



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Regolamento

**Testo approvato con Deliberazione del Commissario Straordinario n. 62 del 28/03/2014
modificato con Decreto del Presidente n. 63 del 13/04/2016
modificato con Decreto del Presidente n. 89 del 15/06/2016**

SOMMARIO

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

Articolo 1 - Oggetto e finalità

TITOLO II – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- Articolo 2** - Ciclo di gestione della performance
- Articolo 3** - Fase di programmazione degli obiettivi strategici e operativi
- Articolo 4** - Fase di monitoraggio
- Articolo 5** - Fase di misurazione, valutazione e rendicontazione
- Articolo 6** - Nucleo di Valutazione
- Articolo 7** - Modalità di valutazione della performance individuale
- Articolo 8** - Criteri per la ripartizione dei premi della performance
- Articolo 9** - Criteri per la ripartizione dei fondi
- Articolo 10** - Premio di efficienza
- Articolo 11** - Strumenti per premiare il merito e la professionalità
- Articolo 12** - Procedure di conciliazione
- Articolo 13** - Trasparenza

TITOLO III – DISPOSIZIONI FINALI

- Articolo 15** - Entrata in vigore, abrogazioni, pubblicità
- Articolo 14** - Integrità e controlli interni

ALLEGATI

ALLEGATO A – DIRIGENTI

- 1. Introduzione
- 2. Il Processo di Valutazione
- 3. Metodologia e Criteri
- 4. Valutazione complessiva
- 5. Modalità di erogazione della retribuzione di risultato

Allegato A1 – Scheda di Valutazione Dipendente Categoria “A”

ALLEGATO B - POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA’

- 1. Introduzione
- 2. Metodologia e Criteri
- 3. Obiettivi gestionali

4. Competenze professionali ed organizzative
5. Valutazione complessiva

Allegato B1 - Scheda di Valutazione Dipendente Categoria “B”

**ALLEGATO C - PERSONALE NON DIRIGENTE E
NON INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O ALTA PROFESSIONALITÀ**

1. Introduzione
2. Metodologia e Criteri

Allegato C1 – Scheda di Valutazione Dipendente Categoria “A”

Allegato C2 - Scheda di Valutazione Dipendente Categoria “B”

Allegato C3 - Scheda di Valutazione Dipendente Categoria “C”

Allegato C4 - Scheda di Valutazione Dipendente Categoria “D”

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

Articolo 1 Oggetto e finalità

1. In conformità al D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, il presente *Regolamento* introduce e disciplina un Sistema di misurazione e valutazione della performance.
2. La performance è da intendersi a livello:
 - a) **organizzativo** con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso e ai Settori e Servizi nei quali si articola l'Amministrazione stessa¹;
 - b) **individuale**² con riferimento ai Dirigenti, alle Posizioni Organizzative e al personale³.
3. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è finalizzata al miglioramento della qualità del servizio pubblico, alla valorizzazione delle competenze professionali del personale, all'orientamento al risultato, nonché strumentale all'integrità e alla trasparenza dell'azione amministrativa.
4. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si attua tramite il ciclo di gestione della performance ed è in raccordo col sistema dei controlli interni, con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, nonché con il programma per la trasparenza e l'integrità.
5. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Amministrazione intervengono i seguenti soggetti:
 - a) il Nucleo di valutazione della performance;
 - b) l'organo di indirizzo politico;
 - c) i dirigenti;
 - d) l'Unità operativa deputata allo svolgimento del controllo di gestione.

TITOLO II – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Articolo 2 Ciclo di gestione della performance

1. In conformità al D.Lgs. n. 150/2009 il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - FASE DI PROGRAMMAZIONE**
 - definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - FASE DI MONITORAGGIO**
 - monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - FASE DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE**
 - misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
 - utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e dalla contrattazione decentrata;
 - rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'Amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti

¹ Art. 3 c. 2 D. lgs 150/2009

² Art. 9 Dec. Leg.vo 150/2009

³ Art. 3 c. 2 D. lgs. 150/2009

interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. La rendicontazione dei risultati si attua in pieno raccordo con il sistema dei controlli interni previsti dall'Ente.

Articolo 3

Fase di programmazione degli obiettivi strategici e operativi

1. La fase preventiva di programmazione del ciclo della performance si articola in:
 - **Pianificazione Strategica**, che ha la finalità di definire le politiche, le strategie e gli obiettivi di medio periodo formalizzati nei seguenti documenti:
 - Linee programmatiche;
 - Relazione previsionale e programmatica integrata con il Piano triennale delle performance;
 - Piano triennale delle Opere Pubbliche.
 - **Pianificazione Operativa**, che ha la finalità di definire gli obiettivi gestionali e l'attribuzione delle risorse necessarie formalizzati nei seguenti documenti:
 - Bilancio annuale di previsione;
 - Piano esecutivo di gestione integrato con il Piano annuale delle performance e il Piano dettagliato degli obiettivi;
 - Piano annuale delle Opere Pubbliche.
2. Gli **obiettivi strategici** ed **operativi** individuati nei documenti sopra richiamati devono essere:
 - rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
 - specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - riferiti ad un arco temporale definito;
 - commisurati a valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con altre amministrazioni omologhe;
 - confrontabili con i risultati dell'Amministrazione negli anni precedenti;
 - correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.
3. Gli obiettivi operativi contenuti nel Piano esecutivo di gestione integrato con il Piano annuale delle performance e il Piano dettagliato degli obiettivi vengono di norma assegnati a:
 - ciascun Dirigente;
 - ciascun titolare di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità;
 - ciascun Settore;
 - ciascun Servizio dell'Ente.
4. Il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti dagli strumenti di programmazione è misurato mediante un sistema di **indicatori** di tipo qualitativo, quantitativo, fisico e finanziario.

Articolo 4

Fase di monitoraggio

1. La fase intermedia del ciclo di gestione della performance prevede un'attività costante di monitoraggio, che, svolta dall'Unità organizzativa deputata al Controllo di Gestione, utilizza i seguenti documenti in linea con quanto previsto dal sistema dei controlli interni:

- Verifica periodica attestante le risultanze del controllo di regolarità amministrativa;
 - Report periodici attestanti le risultanze del controllo sugli equilibri di bilancio;
 - Stato di attuazione degli obiettivi e programmi previsti nella Relazione Previsionale e Programmatica e degli obiettivi strategici previsti nella relazioni di mandato;
 - Referti semestrali del controllo di gestione con rilevazioni dei dati contabili ed extra-contabili;
 - Rilevazione della soddisfazione degli utenti, interni ed esterni, dei cittadini e degli stakeholders, sui servizi pubblici erogati dall'Ente.
2. L'attività di monitoraggio si attua tramite l'applicazione di un sistema di indicatori che devono essere definiti in modo tale che siano funzionali:
- a) a livello di Performance organizzativa dell'Ente** per misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- b) a livello di Performance di ciascun Settore e Servizio** per misurare il raggiungimento degli obiettivi operativi.
3. Nel caso in cui le risultanze dell'attività di monitoraggio rilevassero degli scostamenti rispetto agli obiettivi strategici e operativi programmati, si definisce un piano di miglioramento che preveda interventi correttivi adeguati.

