

Allegato alla Delibera n. 409 del 30/12/2011

Provincia di Cosenza

Proposta di
Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Sommario

| | |
|---|----|
| Premessa..... | 52 |
| Sezione 1 | 52 |
| Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> | 52 |
| 1.1 Struttura organizzativa della Provincia..... | 52 |
| 1.2 Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> | 53 |
| 1.3 Principi di riferimento..... | 53 |
| 1.4 Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa | 53 |
| 1.4.1 Ambito e finalità..... | 53 |
| 1.4.2 Metodologia di misurazione e valutazione | 54 |
| 1.5 Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale..... | 54 |
| 1.5.1 Ambito e finalità..... | 54 |
| 1.5.2 Metodologia di misurazione e valutazione | 55 |
| 1.6 Modalità con le quali viene garantita la trasparenza del Sistema e della sua applicazione..... | 55 |
| 1.7 Modalità con le quali realizzare indagini sul personale dipendente..... | 55 |
| 1.8 Modalità di collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane | 56 |
| 1.9 Miglioramento del Sistema..... | 56 |
| Sezione 2..... | 56 |
| Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> | 56 |
| 2.1 Fasi e tempi del “ciclo di gestione della <i>performance</i> ”..... | 56 |
| 2.1.1 Tempistica..... | 56 |
| 2.1.2 Definizione degli obiettivi..... | 57 |
| 2.1.3 Monitoraggio in corso d’esercizio..... | 57 |
| 2.1.4 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> | 57 |
| 2.1.5 Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito..... | 58 |
| 2.1.6 Rendicontazione dei risultati | 58 |
| 2.2 Fasi e modalità del processo di valutazione della <i>performance</i> individuale | 58 |
| 2.2.1 Destinatari | 58 |
| 2.2.2 Criteri di valutazione per il personale dirigente | 58 |
| 2.2.3 Criteri di valutazione per il personale non dirigente..... | 61 |
| Sezione 3..... | 63 |
| Soggetti e responsabilità..... | 63 |
| Sezione 4..... | 63 |
| Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa | 63 |
| Sezione 5..... | 63 |
| Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti | 63 |
| Sezione 6..... | 63 |
| Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio..... | 63 |
| Sezione 7..... | 64 |
| Appendice: esempio di valutazione | 64 |

Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individua, secondo quanto previsto dall'art. 7 del Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009 n. 150 (di seguito Decreto):

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità alle disposizioni del Decreto che trovano applicazione negli enti locali;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Nel documento sono valorizzati i metodi e gli strumenti implementati all'interno dell'Ente che già rispondono alle esigenze di compiuta rappresentazione della *performance*; sono altresì individuate le possibili procedure di integrazione ed adeguamento di tali strumenti, al fine di perfezionare i processi di misurazione e valutazione della *performance* sia a livello organizzativo che individuale.

Nella predisposizione del presente documento si è tenuto conto delle Delibere emanate dalla *Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche* (di seguito CiVIT) e delle linee guida UPI.

Sezione 1

Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

In questa sezione sono individuate le caratteristiche principali del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* da un punto di vista metodologico generale ed applicativo.

1.1 Struttura organizzativa della Provincia

L'assetto organizzativo dell'Ente prevede un'articolazione in Dipartimenti, Settori e Strutture di Staff.

I Dipartimenti sono aggregazioni di Settori caratterizzate da unitarietà direzionale e omogeneità di compiti attribuiti, finalizzate all'integrazione delle risorse funzionali alla realizzazione di programmi e progetti ed al perseguimento degli obiettivi dell'ente.

I Settori sono articolati in servizi ed uffici e possono anche comprendere strutture periferiche distribuite sul territorio (centri per l'impiego, circondari, etc.).

Attualmente l'organizzazione dell'Ente è la seguente:

- *Settori*: Bilancio e Programmazione; Ordinamento ed Organizzazione Intersettoriale; Affari Generali Appalti e Contratti; Patrimonio Espropri; Politiche Sociali; Mercato del Lavoro; Pubblica Istruzione Politiche Culturali; Formazione Professionale; Sport Turismo Spettacolo; Ambiente Demanio Idrico; Agricoltura Caccia Pesca; Attività Economiche e Produttive; Programmazione e Gestione Territoriale; Difesa Suolo e Protezione Civile;; Trasporti; Edilizia Impiantistica Sportiva; Viabilità, settore Legale Programmazione ed Internazionalizzazione, Datore Lavoro , Progettazione e gestione nuove opere; Polizia Provinciale
- *Dipartimenti*: *Servizi di supporto* (comprende i Settori Bilancio e Programmazione, Ordinamento ed Organizzazione Intersettoriale, Affari Generali Appalti e Contratti, Patrimonio Espropri); *Servizi alla persona* (comprende i Settori Politiche Sociali, Mercato del Lavoro, Pubblica Istruzione Politiche Culturali, Formazione Professionale, Sport Turismo Spettacolo); *Sviluppo, tutela, valorizzazione del territorio* (comprende i Settori Ambiente Demanio Idrico, Agricoltura Caccia Pesca, Attività Economiche e Produttive, Programmazione e Gestione Territoriale, Difesa Suolo e Protezione Civile, Acque, Rifiuti); *Strutture ed infrastrutture* (comprende i Settori Trasporti, Edilizia Impiantistica Sportiva, Viabilità).
- *Strutture di Staff*: Studio e Ricerca tributi; Studi e ricerca cultura; Servizio Informatico; Ufficio Stampa; URP; Energy Manager.

