

**DETERMINAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**

**N. 109 del 16.09.2019**

**OGGETTO: Modifiche al Regolamento dell'Organizzazione delle Aree, dei Servizi e degli Uffici:  
Modifiche all'allegato N. 11 "Sistema di valutazione della performance"**

**IL DIRETTORE GENERALE**

**RICHIAMATO** il Regolamento dell'Organizzazione delle Aree, dei Servizi e degli Uffici approvato con DDG 94 del 22.12.2015 ("*Regolamento organizzativo*"), e in particolare l'allegato N. 11 *Sistema di misurazione e valutazione della performance*;

**VISTO** il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" (allegato N. 11 al Regolamento per l'Organizzazione delle Aree, dei Servizi e degli Uffici), che disciplina la definizione degli obiettivi e la misurazione delle performance del personale dell'Ente, anche in funzione dell'erogazione delle premialità, nel testo vigente approvato con Determina del Direttore Generale n. 124 del 19.11.2018;

**RICHIAMATA** la Delibera dell'Assemblea N.22 del 25.07.2019 con la quale è stato stabilito di delegare stabilmente al Consiglio Direttivo i compiti di approvazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10 del Dlgs 150/2009 a partire da quella relativa all'esercizio 2019;

**RICHIAMATA** la Delibera dell'Assemblea N.22 del 25.07.2019 con la quale è stato stabilito di:

- delegare stabilmente al Consiglio Direttivo, in analogia a quanto stabilito con la delibera N. 22/2019 per la Relazione sulla performance a consuntivo, l'approvazione del Piano della performance a preventivo di cui all'art. 10 comma 1 lett. a) del Dlgs 150/2009, a partire da quella relativa all'esercizio 2019, in esecuzione del Piano degli obiettivi deliberati dall'Assemblea nel Piano triennale delle attività di cui al punto 1);
- dar mandato al Direttore di recepire con propria Determina nell'allegato 11 al Regolamento Organizzativo ("*Sistema di Valutazione della performance*") quanto deliberato con la presente delibera e con la delibera N. 22/2019 in materia di delega stabile al Consiglio Direttivo per l'approvazione rispettivamente del Piano della Performance a preventivo e della Relazione sulla performance a consuntivo

**VISTO** il nuovo testo, allegato alla presente determina, del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (allegato N. 11 al Regolamento per l'Organizzazione delle Aree, dei Servizi e degli Uffici, che recepisce le modifiche apportate in esecuzione di quanto disposto dalla richiamate delibere dell'Assemblea N. 22/2019 e N. 27/2019 in materia di delega stabile al Consiglio Direttivo per l'approvazione rispettivamente del Piano della Performance a preventivo e della Relazione sulla performance a consuntivo;

**DATO ATTO CHE**

- la presente determinazione non comporta alcuna modifica rispetto ai criteri ed alle modalità di valutazione del personale dipendente, limitandosi a recepire un aspetto già

- insito nelle valutazioni dell'esercizio 2018, connesso alla possibilità di assegnare gli Obiettivi di un'Area alla specifica competenza di uno o più dipendenti di quell'Area;
- la presente determinazione non comporta impegni di spesa;

**TUTTO CIO' PREMESSO E CONSIDERATO**

**DETERMINA**

1. di ritenere le premesse del presente provvedimento parte integrante e sostanziale dello stesso;
2. di approvare il nuovo testo, che viene integralmente riportato nell' **Allegato 1** alla presente determinazione, del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (Allegato n. 11 del regolamento per l'organizzazione ed il funzionamento delle aree, dei servizi e degli uffici);
3. di procedere nella pubblicazione sul sito dell'Ente, sezione Amministrazione Trasparente, del nuovo testo del SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE di cui al punto 2;
4. di trasmettere alle Organizzazioni Sindacali ed al personale dell'Ente il nuovo testo del SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE di cui al punto 2).

Il Direttore Generale  
Dott. Paolo Diprima

**Allegato 1**

*SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE*

ALLEGATO N. 11 DEL REGOLAMENTO PER L'ORGANIZZAZIONE ED IL FUNZIONAMENTO DELLE AREE, DEI SERVIZI E DEGLI UFFICI

**ATTESTAZIONE DI ESECUTIVITA'**

Il presente atto è divenuto esecutivo il 16.09.2019:

- giorno successivo al decimo di pubblicazione, ai sensi dell'art. 134, c.3 del D.Lgs 267/2000;
- per dichiarazione di immeditata eseguibilità, ai sensi dell'art. 134, c. 4 del D.Lgs 267/2000.

