

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

1. VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE

Prima di procedere alla valutazione delle Performance dei Dirigenti in termini di risultati e comportamenti organizzativi con conseguente redistribuzione dell'indennità di risultato, L'OIV verifica se sono state rispettate le seguenti prescrizioni previste dalla legislazione, il non rispetto delle quali comporta l'applicazione delle conseguenti penalità:

PRESCRIZIONI O RESPONSABILITA'	PENALITA'	Normativa
Emanazione del provvedimento amministrativo	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché responsabilità disciplinare e amministrativo contabile	Art. 2, comma 9, Legge 241/90
Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento	Proposta di revoca dell'incarico dirigenziale o, nei casi di maggiore gravità, il recesso del rapporto di lavoro a seguito di verifica dell'inesistenza di iniziative a fronte di situazioni di degrado persistenti	Art.14 ter, comma 6 bis, Legge 241/90
Non ricorrere a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i collaboratori come lavoratori subordinati	Il ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei collaboratori come lavoratori subordinati è causa di responsabilità amministrativa per il dirigente che ha stipulato il contratto	Art.7, comma 6, D.Lgs.165/01
Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente	Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, comportano l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'art.23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro	Art.21 comma 1 D.Lgs.165/01
Regolarità dell'utilizzo del lavoro flessibile	Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni di cui all'art.36 D.Lgs.165/01 sono responsabili anche ai sensi dell'art.21 dello stesso decreto	Art.36, comma 3 e comma 5, D.Lgs.165/01
Esercizio dell'azione disciplinare	Il mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o a ritardo, senza giustificato motivo, degli atti di procedimento disciplinare o a valutazione sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì, la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari al doppio del periodo di durata della sospensione	Art.55 sexies, comma 3, D.Lgs.165/01
Controllo sulle assenze	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle	Art. 5 septies, comma 6, D.Lgs.165/01

	disposizioni dell'art.55 septies del D.Lgs.165/01 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano al riguardo le disposizioni degli artt.21 e 55-sexies, comma 3	
Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici	L'inosservanza delle disposizioni della presente legge comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs.165/01 ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti	Art.9 Legge 4/2004
Attuazione delle disposizioni dell'amministrazione digitale	L'attuazione delle disposizioni del codice dell'amministrazione digitale (D.L. 82/2005) rileva ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti	Art.12 D.L. 82/2005
Comunicazione e aggiornamento dei dati pubblici (di cui all'art.54 D.L.82/2005) che devono essere contenuti nei siti delle P.A.	La mancata comunicazione o aggiornamento dei dati pubblici previsti dall'art.54 del D.Lgs. 82/2005, che i siti delle pubbliche amministrazioni devono contenere, è rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti	Art.54 D.Lgs. 82/2005
Pubblicazione nei siti delle pubbliche amministrazioni dei moduli e formulari vari	Le P.A. provvedono a definire e a rendere disponibili per via telematica l'elenco della documentazione richiesta per i singoli procedimenti, i moduli ed i formulari validi ad ogni effetto di legge, anche ai fini delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di notorietà. Le pubbliche amministrazioni non possono richiedere l'uso di moduli e formulari che non siano stati pubblicati; in caso di omessa pubblicazione, i relativi procedimenti possono essere avviati anche in assenza dei suddetti moduli e formulari. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.	Art.57 comma 2, D.Lgs.82/2005
Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni	Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi ed i contenuti dell'indice tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPa. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili.	Art.57-bis, comma 3 D.L.82/2005
Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti	Il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti rappresenta un elemento di valutazione dei dirigenti, di esso si tiene conto ai fini della corresponsione della retribuzione del risultato	Art.7, comma 2 Legge 69/2009
Adozione del piano della performance	In caso di mancata adozione del piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti	Art.10 D.Lgs.150/09
Adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata	In caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti	Art.11 D.Lgs.150/09
Pubblicazione sui siti istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che	La mancata pubblicazione sui siti istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che l'istituto ha	Art.6, comma 2 Legge

l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza	l'onere di produrre a corredo dell'istanza è altresì valutata ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato	106/2011
Controllo sull'adempimento dell'obbligo, decorrente dal 01/01/2013, di pubblicazione in internet delle informazioni previste ai sensi dell'art.18 D.L. 83/2012 relative alla concessione o attribuzione di benefici economici, successivi all'entrata in vigore del citato D.L. e di importo complessivo superiore a 1.000 euro nell'anno solare, a imprese, professionisti, enti pubblici e privati.	A decorrere dal 01/01/2013, per le concessioni di vantaggi economici successivi all'entrata in vigore del D.L. 83/2012 la pubblicazione ai sensi dell'art.18 dello stesso decreto costituisce condizione legale di efficacia del titolo legittimante delle concessioni ed attribuzioni di importo complessivo superiore a 1.000 euro nel corso dell'anno solare e la sua eventuale omissione o incompletezza è rilevata d'ufficio dagli organi dirigenziali e di controllo, sotto la propria diretta responsabilità amministrativa, patrimoniale e contabile per l'indebita concessione o attribuzione del beneficio economico.	Art.18 Legge 07/08/2012 n.134
A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Concessione utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare	A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Il predetto limite può essere derogato per il solo 2013 in caso di contratti pluriennali. L'utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare. La violazione delle citate disposizioni è valutabile ai fini della responsabilità amministrativa e disciplinare dei dirigenti.	Art.5, comma 2,3 e 4, Legge 07/08/2012 n.134
Trasmissione di documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni.	L'inosservanza della disposizione di trasmissione dei documenti tra pubbliche amministrazioni via posta elettronica, ferma restando la responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare.	Art.6 comma1, lett.a) D.L.18/10/2012 n.179