Sono inoltre presenti i seguenti ulteriori Uffici ed Organi: Segretario Generale; Collegio dei Revisori dei Conti; Comitato di Controllo di Gestione; O.I.V. (Nucleo di Valutazione); Ufficio di Gabinetto.

1.2 Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, con periodicità annuale e con specifico riferimento al personale dirigente e non dirigente.

1.3 Principi di riferimento

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è strutturato sulla base dei seguenti principi di riferimento individuati dalla CiVIT nella Delibera n. 104 del 2 Settembre 2010 (“Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 Settembre 2010”), in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e dunque la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di *performance* che l’Amministrazione si impegna a conseguire e del livello di *performance* effettivamente conseguito, con evidenziazione degli eventuali scostamenti, a livello individuale ed organizzativo;
- consentire un’analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire ed individuare elementi sintetici di valutazione d’insieme riguardo all’andamento dell’Amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell’Amministrazione anche ai fini dell’individuazione di interventi correttivi in corso d’esercizio;
- garantire i requisiti di validità, affidabilità e funzionalità del Sistema;
- assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato di conseguimento della *performance* a tutti i soggetti interessati;
- promuovere la semplificazione e l’integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza mediante l’indicazione dei soggetti responsabili.

1.4 Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

1.4.1 Ambito e finalità

Ai sensi dell’art. 8 del Decreto n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa concerne:

- a) l’attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'art. 8 del Decreto, pur non costituendo norma direttamente applicabile agli enti locali, risulta interessante in via indiretta anche il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della Provincia, come punto di riferimento per la sua strutturazione ed implementazione.

Gli ambiti previsti dall'art. 8 del D.lgs 150/2009, per la Provincia di Cosenza, sono ricompresi in V macro aree strategiche di seguito elencate:

- Macro area I - Patrimonio, Edilizia, Trasporti, Viabilità ed infrastrutture;
- Macro area II - Servizi alla collettività;
- Macro area III - Territorio e Ambiente;
- Macro area IV - Economia, Lavoro e formazione professionale;
- Macro area V - Servizi interni, Programmazione e internazionalizzazione.

1.4.2 Metodologia di misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa investe sia l'amministrazione nel suo complesso sia le singole articolazioni organizzative dell'Ente (Settori).

Gli strumenti utilizzati sono individuati nel :

- Piano delle performance;
- Relazione delle performance e processo di rendicontazione sociale e di genere;
- Schede obiettivi .

Il Piano della Performance e la Relazione della performance, tenuto conto del Bilancio Sociale, sono strutturati per macro aree di intervento dalle quali derivano gli obiettivi strategici e a cascata gli obiettivi operativi.

Le schede obiettivi sono di supporto alla individuazione degli obiettivi (strategici e operativi) e dei relativi indicatori e target. I contenuti delle schede obiettivi confluiscono nel Piano della performance..

Il processo di rendicontazione sociale coincidente con la rendicontazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso consente di ottenere indicazioni utili circa il grado di attuazione della strategia, l'impatto dell'azione amministrativa e lo stato di salute dell'amministrazione, informando in maniera chiara ed intelligibile sull'attività svolta dall'ente, in termini di coerenza tra gli obiettivi programmati, i risultati raggiunti e gli effetti prodotti (*outcome*). Un apposito giudizio di asseverazione espresso dal Collegio dei Revisori dei Conti dell'Ente garantisce la veridicità e l'attendibilità delle informazioni comunicate e la conformità del processo di rendicontazione ai contenuti previsti dalle Linee guida sulla rendicontazione sociale, predisposte dall'*Osservatorio per la finanza e la contabilità degli enti locali*.

1.5 Metodologia da adottare ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale

1.5.1 Ambito e finalità

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguarda il personale dirigente, le alte professionalità e il personale dipendente dell'Ente.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigente sono quelli individuati dall'art. 9, c.1, del Decreto n. 150/2009:

- indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali (corrispondenti agli obiettivi specifici del Piano della performance);
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente sono quelli individuati dall'art. 9, c. 2, del Decreto:

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

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della *performance* individuale sono individuati dalla CiVIT:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dal personale valutato;
- supportare il personale valutato nel miglioramento della *performance*, al fine di garantire un generale allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la *performance* attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

1.5.2 Metodologia di misurazione e valutazione

La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale;
- valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa;
- individuazione di un numero limitato di obiettivi annuali (individuali o collettivi) rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Amministrazione;
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate finalizzata ad evidenziare la capacità del valutato di adeguare i comportamenti alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali;
- valutazione delle competenze e comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'Amministrazione;
- capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Lo strumento da utilizzare è individuato nelle schede di valutazione elaborate annualmente dall'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) dell'ente. La metodologia di valutazione implementata all'interno dell'amministrazione prevede la definizione ex ante di specifici criteri di valutazione, i quali individuano in modo specifico i fattori e gli elementi oggetto di valutazione. Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è descritto in dettaglio successivamente con riferimento alle modalità operative di misurazione e valutazione delle diverse dimensioni di *performance*.