Articolo 5

Fase di misurazione, valutazione e rendicontazione

1. La fase finale di misurazione, valutazione e rendicontazione del ciclo della performance è formalizzata nella Relazione annuale sulla performance, che tiene conto delle risultanze espresse nei report periodici previsti nella fase di monitoraggio di cui all'Art. 4 comma 1 e degli esiti emersi dall'attuazione dei controlli interni disciplinate dall'apposito Regolamento.
2. La Relazione annuale sulla performance evidenzia a consuntivo con riferimento all'anno precedente i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati con rilevazione degli eventuali scostamenti.
3. La redazione della Relazione annuale della performance viene curata dall'Unità deputata al Controllo di gestione sulla base delle relazioni fornite dai singoli Dirigenti, quindi è sottoposta all'esame della Conferenza dei Dirigenti, validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dall'organo esecutivo entro il 30 giugno dell'anno successivo.
4. I risultati raggiunti dall'Amministrazione devono essere rendicontati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi competenti.

Articolo 6

Nucleo di Valutazione

1. Il Nucleo è composto da un esperto esterno all'apparato organizzativo dell'Ente, la cui elevata e specifica professionalità consenta di valutare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'attività dell'Ente.

2. Può essere componente del Nucleo di Valutazione il soggetto che sia in possesso del diploma di laurea dell'area giuridica o economica e che siano dotati di idonee competenze professionali gestionali e/o amministrative nonché di capacità organizzative.
3. Il componente del Nucleo non può essere nominato tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano continuativi rapporti di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.
4. Il Presidente individua a suo insindacabile giudizio il componente del Nucleo tra coloro che, avendo gli adeguati requisiti, si siano candidati a tale ruolo a seguito di specifico avviso pubblico.
5. L'incarico al componente del Nucleo, che può essere rinnovato una volta soltanto, dura fino alla scadenza del mandato del Presidente, salvo motivata revoca anticipata disposta dal Presidente, fermo restando comunque l'esaurimento delle operazioni di competenza relative all'esercizio o parte dell'esercizio compreso nel periodo di durata in carica.
6. Al membro del Nucleo spetta un compenso che è determinato in coerenza alle previsioni del bilancio annuale e pluriennale.
7. In particolare, il Nucleo di valutazione svolge le seguenti funzioni:
 - effettua la valutazione dei Dirigenti e propone l'attribuzione della retribuzione di risultato;
 - riceve dai Dirigenti le schede di valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità unitamente alle determinazioni assunte dagli stessi in merito alle attribuzioni di retribuzione di risultato;
 - esprime un parere in ordine ai criteri per l'attribuzione di retribuzione di posizione per ciascun Dirigente;
 - propone l'attribuzione della retribuzione di posizione in applicazione dei criteri definiti;
 - attesta e verifica la compatibilità degli indicatori di misurazione adottati negli strumenti di programmazione e ne segue il monitoraggio;
 - monitora l'attuazione del Sistema di misurazione delle performance, ne rileva le eventuali criticità e se del caso propone azioni di miglioramento e aggiornamento;
 - valida la Relazione annuale sulla performance;
 - può proporre azioni di miglioramento sulle procedure interne all'Ente finalizzate ad un miglior conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dello stesso;
 - svolge la funzione di organismo per le procedure di conciliazione.
8. Nello svolgimento dei suoi compiti il Nucleo di valutazione è coadiuvato dall'Unità organizzativa deputata al Controllo di Gestione, dal Servizio Organizzazione e Personale e dal Servizio Informatico e Nuove Tecnologie.

Articolo 7

Modalità di valutazione della performance individuale

1. La performance individuale dei Dirigenti è valutata dal Nucleo di Valutazione, secondo le modalità di cui all'All. A.
2. La valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità è effettuata dal Dirigente della struttura di riferimento del dipendente, secondo le modalità di cui all'All. B.
3. La valutazione del restante personale è responsabilità del Dirigente della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza. Il Dirigente si

avvale della collaborazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità per la valutazione dei dipendenti, secondo le modalità di cui all'All. C.

Articolo 8

Criteri per la ripartizione dei premi della performance

1. Il trattamento economico accessorio di performance da destinare alle diverse Unità Organizzative, e quindi al personale diverso dai Dirigenti, Alte Professionalità e Posizioni Organizzative è suddiviso in modo tale da riconoscere e premiare la performance organizzativa dell'Ente nonché quella del miglioramento organizzativo dell'attività gestionale progettuale dei dipendenti e delle Unità Organizzative in cui è suddiviso l'Ente.

Articolo 9

Criteri per la ripartizione dei fondi

1. Il trattamento economico accessorio del fondo è suddiviso in tre macro aggregati ripartiti come segue:
 - a) Performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative che la compongono: Settori, Servizi, Unità operative, Uffici;
 - b) Performance individuale articolata in almeno tre fasce di merito con le indicazioni previste dal secondo comma dell'art. 31 del D.lgs. 150 del 27.10.2009;
 - c) effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute .
2. La parte prevalente del fondo deve essere riferita al punto b) .
3. La Contrattazione collettiva definisce la ripartizione dei trattamenti economici accessori collegati alla premialità in coerenza con il CCNL e con le disposizioni legislative vigenti.

Articolo 10

Premio di efficienza

1. Fermo restando quanto disposto dall'Art. 198 del D.L. 98/2011, si prevede che una quota del 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione approntate dalla Provincia della Spezia sia destinata:
 - in misura fino a due terzi a premiare secondo i criteri che verranno individuati con contrattazione collettiva integrativa il personale direttamente e proficuamente interessato,
 - per la parte residua, cioè un terzo, ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione decentrata.
2. Le risorse di cui sopra possono essere utilizzate solo se i risparmi saranno documentati nella relazione di performance validate dal Nucleo di Valutazione.