Il Direttore Generale  
Dott. Paolo Diprima

---

**DICHIARAZIONE DI CONFORMITA'**

Copia conforme all'originale per uso amministrativo

Data \_\_\_\_\_

Il Responsabile finanziario  
Dott. Michele Pinotti

---

**OGGETTO: Modifiche al Regolamento dell'Organizzazione delle Aree, dei Servizi e degli Uffici:  
Modifiche all'allegato N. 11 "Sistema di valutazione della performance"**

Parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18/08/2000 n. 267.

Data \_\_16.09.2019

Il Direttore Generale  
Dott. Paolo Diprima

---

---

Visto di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria a norma dell'art. 147bis, D.Lgs. n. 267/2000

Data \_\_\_\_\_

Il Responsabile finanziario  
Dott. Michele Pinotti

---

**ORIGINALE IN FORMATO ELETTRONICO CON FIRME DIGITALI** Le firme, in formato digitale, sono state apposte sull'originale elettronico del presente atto ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 7/3/2005 n. 82 e s.m.i. L'originale elettronico del presente atto è conservato negli archivi informatici dell'ATO Toscana Sud ai sensi dell'art. 22 del D.Lgs. 7/3/2005 n. 82.

Allegato 1 a Determina del Direttore Generale N. 109 del 16.09.2019

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE**

**Allegato n. 11 del  
Regolamento per l'Organizzazione ed il Funzionamento delle Aree, dei Servizi e  
degli Uffici**

**INDICE**

1	PREMESSA NORMATIVA. ....	3
2	PROGRAMMAZIONE.....	4
2.1	Piano triennale/Programma annuale delle attività e Piano delle Performance.....	4
2.2	Gli Obiettivi del Direttore Generale/obiettivi di Ente. ....	4
2.3	Gli Obiettivi.....	5
2.3.1	Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi .....	5
2.3.2	Valutazione del Peso degli obiettivi .....	6
2.4	Il Sistema degli indicatori. ....	7
3	VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI. ....	7
3.1	Verifica raggiungimento obiettivi del Direttore Generale/obiettivi di ente .....	7
3.2	Verifica raggiungimento obiettivi del personale dirigente/obiettivi di area .....	7
3.3	Relazione annuale sulla performance .....	8
4	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	8
4.1	Misurazione e valutazione performance del Direttore Generale .....	9
4.2	Misurazione e valutazione performance a livello di Ente .....	11
4.3	Misurazione e valutazione performance organizzativa.....	12
4.4	Misurazione e valutazione performance individuale. ....	12
4.5	Schede di valutazione.....	13
5	EROGAZIONE DELLE PREMIALITA' .....	13
5.1	Effetti dei risultati di valutazione.....	13
5.2	Criteri per erogazioni delle premialità.....	14
	ALLEGATO A – SCHEDA DIRIGENTE.....	16
	ALLEGATO B- SCHEDA PO/AP.....	18
	ALLEGATO C – SCHEDA DIPENDENTI.....	20

All'interno del documento sono evidenziate in giallo le parti oggetto di modifica introdotta con la determinazione N. 109/2019

## 1 PREMESSA NORMATIVA.

Si dà atto che i tratti caratterizzanti la riforma del lavoro pubblico possono ricondursi essenzialmente alle nuove disposizioni sulla valutazione, oltre che al rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti in tema di rapporto di lavoro, alla valorizzazione dei meriti, al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione collettiva. E' stato quindi introdotto il concetto di performance organizzativa, riferita all'Ente nel suo complesso e delle singole unità organizzative di cui si compone, e di performance individuale, riferita invece ai singoli dipendenti, in relazione ai loro comportamenti organizzativi ed al conseguimento degli obiettivi individuali.

Gli Enti, coerentemente con quanto stabilito dal d.lgs. n. 150/09, attuativo della L. 15/09 in merito alle regole generali che devono presiedere alla valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni, sono quindi tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le performance individuale e organizzativa, a tal fine sviluppando – coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di bilancio – un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, con individuazione di valori attesi e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

Detti obiettivi sono definiti dagli organi di indirizzo politico e dall'organo di legale rappresentanza dell'Ente, e devono risultare rilevanti e pertinenti, misurabili, tali da determinare miglioramenti nella qualità dei servizi, commisurati a standard comparabili con altri enti e correlati alla quantità e qualità delle risorse.

E' per tali fini che l'Ente adotta il seguente **“Sistema di misurazione e valutazione delle performance”**, avvalendosi, per lo svolgimento di tali funzioni, dell'Organismi indipendenti di valutazione (O.I.V.), sulla scorta delle linee guida della Commissione nazionale per la valutazione (Civit).

Con tale Sistema vengono individuati fasi, tempi, modalità e soggetti del processo di misurazione e valutazione, unitamente alle relative modalità di raccordo e integrazione con il sistema di controllo di gestione ed i documenti di programmazione finanziaria, assicurando massimi livelli di trasparenza a tutto il ciclo.