In attesa della conversione del D.L.179/2012, si precisa che al momento della conversione saranno inserite le ulteriori verifiche preliminari sulla responsabilità dirigenziali.

L'OIV verificherà, inoltre, se è stata effettuata l'attività di monitoraggio degli obiettivi e/o la rimodulazione degli obiettivi nei tempi stabiliti nelle modalità definite dal Ciclo di Gestione della Performance e se sono stati rispettati i criteri sulle pari opportunità.

2. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere in numero non superiore a 5 e non inferiori a tre, riferiti all'arco temporale di un anno. Tutti gli obiettivi sono negoziati all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano della Performance, ed assegnati indicatori e pesi ponderali. Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati nell'ipotesi che non sia stato possibile un loro raggiungimento per responsabilità non imputabili al Dirigente. Eventuali nuovi obiettivi che emergessero durante l'anno, dovranno essere negoziati con l'amministrazione che assegnerà anche il peso ponderale eventualmente rimodulando quello degli altri obiettivi. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Dirigente e non sarà stato rimodulato, lo stesso sarà considerato come raggiunto. Tra gli obiettivi assegnati devono essere indicati gli indicatori, le finalità strategiche di riduzione dei costi/aumento delle entrate ed il

miglioramento dei tempi, nonché gli standard di qualità da raggiungere prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale. Tutti gli obiettivi assegnati dovranno avere le qualità e caratteristiche di cui all'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare sono considerati qualificati elementi standard di qualità, apprezzabili in ambito di processi di misurazione e di valutazione, i seguenti requisiti:

- CAF (Common Assessment Framework) applicato anche al singolo servizio dell'ente;
- Redazione della carta dei servizi anche riferita alla struttura unitaria dell'ente e con la previsione dei casi e delle modalità di indennizzo automatico e forfettario degli utenti per mancato rispetto degli standard di qualità stabiliti ;
- Attuazione di iniziative di Customer Satisfaction per la rilevazione della soddisfazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Attuazione di iniziative di rilevazione del grado di valutazione dell'utente del dirigente/responsabile degli uffici e dei servizi in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Standard di qualità definiti dall'ente.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi, è possibile apprezzarlo nel seguente modo:

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% Tot

La percentuale totale massima ottenuta è moltiplicata per il valore assegnato al raggiungimento degli obiettivi pari ad un max di 75 punti su 100.

La valutazione di ogni obiettivo è data dalla moltiplicazione del peso ponderale dell'obiettivo per il suo grado di raggiungimento.

3. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La struttura è finalizzata alla valutazione delle capacità organizzative del direttore impiegate per il raggiungimento dei risultati. Il direttore medesimo dovrà, quindi, descrivere i comportamenti organizzativi in concreto posti in essere nell'anno oggetto di valutazione con riferimento ai seguenti quattro parametri, riportati ciascuno in una delle Sezioni, da A a D

Sezione A –PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Pianificazione e programmazione delle attività; gestione per progetti; impiego delle risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche; verifica dei risultati; rispetto delle regole.

Descrizione delle modalità poste in essere per ottenere i risultati in relazione agli obiettivi programmati e alle attività svolte, con particolare riferimento a:

1. pianificazione e programmazione delle attività e determinazione delle priorità;
2. impiego delle risorse strumentali e tecnologiche;

3. impiego delle eventuali risorse finanziarie, esercizio dei poteri di spesa, e realizzazione di economie di gestione;
 4. eventuali progetti (piani di azione, tempi e fasi di esecuzione, verifiche periodiche dello stato di avanzamento, ecc.);
- adozione di criteri di verifica dei risultati e/o di indicatori di misurazione;
 - gestione di emergenze ed altre situazioni non preventivamente pianificate.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE A – PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Sezione B –GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Direzione, responsabilizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori; valorizzazione, formazione e motivazione delle risorse umane; interventi sul clima organizzativo.