Articolo 11

Strumenti per premiare il merito e la professionalità

1. Gli strumenti per premiare il merito e la professionalità sono:
 - a) il bonus annuale delle eccellenze;
 - b) il premio annuale per l'innovazione;
 - c) le progressioni economiche orizzontali;
 - d) le progressioni di carriera verticali;
 - e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità;
 - f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

2. Gli incentivi di cui sopra sono riconosciuti secondo quanto previsto dal CCNL e dalla normativa vigente.

Articolo 12

Procedure di conciliazione

1. Il presente Articolo si applica al personale non dirigente.
2. Per risolvere eventuali contrasti tra i soggetti valutati e i responsabili della valutazione ed evitare l'insorgere di contenziosi, viene prevista una procedura di conciliazione ispirata a principi di giustizia e celerità.
3. I soggetti valutati, qualora non condividano il giudizio su di loro espresso, possono fare istanza di riesame della propria valutazione entro 30 giorni dalla comunicazione della valutazione stessa, mediante presentazione al Nucleo di Valutazione di cui all'Art. 6 comma 7, di una *nota/memoria* contenente le motivazioni del dissenso e la domanda di riesame e l'indicazione di un proprio procuratore o di un rappresentante di un'associazione sindacale cui il lavoratore aderisce o conferisce mandato. Qualora il lavoratore non indichi un proprio procuratore o rappresentante la domanda sarà giudicata non ammissibile.
4. Il Nucleo di Valutazione esamina le *note/memorie* presentate entro 10 giorni dal ricevimento, richiedendo nella forma che riterrà più opportuna e a suo insindacabile giudizio eventuali chiarimenti all'istante e/o al Valutatore. Entro 15 giorni dal ricevimento della memoria (o entro 30 giorni se sono stati richiesti chiarimenti) formula la propria decisione motivata di:
 - rigetto della domanda avanzata;
 - proposta di conciliazione da sottoporre al Valutatore.
5. Il Valutatore entro 5 giorni dalla comunicazione della proposta di conciliazione può aderire alla stessa o rigettarla motivatamente; tale atto costituisce conclusione del procedimento e viene notificato al richiedente il riesame.

Articolo 13

Trasparenza

1. In ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 33/2013, la trasparenza è da intendersi come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.
2. L'Amministrazione garantisce pertanto la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.
3. Nell'ambito del *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità* adottato dall'Ente sono specificate le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative finalizzate alla trasparenza.
4. Per tutto quanto non espressamente indicato nel presente Titolo si rimanda al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Articolo 14
Integrità e controlli interni

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematici controlli di regolarità la cui attuazione è disciplinata dal Regolamento provinciale dei controlli interni.
2. I Dirigenti, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.
3. Per quanto non previsto nel presente Capo si fa rinvio al Regolamento provinciale dei controlli interni.

TITOLO III – DISPOSIZIONI FINALI

Articolo 15
Entrata in vigore, abrogazioni, pubblicità

1. Il presente Regolamento, così come modificato da ultimo con Decreto del Presidente n. 89 del 15/06/2016 si applica relativamente alla valutazione che attiene l'anno 2015 e seguenti.
2. Gli Articoli 9, 10 e 11 del presente Regolamento si applicano a partire dall'entrata in vigore del nuovo contratto nazionale ai sensi di quanto stabilito dal D. Lgs. n. 141/2011.
3. Il presente Regolamento viene adeguato in caso di modificazioni della norma nazionale e di quanto disposto dalla contrattazione collettiva.
4. È abrogata ogni altra disposizione in materia di organizzazione e valutazione del personale contenuta in altri Regolamenti provinciali nonché in ogni altra disposizione contrastante con il presente Regolamento.

ALLEGATO A

Sistema di misurazione e valutazione delle performance

DIRIGENTI

1. Introduzione

La Provincia della Spezia ha nel tempo adottato in attuazione dei vari contratti della dirigenza metodologie di valutazione. In particolare, si è provveduto ad assumere diversi atti che nel tempo hanno seguito l'evolversi del quadro normativo, al fine sia di regolamentare l'istituto contrattuale della "posizione" (cfr. D.G.P. n. 1390 del 02/10/1996; n. 1198 del 04/11/1997, n. 165 del 16/06/2009, n. 209 del 08/07/2010, Delibera del Commissario n. 290 del 21/12/2012 – articolazione settori/servizi -, n. 120 del 07/05/2013) sia di definire una metodologia di valutazione dei "risultati" conseguiti dai dirigenti (cfr. D.G.P. n. 15 del 23/01/2001, n. 65 del 28/02/2005).

Alla luce di quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, si è ritenuto necessario provvedere a una parziale revisione del sistema di valutazione della dirigenza finora vigente. Il presente Regolamento e i suoi Allegati, di cui sono parte integrante e sostanziale, abrogano e sostituiscono, dunque, ogni altra disposizione in materia di organizzazione e valutazione del personale precedentemente definita e trovano applicazione a decorrere dalla valutazione relativa alla prestazione dell'anno 2015.

Il presente "Allegato A" riporta:

- il processo di valutazione;
- la metodologia e i criteri adottati per la valutazione dei risultati;
- la modalità di erogazione della retribuzione di risultato.

2. Il Processo di Valutazione

In ottemperanza a quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009, il presente Sistema di valutazione dei Dirigenti rappresenta uno degli strumenti per migliorare la qualità dei servizi erogati dall'Ente, valorizzare le competenze professionali interne e verificare lo stato di attuazione degli obiettivi dell'Amministrazione. A tal fine la valutazione dei Dirigenti è correlata al raggiungimento dei risultati quantitativi e qualitativi dei processi e progetti loro assegnati.

Il presente Sistema prevede che la valutazione dei Dirigenti si basi sul raggiungimento di **obiettivi individuali strategici ed obiettivi gestionali** di Settore e valutando le **competenze** professionali e manageriali.

L'attuazione del Sistema prevede che gli obiettivi strategici dell'Amministrazione siano indicati nelle Linee programmatiche di mandato, nella Relazione previsionale e programmatica integrata con il Piano triennale delle performance e nel Piano triennale delle Opere Pubbliche. In base agli obiettivi strategici stabiliti dall'Amministrazione, si realizza una pianificazione operativa annuale che trova espressione nel Piano esecutivo di gestione e nel Piano annuale delle Opere Pubbliche. In particolare, nel Piano esecutivo di gestione, essendo un documento integrato con il Piano annuale delle performance e il Piano dettagliato degli obiettivi, vengono formalizzati gli obiettivi strategici individuali attribuiti ai Dirigenti e quelli gestionali collegati ad ogni Settore.

Gli obiettivi strategici individuali e gestionali vengono definiti in sede di programmazione annuale mediante processi di negoziazione che vedono il coinvolgimento dei Dirigenti, del Nucleo di Valutazione e del Presidente. Il Piano di Dettaglio degli Obiettivi elaborato viene sottoposto alla validazione del Nucleo di Valutazione e quindi alla sua approvazione da parte del Presidente.

Nel corso della gestione sarà svolta un'attività di monitoraggio per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi proposti ai sensi dei Regolamenti sui controlli interni e sulla performance.

Al termine dell'anno il Nucleo di Valutazione redigerà la Relazione delle performance sulla base delle informazioni desunte dall'Unità deputata al Controllo di Gestione e da quanto emerso dai colloqui individuali tenuti con ciascun Dirigente.

3. Metodologia e Criteri

Al fine di rendere equa la valutazione delle prestazioni viene applicato un sistema di valutazione dei Dirigenti sulla base dei seguenti criteri:

- raggiungimento di **obiettivi individuali strategici ed obiettivi gestionali** di Settore (**il cui peso è pari al 60%**);
- **competenze** professionali e manageriali (**il cui peso è pari al 40%**).