Per quanto riguarda la parte relativa agli strumenti premiali, di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, si rinvia alle norme vigenti ed alle norme contrattuali. Il sistema premiante dell'Ente sarà quindi concretamente improntato a criteri di selettività, di premiazione del merito e quindi di valorizzazione delle professionalità migliori, e dovrà, per quanto riguarda ciò, raccordarsi agli esiti della valutazione a merito ai risultati positivi conseguiti.

---

## 2 PROGRAMMAZIONE

### 2.1 Piano triennale/Programma annuale delle attività e Piano delle Performance.

Sulla base degli indirizzi formulati dall'Assemblea, il Direttore Generale predispone il Piano triennale e il Programma annuale delle attività che sono sottoposti, entro il **termine ordinatorio del 31 dicembre** dell'anno precedente all'approvazione dell'Assemblea stessa, previo parere del Consiglio Direttivo. Il Programma triennale delle attività viene aggiornato annualmente con scorrimento del triennio.

All'interno del Piano Triennale sono contenuti gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi rilevanti ai fini del Piano della performance.

In corso d'anno, qualora subentri l'esigenza di una rimodulazione delle priorità dell'Ente anche per eventi esterni, l'Assemblea può introdurre nuovi obiettivi strategici ed operativi per l'Ente e per il personale dirigenziale.

Entro il **termine ordinatorio del 31 gennaio** il **Consiglio Direttivo** approva il Piano della performance che, recependo gli obiettivi strategici ed operativi definiti dal Programma Triennale delle Attività, ne fissa i relativi pesi, ne individua i relativi indicatori e ne stabilisce le relative scadenze, assegnandoli al Direttore generale ed alle altre eventuali figure dirigenziali.

A sua volta il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai centri di responsabilità individuati nelle Aree, in coerenza con gli obiettivi definiti nel Piano delle performance.

Una volta approvato dal **Consiglio Direttivo**, il Piano della performance viene integrato nel PEG con provvedimento del Direttore generale

### 2.2 Gli Obiettivi del Direttore Generale/obiettivi di Ente.

La programmazione strategica ed operativa viene realizzata attraverso l'assegnazione di obiettivi al Direttore Generale **in sede di Piano delle performance da parte del Consiglio Direttivo in esecuzione del Piano degli obiettivi approvato dall'Assemblea.**

Nella Sezione Operativa del Piano triennale delle attività sono indicati gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, che coincidono con gli obiettivi dell'Ente, distintamente tra obiettivi del primo anno di Piano, coerenti con il Programma Annuale delle Attività, e obiettivi del biennio successivo.

Ai fini della valutazione annuale della performance del Direttore generale e della performance dell'Ente è oggetto di misurazione il grado di raggiungimento degli obiettivi del primo anno di Piano.

Gli obiettivi assegnati al Direttore generale possono essere oggetto di ponderazione.

In assenza di pesi, si intende che tutti gli obiettivi assegnati hanno uguale ponderazione.



### 2.3 Gli Obiettivi per Area.

In coerenza con gli obiettivi assegnati all'Ente, il Direttore Generale definisce gli obiettivi per le Aree (Amministrativa e Tecnica), che coincidono con gli obiettivi del Dirigente Responsabile di Area ove presente, corredati da indicatori e collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane.

Gli obiettivi assegnati alle Aree possono essere oggetto di ponderazione. In assenza di pesi, si intende che tutti gli obiettivi assegnati hanno uguale ponderazione.

Sugli obiettivi saranno svolti monitoraggi periodici (semestrali) ed impostati interventi correttivi sull'andamento della gestione. L'analisi di queste dinamiche condurrà alla valutazione degli stessi e alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi potranno essere rimodulati qualora nel corso dell'anno si verificassero eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del d.lgs. 150 il sistema di gestione degli obiettivi dovrà consentire il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento, riferibilità ad un arco temporale annuale.

Gli obiettivi definiti e assegnati ai centri di responsabilità (correlati alla responsabilità dirigenziale - se presenti - ovvero alle Aree) rappresenteranno altresì gli obiettivi correlati alla responsabilità di secondo livello delle posizioni organizzative e alte professionalità se presenti.

All'interno di ogni Area possono essere individuati obiettivi specificatamente di competenza di uno o più dipendenti di quell'Area.

#### 2.3.1 Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi

La programmazione degli obiettivi dovrà garantire i seguenti requisiti per ogni centro di responsabilità:

- omogeneità del numero di obiettivi proposti. Ad ogni dipendente dovranno essere assegnati da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi.
- gli obiettivi dovranno qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile e sfidante;
- gli obiettivi dovranno essere collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell'Ente;
- i tempi di realizzazione dovranno indicare le reali date in cui si prevede che gli obiettivi abbiano i loro stati di avanzamento più significativi ed il loro termine di raggiungimento previsto;

- l'obiettivo dovrà essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate;
- l'obiettivo dovrà riportare il personale dipendente coinvolto per la sua realizzazione;
- gli obiettivi devono evidenziare la coerenza con quelli strategici.