Per quanto riguarda il personale non dirigente, la misurazione e valutazione della *performance* individuale è rimessa ai singoli dirigenti secondo metodologie come definite nel presente documento. La capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti è oggetto di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione garante della metodologia applicata da parte dei dirigenti.

1.6 Modalità con le quali viene garantita la trasparenza del Sistema e della sua applicazione

La trasparenza del Sistema di valutazione e misurazione della *performance* e della sua applicazione è garantita attraverso:

- la condivisione all'interno dell'amministrazione delle metodologie utilizzate per la misurazione e valutazione della *performance*;
- la preventiva comunicazione dei criteri di misurazione e valutazione della *performance*;
- la pubblicità *performance del Piano* e della relazione della Performance;
- la partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui.

1.7 Modalità con le quali realizzare indagini sul personale dipendente

Il Nucleo di Valutazione valuta periodicamente l'esigenza di acquisire informazioni circa il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. L'acquisizione di tali informazioni avviene tramite indagini, realizzate mediante l'utilizzo di appositi questionari predisposti dal Nucleo di Valutazione, da somministrare ai dipendenti dell'Ente.

Il Nucleo di Valutazione valuta altresì la possibilità di somministrare ai dipendenti dell'Ente appositi questionari diretti a rilevare informazioni circa la valutazione di ciascun dirigente da parte dei propri collaboratori diretti.

Il Nucleo di Valutazione utilizza tali informazioni nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti.

1.8 Modalità di collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

Le modalità con le quali l'Amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della *performance* agli altri processi di gestione delle risorse umane ed, in particolare, il collegamento tra esito della valutazione e sistemi incentivanti e premianti sono definiti in modo puntuale in sede di contrattazione decentrata integrativa.

1.9 Miglioramento del Sistema

Il miglioramento progressivo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è promosso attraverso:

- la sua graduale introduzione ed implementazione;
- il monitoraggio costante, al fine di individuare criticità e carenza nella progettazione del Sistema;
- la revisione annuale complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- il continuo e costante confronto con le *best practices*, con particolare riferimento a quelle segnalate dalla CiVIT.

Sezione 2

Processo di misurazione e valutazione della *performance*

La definizione del processo di misurazione e valutazione della *performance* è diretta a:

- consentire la massima chiarezza, anche ai fini di una piena condivisione, delle funzioni e delle responsabilità attribuite ad ogni soggetto e struttura che sono coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- consentire il coordinamento tra i diversi soggetti e strutture;
- dotare l'Amministrazione di uno strumento di monitoraggio dell'effettivo funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

2.1 Fasi e tempi del "ciclo di gestione della *performance*"

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* deve essere inquadrato nell'ambito del più generale ciclo di gestione della *performance* individuato dall'art. 4 del Decreto, il quale si articola nelle seguenti fasi:

- definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi ed allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, agli utenti e destinatari dei servizi ad agli altri soggetti interessati.

2.1.1 Tempistica

La tabella seguente illustra in sequenza le fasi standard del ciclo della *performance* sopra individuate, definendone, in linea di massima, durata e tempistica, necessariamente condizionate dalla data di approvazione del Bilancio di Previsione annuale.

| Tempistica standard relativa al ciclo di gestione della <i>performance</i> | |
|--|--|
| Gennaio | - Definizione e approvazione del Piano delle <i>Performance</i> |
| | - |
| Marzo | - Raccolta dei dati utili alla valutazione della <i>performance</i> dei dirigenti relativa all'esercizio precedente |
| | - Graduatoria per la valutazione della <i>performance</i> individuale e corresponsione dell'indennità di risultato e/o dei premi |
| Giugno | - Predisposizione e pubblicazione Bilancio sociale e di genere relativo all'esercizio |

| | |
|------------------|--|
| | precedente |
| | - Predisposizione Relazione sulle <i>Performance</i> riferita all'esercizio precedente |
| | - Monitoraggio semestrale dell'andamento degli obiettivi del Piano delle <i>Performance</i> per l'esercizio in corso |
| Settembre | - Salvaguardia equilibri di bilancio |
| Novembre | - Inizio programmazione per l'esercizio successivo |
| Dicembre | - Monitoraggio annuale degli obiettivi del Piano delle <i>Performance</i> |
| | - Revisione eventuale del Sistema di misurazione e valutazione delle <i>Performance</i> |

2.1.2 Definizione degli obiettivi

La fase di definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, si sviluppa in stretta connessione con il processo di definizione dei documenti di programmazione finanziaria e di Bilancio.