Obiettivi individuali strategici e gestionali di Settore

La valutazione dei Dirigenti in base agli obiettivi strategici individuali **ed obiettivi gestionali** di Settore assegnati avviene in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione segue le seguenti fasi:

- a) attribuzione di un peso a ciascun obiettivo assegnato in base a criteri di rilevanza strategica, complessità ed impatto;
- b) definizione di indicatori e valori che esprimono dei risultati attesi e misurazione dei risultati effettivamente raggiunti;
- c) fissazione di un punteggio in base ai risultati raggiunti ponderati con il peso assegnato a ciascun obiettivo;
- d) valutazione complessiva di tutti gli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente.

In particolare, si analizza qui di seguito ognuna delle suddette fasi:

a) L'attribuzione di un peso a ciascuno obiettivo assegnato avviene in base ai seguenti criteri:

- **rilevanza strategica**, cioè livello di priorità rispetto alla programmazione stabilita dall'Ente nelle Linee Programmatiche e nella R.P.P.;
- **complessità**, cioè livello di difficoltà e criticità dal punto di vista organizzativo e gestionale;
- **impatto**, cioè tipologia di risultato che si intende conseguire.

I suddetti parametri sono correlati all'attribuzione di un "valore-punteggio" secondo il seguente schema:

TABELLA VALORI - PUNTEGGIO ATTRIBUITI IN BASE AI

CRITERI DI PONDERAZIONE			
Tipologia criterio	Descrittore	Valore Punteggio	Note
Rilevanza strategica	Massima	60	Obiettivo di grande rilevanza direttamente collegabile alle Linee programmatiche di mandato. Si tratta di obiettivi che necessitano di frequenti rapporti con il livello politico dell'amministrazione e l'adozione di strutturati strumenti di verifica politica dello stato di avanzamento.
	Media	45	Obiettivo di media rilevanza, collegabile alle Linee programmatiche di mandato. Si tratta di obiettivi che si collocano in una fascia media di priorità e di potenzialità di impatto.
	Minima	30	Obiettivo non direttamente collegabile alle Linee programmatiche di mandato, collegato ad attività di carattere routinario.
Complessità	Elevata	40	Obiettivo che coinvolge un elevato numero di dipendenti e di strutture con un impatto trasversale su tutto l'ente, per la cui realizzazione è necessario recuperare ed elaborare continuamente informazioni complesse ed applicare un'elevata competenza normativa o professionale su un ampio spettro di materie. Obiettivo riferito ad attività con elevata necessità di coordinamento, integrazione e numerose interdipendenze con altri Settori. Presenza di fasi, eventi, provvedimenti a rilevanza esterna che comportano alte responsabilità. La complessità è da intendersi anche sotto l'aspetto della rilevanza economica, cioè come un obiettivo con presenza di una complessa gestione economico finanziaria relativa a conoscenze normative, relazioni con interlocutori esterni, con interlocutori istituzionali e discrezionalità tecnica nella gestione delle risorse. Livello elevato delle entrate e uscite gestite, presenza di indicatori di efficienza altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti significativi a periodi precedenti.
	Rilevante	35	Obiettivo che coinvolge dipendenti e strutture interne ad un Settore, per la cui realizzazione necessita di una discreta competenza normativa o professionale e una discreta elaborazione di informazioni. Il raggiungimento di tale obiettivo necessita di integrazione e interdipendenza prevalentemente interno al Settore di appartenenza. Adeguata presenza di fasi, eventi e documenti programmati a rilevanza interna necessari a documentare la progressiva realizzazione dell'obiettivo. Complessità è da intendersi anche sotto l'aspetto della rilevanza economica: obiettivo con presenza di gestione economico finanziaria, livello significativo di entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza che prevedono performance con miglioramento incrementale rispetto a periodi precedenti.
	Normale	30	Obiettivo che coinvolge un limitato numero di dipendenti e con un impatto organizzativo prevalente nella struttura proponente, per la cui realizzazione occorre una competenza normativa o professionale connaturata con la posizione organizzativa e l'elaborazione di informazioni ripetitive. Integrazione e interdipendenza con altri settori riferibili alle attività ordinarie e a procedure consuetudinarie. Complessità è da intendersi anche sotto l'aspetto della rilevanza economica: obiettivo con scarsa gestione economico-finanziaria e livello basso di entrate e uscite.
Impatto	Sviluppo/ Cambiamento	1,2	Obiettivo che prevede una radicale innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte o l'inserimento di attività innovative, presenza di livelli di efficienza, efficacia e qualità altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti.
	Consolidamento /Mantenimento	1	Obiettivo riguardante la crescita e lo sviluppo di attività per il quale si ipotizzano livelli di miglioramento incrementale rispetto ai trend storici oppure obiettivo che prevede il mantenimento di attività consolidate con presenza di livelli che diano conto di un miglioramento.

Peso obiettivo (Coefficiente) = Impatto x (Rilevanza + Complessità)/100

b) Individuati specifici indicatori, qualitativi e/o quantitativi, e misurati i risultati, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è dato dal punteggio attribuito in base alla media dei punteggi conseguiti per ciascun indicatore.

c) La definizione della performance conseguita per ogni obiettivo tiene conto del peso assegnato a ciascun obiettivo e dei risultati raggiunti secondo la seguente formula:

performance per obiettivo = peso obiettivo x punteggio obiettivo

d) La valutazione complessiva della performance di ciascun Dirigente è data dalla media della performance conseguita per tutti gli obiettivi assegnati, secondo la seguente formula:

performance complessiva = media (valutazione obiettivo n; valutazione obiettivo n; ...)

La valutazione così ottenuta determina il punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi operativi.

Ad esempio:

TABELLA VALORI-PUNTEGGIO ATTRIBUITI IN BASE AI CRITERI DI PONDERAZIONE OBIETTIVO N. 1			
Tipologia criterio	Descrittore	Valore	Punteggio
Rilevanza strategica	Massima	60	45
	Media	45	
	Minima	30	
Complessità	Elevata	40	30
	Rilevante	35	
	Normale	30	
Impatto	Sviluppo	1,2	1
	Consolidamento	1	

“A” Peso obiettivo n. 1 (Coeff.) = $1 \times (45 + 30)/100 = 0,75$

TABELLA VALORI-PUNTEGGIO ATTRIBUITI IN BASE AI CRITERI DI PONDERAZIONE OBIETTIVO N. 2			
Tipologia criterio	Descrittore	Valore	Punteggio
Rilevanza strategica	Massima	60	60
	Media	45	
	Minima	30	
Complessità	Elevata	40	35
	Rilevante	35	
	Normale	30	
Impatto	Sviluppo	1,2	1
	Consolidamento	1	