Ai dirigenti - laddove presenti, ovvero al Direttore Generale – spetta di rendere noti al proprio personale, ad iniziare dai propri responsabili di A.P. e P.O., gli obiettivi loro assegnati e quindi di coinvolgerlo pienamente sulla necessità del loro raggiungimento.

### 2.3.2 Valutazione del Peso degli obiettivi

Gli obiettivi dovranno essere ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione:

- Importanza nell'ambito della pianificazione dell'Autorità;
- grado di complessità tecnica organizzativa;
- rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;
- innovatività e miglioramento di efficacia e di efficienza.

Il punteggio potrà variare da 1 a 3 (dalla valutazione di minor complessità fino al riconoscimento della massima complessità).

Nello schema seguente viene evidenziata la graduazione dei fattori di complessità.

<b>importanza nell'ambito della pianificazione strategica dell'Autorità</b>	Obiettivo non collegato agli indirizzi formulati dall'Assemblea al Direttore Generale.	Obiettivo indirettamente collegato agli indirizzi formulati dall'Assemblea al Direttore Generale.	Obiettivo di grande rilevanza direttamente collegabile agli indirizzi formulati dall'Assemblea al Direttore Generale.
<b>grado di complessità (tecnica organizzativa)</b>	Obiettivo che riguarda un unico servizio, per la cui realizzazione occorre l'adozione di soluzioni ordinarie.	Obiettivo che può coinvolgere uno o più servizi per la cui realizzazione è richiesta la soluzione di problematiche significative. Può richiedere la collaborazione con soggetti esterni all'Ente.	Obiettivo trasversale alla struttura per la cui realizzazione è richiesta l'adozione di soluzioni complesse ed innovative. Può richiedere la collaborazione con soggetti esterni all'Ente.
<b>rilevanza sotto l'aspetto economico</b>	Obiettivo con scarsi effetti sotto il profilo economico finanziaria.	Obiettivo con significativi effetti sotto il profilo economico finanziaria.	Obiettivo con presenza di notevoli effetti sotto il profilo economico finanziaria.

<p><b>innovatività e miglioramento di efficacia e qualità</b></p>	<p>Obiettivo che prevede il mantenimento di attività consolidate.</p>	<p>Obiettivo riguardante la crescita e lo sviluppo di nuove attività.</p>	<p>Obiettivo che prevede una radicale innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte o l'inserimento di attività innovative.</p>
---	---	---	---

## **2.4 Il Sistema degli indicatori.**

Gli indicatori utilizzabili ai fini della predisposizione e rendicontazione degli obiettivi e dei risultati di gestione saranno individuati tra le seguenti categorie:

- indicatori finanziari ed economici;
- indicatori economico gestionali;
- indicatori di efficienza;
- indicatori di efficacia interna ed esterna;
- Indicatori della soddisfazione dell'utenza, ove misurabile.

## **3 VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.**

### **3.1 Verifica raggiungimento obiettivi del Direttore Generale/obiettivi di ente**

In sede di Relazione annuale di cui all'art. 10 comma 1 lett. g) dello Statuto, il Direttore Generale rendiconta l'Assemblea sulle attività svolte con riferimento anche agli obiettivi assegnati.

Sulla base della Relazione annuale del Direttore l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale rilasciando, entro 30 giorni dal ricevimento della Relazione, apposita attestazione trasmessa al Consiglio Direttivo.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale, come attestato dall'OIV, corrisponde al grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente, ai fini della valutazione del personale.

### **3.2 Verifica raggiungimento obiettivi del personale dirigente/obiettivi di area**

In coerenza con la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente di cui al punto 3.1, il Direttore generale rendiconta all'OIV in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle Aree (Amministrativa e tecnica) e al personale dirigente ad esse preposto, ove presente, allegando la documentazione probatoria (o citandone i riferimenti a protocollo)

L'OIV, entro 30 giorni dal ricevimento delle rendicontazioni, provvederà alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area coincide con la valutazione della performance organizzativa.