Il Decreto, all'art. 10, prevede che le Amministrazioni redigano entro il 31 gennaio un documento programmatico denominato "Piano della *Performance*", in cui siano individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definiti gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance organizzativa e individuale*.

Pur non costituendo norma direttamente applicabile agli enti locali, l'art. 10 risulta essere utile punto di riferimento per la strutturazione ed implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della Provincia.

A partire dal 2011, la Provincia adotta il Piano delle *Performance come* definito nel Regolamento Uffici e Servizi della Provincia di Cosenza. Il piano è un documento scorrevole di durata triennale.

La fase di definizione ed adozione del Piano delle *Performance* si conclude entro il mese di gennaio di ogni anno, compatibilmente con il processo di definizione dei documenti di programmazione annuale.

2.1.3 Monitoraggio in corso d'esercizio

La fase di monitoraggio in corso d'esercizio avviene innanzitutto con il supporto del servizio di Controllo di Gestione.

Periodicamente l'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) può richiedere ai dirigenti informazioni circa lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, anche mediante la compilazione di apposite schede di monitoraggio degli obiettivi.

Eventuali criticità riscontrate sono segnalate e discusse anche in contraddittorio con il dirigente interessato, al fine di individuare possibili interventi correttivi.

Tale fase si sviluppa durante l'intero esercizio, secondo periodicità prestabilite in considerazione anche delle effettive condizioni operative: in ogni caso, il Nucleo di Valutazione acquisisce entro il 31 marzo i dati necessari a valutare la *performance* dei dirigenti relativa all'esercizio precedente e redige un report periodico di monitoraggio degli obiettivi individuali di performance per l'esercizio in corso entro il 30 settembre.

2.1.4 Misurazione e valutazione della performance

La fase relativa alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale si sviluppa attraverso la compilazione delle schede di valutazione individuale, a cura dell'O.I.V. (Nucleo di Valutazione).

Le informazioni necessarie sono acquisite, oltre che attraverso le attività di Controllo di Gestione e di monitoraggio in itinere circa il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, se necessario, anche attraverso apposite relazioni predisposte dai dirigenti al termine del periodo amministrativo ed aventi ad oggetto i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione e gli approfondimenti sulle modalità di conseguimento degli obiettivi.

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è descritto puntualmente nelle sue modalità operative nel successivo.

I risultati della valutazione sono preventivamente comunicati in contraddittorio a ciascun dirigente.

Al termine del confronto, il Nucleo formalizza in apposito documento la proposta di valutazione individuale dei dirigenti e le trasmette alla Giunta, che provvede alla definitiva approvazione.

2.1.5 Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito

L'utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito è definito coerentemente con le previsioni contenute nel Regolamento Uffici e Servizi della Provincia di Cosenza.

Il vertice politico acquisisce la proposta di valutazione delle *performance* individuali dei dirigenti predisposta dall'O.I.V. (Nucleo di Valutazione), può chiedere eventuali chiarimenti ed integrazioni, delibera l'attribuzione della retribuzione di risultato.

2.1.6 Rendicontazione dei risultati

La rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, agli utenti e destinatari dei servizi ad agli altri soggetti interessati, avviene:

- con l'approvazione del conto consuntivo annuale per quanto riguarda i risultati in termini economico-finanziari;
- attraverso il processo di rendicontazione sociale per quanto riguarda la *performance* dell'amministrazione nel suo complesso;
- attraverso il Referto del Controllo di Gestione per quanto riguarda la *performance* dei singoli Settori dell'ente;
- attraverso la Relazione sulla *Performance* per quanto riguarda i risultati organizzativi ed individuali raggiunti.

Tale fase si conclude entro giugno dell'anno successivo.

2.2 Fasi e modalità del processo di valutazione della performance individuale

Nel presente paragrafo viene descritto in dettaglio il processo di valutazione della *performance* individuale.

2.2.1 Destinatari

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale riguarda il personale dirigente e non dirigente dell'Ente. Gli ambiti di valutazione sono individuati dall'art. 9 del Decreto, rispettivamente ai commi 1 e 2, già richiamati nel precedente paragrafo 1.5.1.

2.2.2 Criteri di valutazione per il personale dirigente

La valutazione della *performance* del personale dirigente è espressa mediante un punteggio quantitativo; il punteggio massimo attribuibile è pari a 100.