“A” Peso obiettivo n. 2 (Coeff.) = $1 \times (60 + 35)/100 = 0,95$

TABELLA VALORI-INDICATORI GRADO DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORI DELL'OBIETTIVO n. 1				
Descrizione Indicatore	Risultati attesi	Risultati conseguiti	Grado di raggiungimento	Punteggio
N. utenti ...	20	20	100%	100
N. attestati ...	50	40	80%	80

“B” grado di raggiungimento dell'obiettivo n. 1 = media (100; 80) = 90

Descrizione Indicatore	Risultati attesi	Risultati conseguiti	Grado di raggiungimento	Punteggio
N. utenti ...	50	42	84%	84
N. attestati ...	100	77	77%	77

“B” grado di raggiungimento dell'obiettivo n. 2 = media (84; 77) = 80,5

“C” performance per obiettivo n. 1 = $0,75 \times 90 = 67,50$

“C” performance per obiettivo n. 2 = $0,95 \times 80,5 = 76,47$

“D” performance complessiva = $(67,50 + 76,47) / 2 = 71,98$

Competenze professionali e manageriali

La valutazione dei comportamenti organizzativi, che pesa rispetto agli altri elementi di valutazione il 40%, avviene attribuendo un punteggio a ogni capacità individuale definita nelle schede di valutazione di ciascun Dirigente. In particolare, ad ogni obiettivo comportamentale ed organizzativo, che ha un suo peso ponderale, viene data un punteggio corrispondente ad un giudizio valutativo secondo la seguente Tabella:

Tipologia Obiettivo Comportamento professionale e organizzativo	Punteggio Valutazione	Peso
Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell’Ente	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	25%
Orientamento all’utente – cliente esterno e/o cliente interno – e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l’immagine e la cultura dell’Ente	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	20%
Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l’istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	15%
Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	20%
Impegno personale, tempo lavorativo dedicato, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	20%

La valutazione complessiva comportamentale è data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute per ciascun obiettivo previsto, secondo la seguente formula:

valutazione comportamentale = somma (peso fattore n x punti attribuiti ad ogni fattore n)

La valutazione così ottenuta determina il punteggio relativo alle competenze comportamentali:-

Ad esempio:

Tipologia Comportamento professionale e organizzativo	Punteggio - Valutazione	Peso	Valutazione comportamentale
Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell’Ente	70 - adeguato	25%	17,5

Orientamento all'utente – cliente esterno e/o cliente interno – e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	70 - adeguato	20%	14
Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l'istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa	90 - ottimo	15%	13,5
Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate	60 - adeguato	20%	12
Impegno personale, tempo lavorativo dedicato, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi	80 - buono	20%	16
Valutazione comportamentale complessiva			73

Punteggio attribuito: 73

4. Valutazione complessiva

La valutazione complessiva delle prestazioni conseguite ai Dirigenti si basa per il **60%** sul raggiungimento di **obiettivi gestionali** assegnati e per il **40%** sulla **valutazione delle competenze** professionali ed organizzative.

La valutazione complessiva è data dalla somma ponderata dei punteggi conseguiti nella valutazione delle capacità gestionali e in quella delle competenze professionali ed organizzative secondo la seguente formula:

Valutazione complessiva = (Punteggio Obiettivi gestionali x 0,60) + (Punteggio competenze professionali x 0,40)

Ogni Dirigente terrà un colloquio individuale con il Nucleo di Valutazione al fine di poter presentare le proprie considerazioni relative al raggiungimento degli obiettivi previsti e per analizzare più nel dettaglio le caratteristiche del proprio profilo organizzativo e manageriale.

Per evitare l'insorgere di eventuali contrasti tra i soggetti valutati e i responsabili della valutazione, si prevede che in caso di valutazione negativa, il Nucleo di valutazione tenga una seduta specifica con il Dirigente coinvolto da tenersi non prima di dieci e non oltre venti giorni lavorativi rispetto alla data di formalizzazione della valutazione stessa. La convocazione dovrà contenere l'indicazione delle modalità di accesso agli atti del procedimento e il Dirigente avrà la facoltà di comparire, con l'eventuale assistenza di persona di fiducia, oppure di presentare una specifica memoria.

Ad esempio:

Tipo Valutazione	Punteggio	Peso	Risultato conseguito
Punteggio obiettivi gestionali	71,98	60%	43,18
Punteggio competenze professionali	73,00	40%	29,20
Valutazione complessiva			72,38

5. Modalità di erogazione della retribuzione di risultato

Il trattamento economico accessorio per i Dirigenti risulta essere composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato viene corrisposta a seguito della valutazione annuale, espletata come indicato nel presente Allegato ed è determinata complessivamente in coerenza alle previsioni del bilancio annuale e pluriennale.

In base agli stanziamenti previsti a Bilancio viene, dunque, calcolata la massima retribuzione teorica di risultato in proporzione a quanto previsto per la retribuzione di posizione.

La retribuzione di risultato viene corrisposta in seguito alla valutazione complessiva effettuata secondo quanto sopra richiamato.

Ponderati i risultati conseguiti e dal punto di vista gestionale e dal punto di vista comportamentale, si definisce il valore della retribuzione di risultato da assegnare in modo proporzionale alla percentuale effettiva raggiunta.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE

OBIETTIVI INDIVIDUALI STRATEGICI E GESTIONALI DI SETTORE

ELENCO OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE					
N. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	VALORE PUNTEGGIO RILEVANZA	VALORE PUNTEGGIO COMPLESSITÀ	VALORE PUNTEGGIO IMPATTO	PESO OBIETTIVO
n.	Denominazione dell'obiettivo	Massima: 60 Media: 45 Minima: 30	Elevata: 40 Rilevante: 35 Normale: 30	Sviluppo: 1,2 Mantenimento: 1	$\text{Impatto} \times (\text{Rilevanza} + \text{Complessità}) / 100$
n.	...	...	...	...	...
n.	...	...	...	...	...

B.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORI PER OBIETTIVO					
N. OB.	DESCRIZIONE INDICATORE	RISULTATI ATTESI	RISULTATI CONSEGUITI	GRADO RAGGIUNGIMENTO (%)	PUNTEGGIO
n.	...	...	...	$(\text{Risultato conseguito} / \text{Risultato atteso}) * 100$	...
n.	...	...	...	...	...
n.	...	...	...	...	...
n.	DESCRIZIONE OBIETTIVO		GRADO RAGGIUNGIMENTO OB.: media punteggi		
n.	...	...	...	...	...
n.	...	...	...	...	...
n.	...	...	...	...	...
n.	DESCRIZIONE OBIETTIVO		GRADO RAGGIUNGIMENTO OB.: media punteggi		
n.	...	...	...	...	...
n.	...	...	...	...	...
n.	...	...	...	...	...
n.	DESCRIZIONE OBIETTIVO		GRADO RAGGIUNGIMENTO OB.: media punteggi		