### 3.3 Relazione annuale sulla performance

Entro il 30 giugno **il Consiglio Direttivo** approva la Relazione annuale sulla performance, validata dall'Organismo di valutazione, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti

## 4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

Demandando al punto **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** la valutazione della performance del Direttore Generale, la valutazione e misurazione della performance dei Dirigenti, dei Responsabili di Servizio e dei dipendenti dell'ente viene riferita alla:

- **Performance a livello di Ente:** coincide con il livello di raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale, come attestato dall'OIV ai sensi del successivo paragrafo **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**, all'interno di un punteggio variabile da 0 a 10
- **Performance Organizzativa:** livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative individuate nelle Aree;
- **Performance Individuale:** competenza professionale e competenza organizzativa, **tenendo conto anche del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area assegnati alla specifica competenza di ciascun dipendente che vi appartiene**

I risultati delle attività di misurazione e valutazione della performance sono espressi in **centesimi** ed il loro peso relativo rispetto alla valutazione complessiva è, per tipologia di soggetto valutato, entro i valori sotto raggruppati:

	Dirigenti	PO e AP	Dipendenti
Performance a livello di ente	10/100	10/100	10/100
Performance organizzativa	40/100	20/100	10/100
Performance individuale	50/100	70/100	80/100
Totale	100/100	100/100	100/100

La valutazione dei suddetti livelli di performance vengono effettuati dai seguenti soggetti.

	Performance a livello Ente	Performance organizzativa	Performance individuale
Dirigenti	O.i.v.	O.i.v.	DG
PO / AP	O.i.v.	O.i.v.	Dirigenti/DG
Dipendenti	O.i.v.	O.i.v.	Dirigenti/DG

Il processo di valutazione della performance individuale, pur non applicandosi all'Autorità le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 19 del DLgs 150/2009 in quanto il numero dei dipendenti in servizio non è superiore a quindici e quello dei dirigenti in servizio non è superiore a cinque, deve essere tale da garantire l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.

#### **4.1 Misurazione e valutazione performance del Direttore Generale**

La valutazione della performance del Direttore Generale, effettuata dall'OIV, si articola in:

1. valutazione dei risultati raggiunti (che coincide con la performance dell'Ente) sulla base dell'accertamento del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ai sensi dell'art. 3.1, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 10 punti.  
Qualora uno o più obiettivi non siano stati raggiunti per causa di forza maggiore comunque per ragioni non imputabili al Direttore Generale, l'OIV non li considera ai fini dell'attribuzione del punteggio, che si basa pertanto sul livello di raggiungimento degli altri obiettivi
2. valutazione dei comportamenti tenuti, recependo delle indicazioni espresse dal Consiglio Direttivo e rappresentate all'OIV dal suo Presidente, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 10 punti.

La valutazione dei comportamenti, a cura del Consiglio Direttivo, si basa sui seguenti criteri:

- a) la direzione ed organizzazione, intese come la capacità di chiarire gli obiettivi e tradurre gli stessi in piani e programmi, coordinando ed ottimizzando le risorse disponibili, specie umane;
- b) l'innovazione e la semplificazione, intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative sostenendo in modo attivo e costruttivo gli interventi a tal fine necessari a livello gestionale, organizzativo e tecnologico, favorendo l'attività di formazione ed iniziativa personale dei propri collaboratori;
- c) l'integrazione, intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione dei problemi;

- d) l'orientamento all'utente, inteso come, la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, al fine sia della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Ente che del raggiungimento di alti traguardi qualitativi dei servizi erogati;
- e) la valutazione del personale, intesa come la capacità di valutare i propri collaboratori;
- f) la responsabilizzazione, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attraverso anche l'attribuzione della responsabilità di procedimenti amministrativi e la delega;
- g) il rispetto dei termini, inteso come la capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Ente nel rispetto dei termini previsti,

Sommando il punteggio attribuito dall'OIV sulla valutazione dei risultati e sulla valutazione dei comportamenti, si ottiene il punteggio complessivo applicabile al Direttore Generale, che assume rilievo solo se pari ad almeno 10 punti (50% del totale), sotto i quali non spetta al Direttore alcun premio di risultato.

L'OIV trasmette le proprie valutazioni al Consiglio Direttivo che, ove il punteggio sia pari ad almeno 10/20 procede con il riconoscimento del premio di risultato secondo le seguenti percentuali dell'importo massimo:

<b>Performance del Direttore Generale</b>	
<b>Punti Valutazione OIV</b>	<b>Percentuale del premio da attribuire</b>
10	50%
11 – 12	60%
13 – 14	70%
15 – 16	80%
17 – 18	90%
19	95%
20	100%

50%: per punteggio pari a 10

60%: per punteggio compreso tra 11 e 12

70% per punteggio compreso tra 13 e 14

80% per punteggio compreso tra 15 e 16

90% per punteggio compreso tra 17 e 18

95% per punteggio pari a 19

100%: per punteggio pari a 20

#### 4.2 Misurazione e valutazione performance a livello di Ente

La performance a **livello di ente** e quella **organizzativa** vengono entrambe misurate e valutate dall'O.I.V. come descritto in sede di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di cui al precedente punto 3.