I criteri di valutazione sono definiti sulla base delle dimensioni individuate all'art. 9 c.1 del Decreto.

| Ambito (art. 9, c.1, D. Lgs 150/2009) | Criteri |
|---|--|
| Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità | 1. Livello di efficienza dei servizi 2. Livello di efficacia dei servizi |
| Raggiungimento di specifici obiettivi individuali | 3. Grado di raggiungimento degli obiettivi |
| Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate | 4. Attitudine al <i>problem solving</i> 5. Grado di <i>leadership</i> 6. Abilità relazionali |
| Valutazione dei propri collaboratori | 7. Capacità di differenziazione dei giudizi |

A ciascun criterio è attribuito un peso, come illustrato nella tabella seguente.

| Criteri | Peso sulla valutazione finale |
|--|-------------------------------|
| 1. Livello di efficienza dei servizi (come da referto CdG) | 15% |
| 2. Livello di efficacia dei servizi (indagini di gradimenti) | 5% |
| 3. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali | 60% |
| 4. Attitudine al <i>problem solving</i> | 5% |
| 5. Grado di <i>leadership</i> | 5% |
| 6. Abilità relazionali | 5% |

| | |
|--|-------------|
| 7. Capacità di differenziazione dei giudizi | 5% |
| Totale | 100% |

In fase di prima applicazione il grado di raggiungimento degli obiettivi (criterio 3) individuati con i singoli dirigenti utilizzando le schede obiettivi e tenuto conto degli indirizzi di governo inciderà ai fini della valutazione per il 90%, i comportamenti organizzativi e il grado di leadership per il 10%.

2.2.2.1 Livello di efficienza dei servizi

Il livello di efficienza dei servizi è misurato sulla base degli appositi indicatori utilizzati nell'ambito del Controllo di Gestione.

Il relativo punteggio, pari a massimo 15 punti, è attribuito tenendo conto:

- dei livelli di efficienza relativi ai servizi di diretta responsabilità (media)
- del numero di servizi di diretta responsabilità (moltiplicatore "A" pari a 1 fino a 2 servizi, 1,1 fino a 4 servizi, 1,2 per 5 o più servizi)
- della variazione rispetto all'esercizio precedente (moltiplicatore "B" pari a 0,8 in caso di peggioramento, 1 in caso di mantenimento, 1,2 in caso di miglioramento)

L'algoritmo di calcolo è il seguente¹:

$$\text{Livello di efficienza} = (\text{Punt. Max}) \times (A) \times [\sum (\text{Efficienza \%} \times B) / n]$$

2.2.2.2 Livello di efficacia dei servizi

Il livello di efficacia dei servizi è misurato sulla base ad indagini di gradimento dei servizi e/o indicatori associati agli obiettivi strategici (impatto).

Il relativo punteggio, pari a massimo di 5 punti, è attribuito tenendo conto:

- dei livelli di efficacia relativi ai servizi di diretta responsabilità (media)
- del numero di servizi di diretta responsabilità (moltiplicatore "A" pari a 1 fino a 2 servizi, 1,1 fino a 4 servizi, 1,2 per 5 o più servizi)
- della variazione rispetto all'esercizio precedente (moltiplicatore "B" pari a 0,8 in caso di peggioramento, 1 in caso di mantenimento, 1,2 in caso di miglioramento)

L'algoritmo di calcolo è il seguente²:

$$\text{Livello di efficacia} = (\text{Punt. Max}) \times (A) \times [\sum (\text{Efficacia \%} \times B) / n]$$

2.2.2.3 Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali è misurato sulla base degli appositi indicatori definiti nel Piano delle *Performance* per la parte annuale che attiene alla *performance* operativa.

Il relativo punteggio, pari a massimo 60 punti, è attribuito in misura direttamente proporzionale al grado di conseguimento degli obiettivi, tenendo conto:

- del numero di obiettivi (moltiplicatore "C" pari a 1 in caso di 1 obiettivo, 1,1 nel caso di 2 obiettivi, 1,15 nel caso di 3 o più obiettivi)
- della priorità attribuita a ciascun obiettivo (moltiplicatore "D" pari a 0,75 in caso di obiettivo con priorità media, 0,85 in caso di obiettivo con priorità elevata, 0,95 in caso di obiettivo con priorità assoluta)
- del peso relativo di ciascun obiettivo, nel caso di assegnazione di più obiettivi (moltiplicatore "E" in percentuale).

¹ Si veda l'Esempio riportato in Appendice.

² Si veda l'Esempio riportato in Appendice.

L'algoritmo di calcolo è il seguente³:

$$\text{Grado di raggiungimento degli obiettivi} = (\text{Punt. Max}) \times (C) \times \sum (\text{Conseguimento \%} \times D \times E)$$

Per il 2011, il numero massimo di obiettivi individuali (operativi) assegnati a ciascun dirigente è pari a 3.