C. PERFORMANCE PER OBIETTIVI				
N. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PUNTEGGIO OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	PERFORMANCE OBIETTIVO
n.	Denominazione dell'obiettivo	...	...	$\text{Peso} \times \text{Punteggio Ob.}$
n.	...	...	...	...
n.	...	...	...	...
D. PERFORMANCE COMPLESSIVA			Punteggio (Media Performance obiettivi)	

COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

TIPOLOGIA OBIETTIVO COMPORTAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO	PUNTEGGIO VALUTAZIONE	PESO
---	-----------------------	------

Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	25%
Orientamento all'utente – cliente esterno e/o cliente interno – e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	...	20%
Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l'istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa	...	15%
Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate	...	20%
Impegno personale, tempo lavorativo dedicato, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi	...	20%
VALUTAZIONE COMPORTAMENTALE COMPLESSIVA	<i>Somma (peso fattore n x punti attribuiti ad ogni fattore n)...</i>	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

TIPO VALUTAZIONE	PUNTEGGIO	PESO	RISULTATO CONSEGUITO
Punteggio obiettivi gestionali	...	60%	...
Punteggio competenze professionali	...	40%	...
VALUTAZIONE COMPLESSIVA			...

ALLEGATO B

Sistema di misurazione e valutazione delle performance

POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'

1. Introduzione

La Provincia della Spezia ha nel tempo assunto diversi atti in merito alle posizioni organizzative e alle alte professionalità al fine di regolamentare l'assegnazione della retribuzione di risultato.

Alla luce di quanto previsto dal D. Lgs. N. 150/2009, si è ritenuto necessario provvedere a una parziale revisione del sistema di valutazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità. Il presente Regolamento e i suoi Allegati, di cui sono parte integrante e sostanziale, abrogano e sostituiscono, dunque, ogni altra disposizione in materia di organizzazione e valutazione del personale precedentemente definita e trovano applicazione a decorrere dalla valutazione relativa alla prestazione dell'anno 2015.

Il presente "Allegato B" riporta:

- la metodologia e i criteri adottati per la valutazione dei risultati;
- la modalità di erogazione della retribuzione di risultato.

2. Metodologia e Criteri

In ottemperanza a quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009, il presente Sistema di valutazione delle Posizioni organizzative e delle Alte Professionalità si basa su:

- raggiungimento di **obiettivi gestionali** assegnati (**il cui peso è pari al 70%**);
- **competenze** professionali ed organizzative (**il cui peso è pari al 30%**).

In particolare, per quanto riguarda il primo punto, la valutazione delle prestazioni dovrà tener conto del grado di raggiungimento dei risultati della gestione, anche tramite l'analisi del Piano Esecutivo di Gestione integrato con il Piano annuale delle performance e il Piano dettagliato degli obiettivi.

Al fine di misurare le prestazioni rese ed il grado di raggiungimento dei risultati sulla gestione, per ogni incaricato di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità, verranno individuati ad inizio gestione dai Dirigenti di competenza gli obiettivi cui fare riferimento.

Nel corso della gestione sarà svolta un'attività di monitoraggio per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi proposti ai sensi dei Regolamenti sui controlli interni e sulla performance.

Al termine dell'anno il Dirigente sulla base delle informazioni desunte dall'attività di monitoraggio e da quanto emerso in colloqui individuali con ciascun incaricato di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità effettuerà una valutazione del personale sulla base dei criteri definiti nel presente documento.

3. Obiettivi gestionali

La valutazione delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità avviene in base al grado di raggiungimento degli **obiettivi gestionali** assegnati e pesa rispetto agli altri elementi di valutazione il 70%.

La valutazione segue le seguenti fasi:

- a) attribuzione di un peso a ciascuno obiettivo assegnato in base a criteri di rilevanza e complessità;
- b) definizione di indicatori e valori che esprimono dei risultati attesi e misurazione dei risultati effettivamente raggiunti;
- c) comparazione tra il peso assegnato a ciascun obiettivo e i risultati raggiunti;
- d) valutazione complessiva di tutti gli obiettivi assegnati.

In particolare, si analizza qui di seguito ognuna delle suddette fasi:

a) L'attribuzione di un peso a ciascuno obiettivo assegnato avviene in base al suo grado di **rilevanza**, cioè del livello di priorità rispetto alla programmazione stabilita dall'Ente, e di **complessità**, cioè livello di difficoltà e criticità dal punto di vista organizzativo e gestionale.

Il grado di rilevanza e complessità è correlato all'attribuzione di un "valore-punteggio" secondo il seguente schema:

TABELLA VALORI-PUNTEGGIO ATTRIBUITI IN BASE AI CRITERI DI PONDERAZIONE			
Tipologia criterio	Descrittore	Valore-Punteggio	Note
Rilevanza e Complessità (Peso obiettivo)	Alta rilevanza/complessità: Sviluppo/Cambiamento	1,2	Obiettivo che tende all'innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte o l'inserimento di attività innovative, presenza di livelli di efficienza, efficacia e qualità che prevedono performance con scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti.
	Media rilevanza/complessità: Completamento/Consolidamento	1	Obiettivo riguardante la crescita e lo sviluppo di attività per il quale si ipotizzano livelli di miglioramento incrementale rispetto ai trend storici.
	Bassa rilevanza/complessità: Mantenimento	0,8	Obiettivo che prevede il mantenimento di attività consolidate.

b) Individuati specifici indicatori, qualitativi e/o quantitativi, e misurati i risultati, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è dato dal punteggio attribuito in base alla media dei punteggi conseguiti per ciascun indicatore.

c) La definizione della performance conseguita per ogni obiettivo tiene conto del peso assegnato a ciascun obiettivo e dei risultati raggiunti secondo la seguente formula:

$$\text{performance per obiettivo} = \text{peso obiettivo} \times \text{punteggio obiettivo}$$

d) La valutazione complessiva della performance è data dalla media delle performance conseguite per tutti gli obiettivi assegnati.

performance complessiva = media (valutazione obiettivo_n; valutazione obiettivo_n; ...)

La valutazione così ottenuta determina il punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi operativi.