Per la valutazioni della **performance a livello di ente**, l'O.I.V. opererà attribuendo annualmente un punteggio da 0 a 10 punti - rappresentativo del livello di attuazione degli obiettivi strategici medesimi.

Il punteggio attribuito alla performance a livello di ente si ripercuoterà sul processo di valutazione di tutti i soggetti coinvolti (Dirigenti, PO/AP e dipendenti) proporzionalmente al suo valore ed al peso relativo che la performance a livello di ente ha sul punteggio complessivo di ciascuna categoria di soggetto valutato.

Per il dettaglio si veda la tabella seguente:

	Dirigenti	PO e AP	Dipendenti
<b>Peso della Performance a livello di ente</b>	<b>10/100</b>	<b>10/100</b>	<b>10/100</b>
Performance livello di ente	Punteggio da attribuire	Punteggio da attribuire	Punteggio da attribuire
Punti Valutazione OIV			
0	0	0	0
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8	8	8
9	9	9	9
10	10	10	10

#### 4.3 Misurazione e valutazione performance organizzativa.

Per la valutazione della **performance organizzativa**, l'O.I.V. opererà attribuendo un punteggio sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente – se presente, ovvero ad ogni Area - utilizzando come fattore di ponderazione il livello di importanza di ciascun obiettivo (1=minimo, 2=medio, 3=massimo). Tale punteggio (vedi scheda di valutazione dei dirigenti/Aree) andrà da 0 a 40 punti.

Il punteggio ottenuto da ciascun Dirigente – se presente, ovvero da ciascuna Area - si ripercuoterà sul processo di valutazione degli altri soggetti coinvolti (PO/AP e dipendenti) proporzionalmente al suo valore ed al peso relativo che la performance organizzativa ha sul punteggio complessivo di ciascuna categoria di soggetto valutato. Per il dettaglio si veda la tabella seguente:

	PO e AP	Dipendenti
<b>Peso della Performance organizzativa</b>	<b>20/100</b>	<b>10/100</b>
Performance organizzativa	Punteggio attribuito	Punteggio attribuito
Punti Valutazione unità organizzativa a livello dirigenziale		
0 -10	0	0
Oltre 10 e fino 20	10	5
Oltre 20 e fino a 30	15	8
Oltre 30 e fino a 40	20	10

#### 4.4 Misurazione e valutazione performance individuale.

La performance individuale viene misurata da soggetti valutatori differenti rispetto al soggetto valutato. Ogni valutatore attribuisce i seguenti punteggi:

	<i>Soggetto valutatore</i>	<i>punteggio</i>
Dirigenti	DG	0 – 50
AP / PO	Dirigenti / DG	0 – 70
Dipendenti	Dirigenti / DG	0 – 80



Per il dettaglio dei parametri considerati per l'attribuzione del punteggio si vedano le schede di valutazione allegate.

#### 4.5 Schede di valutazione.

La valutazione complessiva è per ogni valutato descritta in un'apposita **scheda di valutazione** (**allegato n. A** scheda Dirigente / Area; **allegato n. B** scheda PO/AP, **allegato n. C** dipendenti) che viene redatta alla fine di ciascun anno. Ogni scheda coerentemente con la struttura di misurazione della performance in argomento consente l'assegnazione di un punteggio massimo di 100 punti.

### 5 EROGAZIONE DELLE PREMIALITA'.

#### 5.1 Effetti dei risultati di valutazione.

In base alla misurazione degli esiti delle performance individuali ed organizzative, riassunti nelle schede di valutazione, dipendenti e dirigenti dell'ente possono essere premiati, attivando gli appositi istituti contrattuali.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, che implica per il personale dipendente l'impossibilità di acquisire incentivi, comporta per i dirigenti, unitamente al caso dell'inosservanza delle direttive, le conseguenze previste dall'ordinamento, tra cui la possibilità di revoca dello stesso incarico, previa contestazione ed eventuale contraddittorio.

Come prescritto dalle norme e dai contratti, al dirigente nei cui confronti venisse accertata la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, verrà decurtata la retribuzione di risultato. Analoghe decurtazioni verranno effettuate altresì in caso di violazione delle prescrizioni imposte alla dirigenza dall'ordinamento vigente, in particolare qualora non mostrasse la dovuta capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrabile attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

L'accesso al sistema premiante per ciascuna categoria di soggetti sottoposti a valutazione implica il raggiungimento dei seguenti punteggi minimi:

Soggetto		<i>di cui</i>
----------	--	---------------

Valutato	<i>Punteggio totale scheda</i>	<i>Punteggio Performance a livello di ente</i>	<i>Punteggio Performance organizzativa</i>	<i>Punteggio Performance individuale</i>
Dirigenti	> 40 punti	>= 4 punti	>= 14 punti	> 22 punti
AP / PO	> 40 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti
Dipendenti	> 40 punti	>= 3 punti	>= 3 punti	> 34 punti