Descrizione delle modalità di direzione e gestione delle risorse umane, assegnate all'unità organizzativa o comunque destinate a specifici obiettivi o attività affidati alla responsabilità del dirigente, con particolare riferimento a:

- criteri e modalità operative di impiego del personale;
- modalità utilizzate per la verifica periodica dell'assolvimento delle disposizioni impartite e dei compiti assegnati;
- interventi formativi e di sviluppo professionale del personale;
- iniziative intraprese per:

- a) accrescere la capacità di risposta e la polifunzionalità degli operatori;
- b) orientare l'unità organizzativa alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità del servizio;
- c) accrescere la motivazione e la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi;
- d) valorizzare le risorse umane con un adeguato impiego delle loro capacità e competenze professionali;
- e) sviluppare le strategie attraverso valori condivisi;
- f) migliorare la qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dell'ambiente di lavoro.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE B – GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Comunicazione interna ed esterna; cooperazione interfunzionale; analisi di contesto e cooperazione interistituzionale; orientamento all'utente e customer satisfaction.

Descrizione delle iniziative adottate dal dirigente per favorire e migliorare la comunicazione, la capacità di cooperazione interfunzionale e interistituzionale e l'orientamento al cliente interno e/o esterno della propria unità organizzativa, con particolare riferimento a:

- modalità organizzative adottate per lo scambio di informazioni e l'attivazione di flussi permanenti di dati tra enti, amministrazioni ed uffici diversi;
- indagini di customer satisfaction ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna;
- attivazione, sviluppo e mantenimento di **reti interfunzionali e interistituzionali**;
- integrazione delle attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione;

- cooperazione con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare riferimento alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte o adottate;
- partecipazione a programmi e progetti in partnership con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e/o privati .

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE C – COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Sezione D – ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

Innovazione organizzativa, gestionale e/o tecnologica; reingegnerizzazione dei processi di lavoro; miglioramento continuo; progetti innovativi; gestione del cambiamento; benchmarking.

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

- *ripensamento e riprogettazione dei processi di lavoro;*
- *svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risultati;*
- *introduzione di modalità innovative di gestione;*
- *realizzazione e gestione di progetti innovativi;*
- *gestione del cambiamento organizzativo;*
- *erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
- *apprendimento, introduzione e diffusione di nuove capacità e competenze professionali;*

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

- *ripensamento e riprogettazione dei processi di lavoro;*
- *svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risultati;*
- *introduzione di modalità innovative di gestione;*
- *realizzazione e gestione di progetti innovativi;*
- *gestione del cambiamento organizzativo;*
- *erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
- *apprendimento, introduzione e diffusione di nuove capacità e competenze professionali;*
- *studio ed applicazione delle migliori esperienze di gestione di altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici o privati.*

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE D – ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

Sulla base della relazione del Dirigente, l'OIV procederà ad esprimere una propria valutazione, per ogni singolo elemento delle sopra descritte sezioni, sulla base dei pesi ad essi associati all'inizio del periodo di valutazione, sentito il Sindaco. L'OIV al fine della proposta di valutazione, potrà tenere conto dei seguenti ulteriori elementi:

- 1) Grado di soddisfazione dell'utenza. Il Dirigente dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine annuale sulla soddisfazione del cittadino/utente. Il contenuto e le modalità di tale indagine dovranno essere concordate con il Sindaco con riferimento almeno ad uno degli strumenti di rilevazione della soddisfazione, come la carta dei servizi, la customer satisfaction, questionari

specifici, ecc. L'indagine dovrà essere svolta in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non dovranno essere prese in considerazione le risposte non coerenti;

- 2) Valutazione dall'alto. Il Giunta Comunale potrà esprimere un proprio giudizio sull'operato del Direttore finalizzato soprattutto per apprezzare la capacità del dirigente di traguardare obiettivi strategici dell'ente e di svolgere un ruolo positivo nella struttura di riferimento. A tal fine sarà proposta la seguente scheda di valutazione:

N.	Descrizione	Sufficiente	Buona	Ottima
1	Osserva puntualmente le direttive e gli indirizzi dati dagli Organi di governo			
2	Nell'esercizio della direzione è supportato da un buon livello di autorevolezza			
3	Risulta orientato al perseguimento degli obiettivi assegnati			
4	Si coinvolge e partecipa al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione			
5	Possiede capacità manageriali idonee a gestire le risorse assegnate			

- 3) Valutazione dal basso. I responsabili delle posizioni organizzative/alta professionalità e un numero di altro personale scelto dall'OIV alla fine del periodo di valutazione, potrà esprimere il proprio giudizio (in forma anonima) sui comportamenti organizzativi. A tal fine sarà proposta la seguente tabella:

N.	Descrizione	Sufficiente	Buona	Ottima
1	Favorisce la crescita e promuove l'autonomia			
2	Non scarica genericamente verso il basso le proprie responsabilità			
3	Coinvolge il personale nella gestione delle attività			
4	Esprime capacità di prevenire tensioni e conflitti, operando sempre con scelte conseguenti			
5	Di fronte a risultati positivi, gratifica il dipendente			

Scheda riepilogativa di valutazione

Sessione di valutazione	Anno	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 75/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti PESATURA: 25/100

N.		Peso ponderale	Valutazione in %
1	PIANIFICAZIONE E GESTIONE		
2	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE		
3	COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE		
4	ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE		
S1= somma delle valutazioni percentuali comportamenti organizzativi			% tot

Giudizio sintetico:

Feed Back del valutato:

Data:

Firma del Sindaco _____

Firma del Valutato _____