Ad esempio:

TABELLA VALORI-PUNTEGGIO ATTRIBUITI IN BASE AI CRITERI DI PONDERAZIONE OBIETTIVO N. 1			
Tipologia criterio	Descrittore	Valore	Punteggio
Rilevanza e Complessità	Alta: Sviluppo	1,2	
	Media: Consolidamento	1	1
	Bassa: Mantenimento	0,8	

“A” Peso obiettivo n. 1 (Coeff.) = 1,0

TABELLA VALORI-PUNTEGGIO ATTRIBUITI IN BASE AI CRITERI DI PONDERAZIONE OBIETTIVO N. 2			
Tipologia criterio	Descrittore	Valore	Punteggio
Rilevanza e Complessità	Alta: Sviluppo	1,2	1,2
	Media: Consolidamento	1	
	Bassa: Mantenimento	0,8	

“A” Peso obiettivo n. 2 (Coeff.) = 1,2

Descrizione Indicatore	Risultati attesi	Risultati conseguiti	Grado di raggiungimento	Punteggio
N. utenti ...	20	20	100%	100
N. attestati ...	50	40	80%	80

“B” grado di raggiungimento dell’obiettivo n. 1 = media (100; 80) = 90

Descrizione Indicatore	Risultati attesi	Risultati conseguiti	Grado di raggiungimento	Punteggio
N. utenti ...	50	40	80%	80
N. attestati ...	100	74	74%	74

“B” grado di raggiungimento dell’obiettivo n. 2 = media (84; 74) = 77

“C” performance per obiettivo n. 1 = 0,8 x 90 = 72,00

“C” performance per obiettivo n. 2 = 1,2 x 77 = 92,4,

“D” performance complessiva = media (72; 92,4) = 82,20

4. Competenze professionali ed organizzative

La valutazione dei comportamenti organizzativi, che pesa rispetto agli altri elementi di valutazione il 30%, avviene attribuendo da parte del Dirigente di riferimento un punteggio a ogni capacità individuale definita nelle schede di valutazione di ciascuna Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità.

In particolare, ad ogni comportamento professionale e organizzativo, che ha un proprio peso ponderale, viene attribuito dal Dirigente di riferimento una valutazione secondo la seguente Tabella:

Tipologia Comportamento professionale e organizzativo	Valutazione	Peso
Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	25%
Orientamento all'utente – cliente esterno e/o cliente interno – e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	15%
Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l'istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	15%
Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	20%
Capacità di utilizzare equamente e secondo i principi di meritocrazia gli strumenti e i processi di valutazione del personale e capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	5%
Impegno personale, tempo lavorativo dedicato, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	20%

La valutazione complessiva comportamentale è data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute per ciascun obiettivo previsto, secondo la seguente formula:

valutazione comportamentale = somma (peso fattore n x punti attribuiti ad ogni fattore n)

La valutazione così ottenuta determina il punteggio relativo alle competenze comportamentali

Ad esempio:

Tipologia Comportamento professionale e organizzativo	Punteggio - Valutazione	Peso	Valutazione comportamentale
---	-------------------------	------	-----------------------------

Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente	80 - buono	25%	20
Orientamento all'utente – cliente esterno e/o cliente interno – e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	70 - adeguato	15%	10,5
Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l'istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa	90 - buono	15%	13,5
Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate	60 - adeguato	20%	12
Capacità di utilizzare equamente e secondo i principi di meritocrazia gli strumenti e i processi di valutazione del personale e capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori	30 - migliorabile	5%	1,5
Impegno personale, tempo lavorativo dedicato, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi	80 - buono	20%	16
Valutazione comportamentale complessiva			73,5

Punteggio attribuito: 73,50

5. Valutazione complessiva

La valutazione complessiva delle prestazioni conseguite dalle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità si basa per il **70%** sul raggiungimento di **obiettivi gestionali** assegnati e per il **30%** sulla **valutazione delle competenze** professionali ed organizzative.

La valutazione complessiva è data dalla somma ponderata dei punteggi conseguiti nella valutazione delle capacità gestionali e in quella delle competenze professionali ed organizzative secondo la seguente formula:

Valutazione complessiva = (Punteggio Obiettivi gestionali x 0,70) +(Punteggio competenze professionali x 0,30)

Il punteggio raggiunto sarà comunicato a ciascun incaricato di Posizione Organizzativa dal suo Dirigente di riferimento.

Ogni incaricato di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità può richiedere un colloquio personale con il proprio Dirigente al fine di poter presentare le proprie considerazioni relative al raggiungimento degli obiettivi previsti e per analizzare più nel dettaglio le caratteristiche del proprio profilo organizzativo e manageriale.

Per evitare l'insorgere di eventuali contrasti tra i soggetti valutati e i responsabili della valutazione e l'insorgere di contenziosi, è possibile applicare una procedura di conciliazione così come disciplinata dall'Art. 12 del presente Regolamento.

La retribuzione di risultato, i cui valori minimi e massimi sono stabiliti dal CCNL, si corrisponde in seguito alla valutazione complessiva effettuata secondo quanto sopra richiamato.

Ponderati i risultati conseguiti e dal punto di vista gestionale e dal punto di vista comportamentale, il valore della retribuzione di risultato sarà proporzionale alla percentuale effettiva raggiunta.

Ad esempio:

Tipo Valutazione	Punteggio	Peso	Risultato conseguito
Valutazione raggiungimento obiettivi gestionali	82,20	70%	57,54
Valutazione competenze professionali ed organizzative	73,50	30%	22,05
Valutazione complessiva – Retribuzione di risultato			79,59

ALLEGATO B1

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ**

OBIETTIVI INDIVIDUALI STRATEGICI E GESTIONALI DI SETTORE

A. ELENCO OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRIGENTE		
N. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	VALORE PUNTEGGIO COMPLESSITA'
<i>n.</i>	<i>Denominazione dell'obiettivo</i>	<i>Alta: 1,2 Media: 1 Bassa: 0,8</i>
<i>n.</i>	...	...
<i>n.</i>	...	...

B.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORI PER OBIETTIVO					
N. OB.	DESCRIZIONE INDICATORE	RISULTATI ATTESI	RISULTATI CONSEGUITI	GRADO RAGGIUNGIMENTO (%)	PUNTEGGIO
<i>n.</i>	...	...	...	<i>(Risultato conseguito/ Risultato atteso) *100</i>	...
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNGIMENTO OB.: media punteggi			
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNGIMENTO OB.: media punteggi			
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	...	...	...	...	...
<i>n.</i>	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNGIMENTO OB.: media punteggi			

C. PERFORMANCE PER OBIETTIVI				
N. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PUNTEGGIO OBIETTIVO	PESO OBIETTIVO	PERFORMANCE OBIETTIVO
<i>n.</i>	<i>Denominazione dell'obiettivo</i>	...	...	...
<i>n.</i>	...	...	...	...
<i>n.</i>	...	...	...	...
D. PERFORMANCE COMPLESSIVA			<i>Punteggio (Media Performance obiettivi)</i>	

COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

TIPOLOGIA OBIETTIVO COMPORTAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO	PUNTEGGIO VALUTAZIONE	PESO
--	------------------------------	-------------

Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente	0-25 inadeguato 26-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-85 buono 86-100 ottimo	25%
Orientamento all'utente – cliente esterno e/o cliente interno – e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	...	15%
Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l'istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa	...	15%
Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate	...	20%
Capacità di utilizzare equamente e secondo i principi di meritocrazia gli strumenti e i processi di valutazione del personale e capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori	...	5%
Impegno personale, tempo lavorativo dedicato, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi	...	20%
VALUTAZIONE COMPORTAMENTALE COMPLESSIVA	<i>Somma (peso fattore n x punti attribuiti ad ogni fattore n)...</i>	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

TIPO VALUTAZIONE	PUNTEGGIO	PESO	RISULTATO CONSEGUITO
Punteggio obiettivi gestionali	...	70%	...
Punteggio competenze professionali	...	30%	...
VALUTAZIONE COMPLESSIVA			...