## 5.2 Criteri per erogazioni delle premialità.

Per l'attribuzione della parte variabile del compenso ai dirigenti, essi potranno accedere all'ottenimento dell'indennità di risultato superata la soglia minima di punteggio di cui al punto 5.1. Il 90% del fondo sarà quindi diviso in parti uguali (eccetto il caso di indennità di posizione tra loro differente e periodo lavorativo su base annua differente) tra tutti i dirigenti che hanno comunque superata la soglia minima di punteggio. Il restante 10% sarà erogato in favore del Dirigente che ha ottenuto il punteggio maggiore.

Nel caso i Dirigenti non percepissero la stessa indennità di posizione, nell'erogazione delle somme a titolo di indennità di risultato (limitatamente al 90%) si dovrà introdurre un fattore correttivo che consenta di mantenere inalterati i rapporti.

Relativamente all'attribuzione dell'indennità di risultato a PO/AP la percentuale assegnata, entro i limiti contrattuali e la disponibilità di risorse, viene determinata in base all'ottenimento dei seguenti punteggi di scheda:

Soggetto Valutato	Punteggio totale scheda	di cui			Intervallo % indennità
		Punteggio Performance a livello di ente	Punteggio Performance organizzativa	Punteggio Performance individuale	
PO/AP	Meno di 40 punti	< 3 punti	< 6 punti	< 31 punti	0%
	oltre 40 e fino a 55punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Dal 10% al 12% (dal 10% al 14% per AF)

oltre 55 e fino a 70 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Da oltre il 12% al 16% (da oltre il 14% al 20% per AF)
oltre 70 e fino a 85 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Da oltre il 16% al 22% (da oltre il 20% al 25% per AF)
oltre 85 e fino a 100 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Da oltre il 22% al 25% (da oltre il 25% al 30% per AF)

I dipendenti, infine, potranno accedere all'ottenimento della produttività individuale e collettiva superata la soglia minima di punteggio di cui al punto 5.1 e l'importo da loro percepito sarà in funzione delle somme disponibili nei fondi, del loro numero e della loro categoria.

Nel caso vi siano dipendenti che dalla scheda di valutazione riportano un punteggio superiore alla soglia minima di punteggio di cui al punto 5.1 essi vedranno riconosciute indennità pari al livello previsto per la categoria di appartenenza (sulla base della disponibilità del fondo e secondo le modalità di ripartizione dello stesso) moltiplicata per la percentuale di punteggio ottenuto dalla valutazione complessiva.

## **ALLEGATO A - SCHEDA DIRIGENTE**

NOME	
COGNOME	

<b>1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE</b>	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	
	PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --> <b>10</b>	

<b>2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DIRETTA</b>	<b>PESO OBIETTIVI (fattori valutazione e loro rilievo da 1 a 3)</b>					<b>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (conseguimento da 0 a 20)</b>				TOTALE valutazione incrociata peso - raggiung.to da 0 a 60
	importanza nell'ambito dei programmi dell'A.	grado di complessità (tecnica organizzativa)	rilevanza sotto l'aspetto economico	innovatività e miglioramento di efficacia efficienza qualità	MEDIA peso ob.	non conseguito (da 0 a 40%)	al di sotto delle attese (da 41% a 60%)	risultato significativo (da 61% a 95%)	pienamente conseguito (da 96% a 100%)	
	( 1=minimo 2=medio 3=massimo)					0	20	30	40	
1° ob.	1	1	2	2	1,5	X			40	40
2° ob.	3	3	3	3	3	X			40	40
3° ob.	3	3	3	3	3	X			40	40
<b>PUNTEGGIO TOTALE MEDIA PONDERATA (tra 0 e 40) --&gt;</b>										<b>40</b>

<b>3. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	1. Contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso collabora con gli amministratori nella definizione delle scelte strategiche, invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi a	0 - 6	<b>6</b>
	2. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro assicurando comunque un orario settimanale non inferiore mediamente a 40 ore	0 - 5	<b>5</b>
	3. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	0 - 6	<b>6</b>
	4. E' sensibile al rapporto con il pubblico e si impegna nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza	0 - 5	<b>5</b>
	5. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	0 - 5	<b>5</b>
	6. Si impegna nella collaborazione con gli altri nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sul confronto, privilegia canali di comunicazione informali ed evita atteggiamenti burocratici	0 - 6	<b>6</b>
	7. Ha una buona conoscenza delle normative e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	0 - 5	<b>5</b>
	8. Ha capacità di autovalutazione e volontà quindi di migliorare tramite processi di apprendimento org.vo le proprie capacità gestionali con propensione all'innovazione	0 - 5	<b>5</b>
	9. Procede a diversificazioni nelle valutazioni delle performance del personale assegnato	0 - 7	<b>7</b>
<b>TOTALE FATTORI (tra 0 e 50) --&gt;</b>			<b>50</b>

