentire al soggetto valutatore di confermare o rivederne l'esito di valutazione.

Nei successivi 10 giorni, il valutatore può rivedere in melius la valutazione oppure confermare quella precedentemente espressa.

Commissario Straordinario
Rosaria Barresi