ALLEGATO C

Sistema di misurazione e valutazione delle performance

PERSONALE NON DIRIGENTE E NON INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O ALTA PROFESSIONALITA'

1. Introduzione

La Provincia della Spezia ha nel tempo assunto diversi atti in merito al personale non Dirigente e non incaricato di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità al fine di regolamentare e di definire una metodologia di valutazione dei “risultati” conseguiti.

Alla luce di quanto previsto dal D. Lgs. N. 150/2009, si è ritenuto necessario provvedere a una parziale revisione del sistema di valutazione del personale. L'Amministrazione ha interesse a sviluppare un sistema di valutazione permanente del personale, a cui associare nel tempo anche i sistemi premianti.

Il sistema di valutazione permanente della performance individuale è uno degli strumenti utili al perseguimento degli obiettivi dell'Ente e alla corretta gestione delle risorse umane. La valutazione è, infatti, diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, e lo sviluppo professionale del lavoratore, orientandone i comportamenti e favorendo la crescita delle competenze.

Il presente Regolamento e i suoi Allegati, di cui sono parte integrante e sostanziale, abrogano e sostituiscono, dunque, ogni altra disposizione in materia di organizzazione e valutazione del personale precedentemente definita e trovano applicazione a decorrere dalla valutazione relativa alla prestazione dell'anno 2015.

Il presente “Allegato C” riporta la metodologia e i criteri adottati per la valutazione del personale.

2. Metodologia e Criteri

In ottemperanza a quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009, il presente Sistema di valutazione del personale non Dirigente e non incaricato di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità si basa su:

- raggiungimento di **obiettivi specifici assegnati**;
- **qualità del contributo** assicurato ai risultati del Settore e Servizio;
- **comportamento professionale ed organizzativo**;
- **competenze** dimostrate.

Per il primo punto la valutazione delle prestazioni dovrà tenere conto del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo dipendente ovvero alla struttura a cui il dipendente è stato assegnato.

L'attribuzione di ogni singolo dipendente agli obiettivi del PEG avverrà in sede di approvazione dello stesso.

Sarà possibile anche successivamente all'approvazione del PEG individuare obiettivi specifici, che il Dirigente abbia interesse a monitorare, per gruppi di dipendenti o per singoli dipendenti.

Nell'ipotesi vengano assegnati direttamente obiettivi specifici al dipendente tramite il PEG, come nel caso degli incaricati di Posizione Organizzativa, lo stesso sarà valutato sulla base degli obiettivi assegnati.

A regime il sistema di valutazione prevede l'obbligo di comunicazione al dipendente, in modo diretto o mediato dal Dirigente, a seguito dell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, degli obiettivi gestionali a cui sono stati assegnati e/o eventuali obiettivi specifici definiti direttamente dal Dirigente. Il monitoraggio del Piano Esecutivo di gestione consentirà la verifica periodica dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati e, infine, la valutazione dei dipendenti.

La valutazione degli obiettivi verrà fatta sulla base di indicatori e target definiti.

Sarà compito del Dirigente attribuire i punteggi legati ai comportamenti professionali, alle competenze dimostrate e al livello di partecipazione e al contributo del singolo dipendente ai risultati raggiunti dalla propria Unità Organizzativa.

Il Dirigente si avvale della collaborazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità sia per l'attribuzione degli obiettivi del PEG o eventuali obiettivi specifici che per la valutazione dei comportamenti del dipendente.

La valutazione complessiva terrà conto dei parametri precedentemente presi in considerazioni e modulati in modo differenziato a secondo della categoria di appartenenza del singolo dipendente secondo il seguente schema:

Fattore di Valutazione	Fascia D	Fascia C	Fascia A/B
1. Obiettivi specifici individuali e/o di gruppo	30	30	20
2. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura	30	20	20
3. comportamenti professionali ed organizzativi	30	40	50
4. Competenze dimostrate	10	10	10
TOTALE	100	100	100

Il punteggio che scaturirà dal sistema di valutazione è attribuito in centesimi secondo quanto previsto della schede di valutazione allegate:

Allegato c1 – scheda di valutazione di un dipendente di categoria “A”

Allegato c2 – scheda di valutazione di un dipendente di categoria “B”

Allegato c3 – scheda di valutazione di un dipendente di categoria “C”

Allegato c4 – scheda di valutazione di un dipendente di categoria “D”

I risultati della valutazione dovranno essere comunicati ai dipendenti a seguito della conclusione del processo di valutazione. Il dipendente potrà richiedere incontri con il proprio Dirigente per avere maggiore delucidazioni rispetto al punteggio raggiunto.

La retribuzione di risultato si corrisponde in seguito alla valutazione complessiva effettuata secondo quanto sopra richiamato in modo proporzionale alla percentuale effettiva raggiunta.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE CATEGORIA “A”

Fattore	Descrizione	Punteggio max	Punteggio
Obiettivi specifici individuali e/o di gruppo	Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti.	20	
Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura	Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non “strettamente” di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture.	20	
Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati (max punti 50)	Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l’utenza	10	
	La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	15	
	La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.	15	
	L’iniziativa personale	10	
Competenze dimostrate (max punti 10)	L’arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza	5	
	La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell’Ente	5	
TOTALE VALUTAZIONE		100	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE CATEGORIA “B”

Fattore	Descrizione	Punteggio max	Punteggio
Obiettivi specifici individuali e/o di gruppo	Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti.	20	
Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura	Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non “strettamente” di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture	20	
Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati (max punti 50)	Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l’utenza	10	
	La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	15	
	La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.	15	
	L’iniziativa personale	10	
Competenze dimostrate (max punti 10)	L’arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza	5	
	La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell’Ente	5	
TOTALE VALUTAZIONE		100	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE CATEGORIA “C”

Fattore	Descrizione	Punteggio max	Punteggio
Obiettivi specifici individuali e/o di gruppo	Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti.	30	
Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura	Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non “strettamente” di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture	20	
Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati (max punti 40)	Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l’utenza	5	
	La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	15	
	La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.	10	
	L’iniziativa personale	10	
Competenze dimostrate (max punti 10)	L’arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza	5	
	La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell’Ente	5	
TOTALE VALUTAZIONE		100	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE CATEGORIA “D”

Fattore	Descrizione	Punteggio max	Punteggio
Obiettivi specifici individuali e/o di gruppo	Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti.	30	
Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura	Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non “strettamente” di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture	30	
Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati (max punti 30)	Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l’utenza	5	
	La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	5	
	La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.	10	
	L’iniziativa personale	10	
Competenze dimostrate (max punti 10)	L’arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza	5	
	La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell’Ente	5	
TOTALE VALUTAZIONE		100	