<b>TOTALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) --&gt;</b>	<b>100</b>
--	------------

## **ALLEGATO B - SCHEDA PO/PA**

NOME	
COGNOME	
AREA APPARTENENZA	
SERVIZIO	

<b>1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE</b>	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	
		<b>PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --&gt; 10</b>

<b>2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
		<b>PUNTEGGIO (tra 0 e 20) --&gt; 20</b>

<b>3. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	a - capacità tecnico professionali	1. Possiede buone conoscenze tecnico professionali di base per svolgere i compiti affidati	0 - 3	<b>3</b>
		2. Dimostra interesse a migliorare le proprie conoscenze, aggiornandosi frequentemente, trasferendo nel proprio lavoro ed ai collaboratori le conoscenze apprese	0 - 4	<b>4</b>
		3. Assume il ruolo di esperto autorevole per i colleghi della propria o di altre organizzazioni	0 - 3	<b>3</b>
	b - capacità organizzativa	1. Dimostra capacità nella risoluzione di casi difficili e ad affrontare situazioni diverse, non risolvibili attraverso la semplice applicazione di conoscenze teoriche	0 - 5	<b>5</b>
		2. Mostra attitudine alla programmazione delle attività, partecipa e/o propone progetti/iniziative innovative	0 - 6	<b>6</b>
		3. Ha capacità di dare ordini dettagliati, ad assegnare compiti o delegare attività per potersi dedicare ad altre priorità, con assunzione di un certo grado di 'rischio decisionale'	0 - 6	<b>6</b>
		4. E' a conoscenza degli andamenti gestionali e predispone report sintetici sull'andamento delle proprie attività	0 - 5	<b>5</b>
		5. Supporta il dirigente nella valutazione del personale sia in termini di valorizzazione che di differenziazione dei giudizi	0 - 5	<b>5</b>
		6. E' costantemente presente e assicura un adeguato livello qualitativo nel lavoro svolto dimostrando affidabilità e tempestività	0 - 6	<b>6</b>
		7. Persegue la soddisfazione degli utenti, interni o esterni che siano	0 - 5	<b>5</b>
		8. Opera con atteggiamento positivo nei confronti delle diverse situazioni e problemi, incidendo su prassi e comportamenti consolidati non funzionali	0 - 6	<b>6</b>
	c - capacità relazionale e di comunicazione	1. Sa sviluppare relazioni di lavoro non conflittuali, affidabili, mostrando sensibilità e capacità di proporre mediazioni convincenti in situazioni di conflitto	0 - 4	<b>4</b>
		2. Esprime idee costruttive e suggerimenti, informa su eventuali problemi, espone e scrive in modo sintetico ed utilizzando argomenti chiari e convincenti	0 - 4	<b>4</b>
		3. Informa tempestivamente e motiva i propri collaboratori, favorisce un clima organizzativo partecipativo, riduce l'assenteismo e le richieste di mobilità	0 - 4	<b>4</b>
		4. Fornisce collaborazione attiva nei confronti di interlocutori interni ed esterni, chiudendo le situazioni negoziali con risultati positivi	0 - 4	<b>4</b>
				<b>TOTALE PUNTEGGIO FATTORI (tra 0 e 70) --&gt;</b>

	<b>TALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) --&gt;</b>	<b>100</b>
--	--	------------

## **ALLEGATO C – SCHEDA DIPENDENTI**



COGNOME		CATEGORIA	
NOME		SERVIZIO DI APPARTENENZA	

1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE			PUNTEGGIO (tra 0 e 10) -->	10

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			PUNTEGGIO (tra 0 e 10) -->	10

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE: ESERCIZIO COMPETENZE ORGANIZZATIVE	a - competenze tecniche	capacità di apporto professionale e quindi di impiegare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati, capacità di rispettare le disposizioni di servizio	0 - 16	16	
	b - tensione al risultato	apporto individuale tenendo conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze, adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate, capacità di iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, capacità di ind	0 - 16	16	
	c - comportamento organizzativo	coinvolgimento nei processi aziendali, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, pro	0 - 16	16	
	d - relazioni e comunicazione	capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico, propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a	0 - 16	16	
	e - qualità della prestazione	precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni, attenzione ai livelli	0 - 16	16	
				TOTALE PUNTEGGIO FATTORI (tra 0 e 80)-->	80
				TOTALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) -->	100