2.2.2.4 *Attitudine al problem solving*

L'attitudine al *problem solving* è una variabile qualitativa cui sono associati tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio).

| Livello | Descrittore | Punteggio |
|--------------------|---|------------|
| Sufficiente | Il valutato dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata. | 1-2 |
| Buono | Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta. | 3-4 |
| Eccellente | Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e di anticipare i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione. | 5 |

2.2.2.5 *Livello di leadership*

Il livello di *leadership* è una variabile qualitativa cui sono associati tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio).

| Livello | Descrittore | Punteggio |
|--------------------|--|------------|
| Sufficiente | Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività. | 1-2 |
| Buono | Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura. | 3-4 |
| Eccellente | Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente sistemi per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità. | 5 |

2.2.2.6 *Abilità relazionali*

La variabile qualitativa relativa alle abilità relazionali prevede anch'essa tre livelli di valutazione (sufficiente, buono, eccellente). Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione (ed il corrispondente punteggio).

| Livello | Descrittore | Punteggio |
|--------------------|--|------------|
| Sufficiente | Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in | 1-2 |

³ Si veda l'Esempio riportato in Appendice.

| | | |
|-------------------|--|------------|
| | occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali. | |
| Buono | Il valutato opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali. | 3-4 |
| Eccellente | Il valutato opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro ed in occasione di azioni di coordinamento tra più soggetti. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni all'ente che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali. | 5 |

2.2.2.7 Capacità di differenziazione dei giudizi

La capacità di differenziazione dei giudizi è misurata in base allo scarto quadratico (deviazione standard **DS**) rispetto al valore medio delle valutazioni effettate da ciascun dirigente con riferimento alla performance del personale assegnato.

L'algoritmo utilizzato è il seguente⁴:

$$\text{Capacità di differenziazione dei giudizi} = (\text{Punt. Max}) \times \text{DS/DS max}$$

2.2.2.8 Punteggio complessivo e modalità di comunicazione

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi parziali calcolati con riferimento a ciascun criterio di valutazione, tenendo conto anche degli eventuali "premi" e/o "penalità" autonomamente attribuite dall'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) con riferimento al rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi ed all'efficacia nel dare attuazione, da parte dei Dirigenti, agli atti di indirizzo politico emanati dal Presidente e dagli Assessori durante l'anno e al grado di partecipazione da parte dei dirigenti al processo di ammodernamento dell'Ente in termini di processi e strumenti..

Per ciascun dirigente, l'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) elabora una scheda di valutazione con l'indicazione del punteggio relativo a ciascun criterio, la motivazione del giudizio ed il punteggio complessivo finale.

La scheda di valutazione è oggetto di confronto in contraddittorio con il dirigente interessato, il quale può chiedere chiarimenti e delucidazioni in merito all'attribuzione dei punteggi e le motivazioni del giudizio.

Successivamente al contraddittorio, l'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) elabora la proposta di valutazione della *performance* dei dirigenti diretta al vertice politico.

2.2.3 Criteri di valutazione per il personale non dirigente

La valutazione della *performance* del personale non dirigente compete ai singoli dirigenti, secondo metodologie definite dall'OIV e sulla base di quanto stabilito nel presente documento.

La metodologia proposta è finalizzata ad uniformare i processi di valutazione del personale non dirigente.

La valutazione è espressa mediante un punteggio quantitativo; il punteggio massimo attribuibile è pari a 100.

I criteri di valutazione sono definiti sulla base delle dimensioni individuate all'art. 9 c.2 del Decreto

| Ambito (art. 9, c.1, D. Lgs 150/2009) | Criteri |
|--|--|
| Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali | 1. Grado di raggiungimento degli obiettivi |
| Qualità del contributo assicurato alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi | 2. Collaborazione interfunzionale e flessibilità |
| | 3. Comunicazione e gestione delle relazioni |
| | 4. Tempestività e accuratezza |
| | 5. Sviluppo e condivisione della conoscenza e |

⁴ Si veda l'Esempio riportato in Appendice.

A ciascun criterio è attribuito un peso, come illustrato nella tabella seguente

| Criteri | Peso |
|---|-------------|
| 1. Grado di raggiungimento degli obiettivi | 30% |
| 2. Collaborazione interfunzionale e flessibilità | 20% |
| 3. Comunicazione e gestione delle relazioni | 20% |
| 4. Rispetto dei tempi e accuratezza | 20% |
| 5. Sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi | 10% |
| Totale | 100% |

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato da ciascun dirigente sulla base di obiettivi e eventuali indicatori definiti dai dirigenti, sentito il personale interessato. Gli obiettivi possono essere di gruppo o individuali.

Il relativo punteggio, pari a massimo 30 punti, è attribuito in misura direttamente proporzionale al grado di conseguimento degli obiettivi.

Qualora siano assegnati più obiettivi, il punteggio è attribuito alternativamente:

- in misura proporzionale al raggiungimento di ciascun obiettivo, sulla base di “pesi” predefiniti;
- in misura proporzionale alle media di raggiungimento di tutti gli obiettivi, in assenza di specifici pesi.

Per la valutazione dei restanti aspetti di tipo qualitativo, si propone come riferimento la tabella seguente

| Comportamento | Descrittore | Punteggio |
|--|---|------------------|
| Collaborazione interfunzionale | Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi. Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza | 0-5 |
| Flessibilità | E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi | 0-5 |
| Comunicazione | E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente | 0-5 |
| Gestione delle relazioni | Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori | 0-5 |
| Rispetto dei tempi | Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione | 0-5 |
| Accuratezza | Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato | 0-5 |
| Sviluppo e condivisione della conoscenza | Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale. Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni | 0-5 |
| Analisi e risoluzione dei problemi | E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo. | 0-5 |

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi parziali attribuiti con riferimento a ciascun criterio.

Per ciascun valutato, il dirigente può elaborare una scheda di valutazione con l'indicazione dei criteri utilizzati, del punteggio relativo a ciascun criterio, la motivazione del giudizio ed il punteggio complessivo finale.

Il dirigente trasmette all'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) l'elenco dei valutati ed il punteggio complessivo finale di ciascuno.

In sede di prima applicazione il dirigente sentito l'OIV può utilizzare per la valutazione i criteri precedenti alla definizione del presente documento.

Sezione 3

Soggetti e responsabilità

I compiti dei soggetti coinvolti sono puntualmente definiti nel Regolamento degli Uffici e Servizi della Provincia di Cosenza.

Sezione 4

Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Allo stato dell'arte, la verifica della correttezza valutativa avviene in sede di contraddittorio tra O.I.V. (Nucleo di Valutazione) e singoli dirigenti, per quanto concerne la misurazione e valutazione della *performance* individuale. Non sono previste altre procedure volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale ed prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Dovrà essere oggetto di valutazione la possibilità di implementare adeguate iniziative in tal senso, tenendo conto delle indicazioni espresse dalla *Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche* nella Delibera n. 104 del 2 Settembre 2010 ("Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 Settembre 2010").

Sezione 5

Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il raccordo e l'integrazione con i sistemi di controllo esistenti sono garantiti attraverso la condivisione del calendario con cui si sviluppano i processi di controllo, il coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative coinvolte, l'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei processi di controllo.

Operativamente, ciò si traduce nella necessità di definizione di adeguati flussi informativi tra O.I.V. (Nucleo di Valutazione), Settore Ordinamento ed Organizzazione Intersettoriale, Settore Bilancio e Programmazione dell'Ente e strutture responsabili del Controllo di Gestione.

Gli strumenti di raccordo ed integrazione tra i sistemi di controllo ed il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* possono dunque essere individuati nei seguenti: periodica trasmissione di report; incontri periodici; informativa costante in relazione a temi comuni di interesse.

Sezione 6

Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il raccordo e l'integrazione tra Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e documenti di programmazione finanziaria e di bilancio sono garantiti su quattro livelli:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Operativamente, ciò si traduce nella definizione di idonei flussi informativi tra O.I.V. (Nucleo di Valutazione) e Settore Bilancio e Programmazione dell'Ente.

L'informativa ha ad oggetto in particolare le fasi del processo di redazione ed approvazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, del Piano delle *Performance*, le variazioni di bilancio e di Piano Esecutivo di Gestione, la salvaguardia degli equilibri di bilancio e la rendicontazione finanziaria.

Sezione 7

Appendice: esempio di valutazione

Viene di seguito presentato un esempio di valutazione sulla base dei criteri e delle tecniche descritti con riferimento alla *performance* del personale dirigente.

Si considerino tre dirigenti (individuati rispettivamente dalle lettere A,B,C)

Livello di efficienza

Nella tabella sono indicati per ciascun dirigente i valori in % relativi agli indicatori di efficienza dei servizi di diretta responsabilità (2 servizi per A; 3 servizi per B; 5 servizi per C) con riferimento agli anni n (periodo di riferimento per la valutazione) e n-1 (anno precedente).

| | Dirigente A | | Dirigente B | | Dirigente C | |
|------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| | Anno n | Anno n-1 | Anno n | Anno n-1 | Anno n | Anno n-1 |
| Servizio 1 | 90% | 85% | 90% | 85% | 90% | 85% |
| Servizio 2 | 65% | 70% | 65% | 70% | 65% | 70% |
| Servizio 3 | - | - | 60% | 75% | 60% | 75% |
| Servizio 4 | - | - | - | - | 90% | 60% |
| Servizio 5 | - | - | - | - | 75% | 75% |
| Media | 77,5% | 77,5% | 71,7% | 76,7% | 76% | 73% |

Applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.1 si ottiene:

$$\text{Dirigente A} = 20 \times 1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8)] / 2 = 16 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 20 \times 1,1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8)] / 3 = 15 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente C} = 20 \times 1,2 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8) + (90\% \times 1,2) + (75\% \times 1)] / 5 = 19 \text{ punti}$$

Livello di efficacia

Il punteggio viene assegnato utilizzando la stessa tecnica sopra illustrata con riferimento al livello di efficienza. Dunque, assumendo per semplicità che i livelli di efficacia relativi a ciascun servizio siano gli stessi già illustrati con riferimento all'efficienza, applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.2 si ottiene:

$$\text{Dirigente A} = 20 \times 1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8)] / 2 = 16 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 20 \times 1,1 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8)] / 3 = 15 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente C} = 20 \times 1,2 \times [(90\% \times 1,2) + (65\% \times 0,8) + (60\% \times 0,8) + (90\% \times 1,2) + (75\% \times 1)] / 5 = 19 \text{ punti}$$

Grado di conseguimento degli obiettivi individuali

Si supponga che a ciascun dirigente siano stati assegnati gli obiettivi individuali come illustrato nella tabella seguente:

- 1 obiettivo per A, con priorità media (peso relativo 100%);
- 2 obiettivi per B, di cui 1 con priorità media (peso relativo 30%) ed 1 con priorità elevata (peso relativo 70%);
- 3 obiettivi per C, di cui 1 con priorità media (peso relativo 10%), 1 con priorità elevata (peso relativo 30%) ed 1 con priorità assoluta (peso relativo 60%).

Si supponga che il grado di conseguimento di ciascun obiettivo sia quello indicato in parentesi (per semplicità, 100% in ciascun caso)

| | Dirigente A | Dirigente B | Dirigente C |
|--------------------|--|--|---|
| Obiettivo 1 | Priorità Media (conseguimento 100%) | Priorità Media (conseguimento 100%) | Priorità Media (conseguimento 100%) |
| Obiettivo 2 | | Priorità Elevata (conseguimento 100%) | Priorità Elevata (conseguimento 100%) |
| Obiettivo 3 | | | Priorità Assoluta (conseguimento 100%) |

Applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.3 si ottiene:

$$\text{Dirigente A} = 40 \times 1 \times (100\% \times 0,75 \times 1) = 30 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 40 \times 1,1 \times [(100\% \times 0,75 \times 0,30) + (100\% \times 0,85 \times 0,70)] = 36 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente C} = 40 \times 1,15 \times [(100\% \times 0,75 \times 0,10) + (100\% \times 0,85 \times 0,30) + (100\% \times 0,95 \times 0,60)] = 40 \text{ punti}$$

Attitudine al problem solving, livello di leadership e abilità relazionali

Il punteggio relativo ai tre criteri qualitativi è attribuito secondo le tabelle di descrittori illustrate nei paragrafi precedenti.

| | Dirigente A | Dirigente B | Dirigente C |
|----------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Problem solving | Buono (3) | Buono (3) | Eccellente (5) |
| Leadership | Buono (3) | Buono (4) | Eccellente (5) |
| Abilità relazionali | Buono (3) | Eccellente (5) | Eccellente (5) |

Si ottengono i seguenti punteggi:

$$\text{Dirigente A} = 9 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 12 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente C} = 15 \text{ punti}$$

Capacità di differenziazione dei giudizi

Sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti con riferimento al personale assegnato, viene calcolata la media delle valutazioni, lo scarto quadratico medio e quello massimo registrato con riferimento all'anno. Si considerino i seguenti valori:

| | Dirigente A | Dirigente B | Dirigente C |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Media delle valutazioni effettuate | 76,5 | 77 | 78,5 |
| SD | 5,94 | 11,87 (max) | 5,15 |

Applicando l'algoritmo individuato nel paragrafo 2.2.2.3 si ottiene:

$$\text{Dirigente A} = 5 \times 5,94/11,87 = 2,5 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente B} = 5 \times 11,87/11,87 = 5 \text{ punti}$$

$$\text{Dirigente C} = 5 \times 5,15/11,87 = 2 \text{ punti}$$

Punteggio complessivo

Il punteggio complessivo si ottiene sommando i punteggi parziali riferiti a ciascun criterio.

| | Dirigente A | Dirigente B | Dirigente C |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Livello di efficienza | 16 | 15 | 19 |
| Livello di efficacia | 16 | 15 | 19 |
| Grado di conseguimento obiettivi | 30 | 35 | 40 |
| Problem solving | 3 | 3 | 5 |
| Leadership | 3 | 4 | 5 |
| Abilità relazionali | 3 | 5 | 5 |
| Differenziazione giudizi | 2,5 | 5 | 2 |
| Totale | 73,5 | 82 | 95 |

Infine, l'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) acquisisce ulteriori informazioni con specifico riferimento ai seguenti fattori:

- rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi
- efficacia e celerità di azione nel dare attuazione, da parte dei Dirigenti, agli atti di indirizzo politico emanati dal Presidente e dagli Assessori

Sulla base delle informazioni acquisite, l'O.I.V. (Nucleo di Valutazione) stabilisce autonomamente di attribuire:

- una penalità al Dirigente "A" pari a -3,5 punti
- un premio al Dirigente "B" pari a 3 punti
- un premio al Dirigente "C" pari a 3 punti

Il punteggio finale sarà il seguente:

| | Dirigente A | Dirigente B | Dirigente C |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Livello di efficienza | 16 | 15 | 19 |
| Livello di efficacia | 16 | 15 | 19 |
| Grado di conseguimento obiettivi | 30 | 35 | 40 |
| Problem solving | 3 | 3 | 5 |
| Leadership | 3 | 4 | 5 |
| Abilità relazionali | 3 | 5 | 5 |
| Differenziazione giudizi | 2,5 | 5 | 2 |
| Premio/Penalità | -3,5 | 3 | 3 |
| Totale | 70 | 85 | 98 |