



# CITTA' DI REGGIO CALABRIA

## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Giugno 2020



<http://www.reggiocal.it/>



## **INDICE**

### **PREMESSA**

#### **1. IL SMVP E LA CORRELAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E STRATEGICA DELL'ENTE**

##### **1.1 Fase di Pianificazione Strategica Pluriennale**

##### **1.2 Fase di Consuntivazione**

#### **2. IL SISTEMA**

##### **2.1 I soggetti coinvolti**

#### **3. ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)**

#### **4. FASI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

#### **5. L'IMPIANTO METODOLOGICO**

#### **6. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE E ORGANIZZATIVA**

##### **6.1 Valutazione della performance organizzativa**

##### **6.2 Metodi di misurazione della performance organizzativa**

#### **7 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

##### **7.1 La valutazione degli incarichi amministrativi di vertice**

##### **7.2 La valutazione dei dirigenti**

##### **7.3 La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa e delle Alte Professionalità**

##### **7.4 La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità**

#### **8 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

## **ALLEGATI**

### **PREMESSA**



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009, rappresenta lo strumento metodologico con cui il Comune di Reggio Calabria valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale.

Il Comune di Reggio Calabria ha definito il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance nel documento approvato con Deliberazione di Giunta n.90/2012 e ss.mm. e ii., il presente aggiornamento consegue alle modifiche apportate dal Decreto Legislativo 74/2017 al Decreto Legislativo n.150/2009, in coerenza con l'obiettivo generale di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Per performance si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza.

La *misurazione e la valutazione della performance* rappresentano una fase fondamentale nell'ambito del ciclo di gestione della performance, in quanto consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente e la crescita delle competenze professionali dei dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi in relazione ai risultati prodotti dai singoli dipendenti e dagli uffici.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, concretizza i principi previsti dal D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. Lgs. 74/2017, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

Esso rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa nei due livelli interconnessi: performance organizzativa ed individuale.

Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'Ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.

**Il ciclo di gestione della performance**, attuato attraverso il presente Sistema, persegue i seguenti fini:

- *informare e guidare i processi decisionali*, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, favorendo la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- *rappresentare in modo integrato*, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, esplicitando le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi con evidenziazione



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;

- *migliorare la consapevolezza del personale* rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando la loro realizzazione e i comportamenti individuali;
- *incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo*;
- *valorizzare il merito, l'impegno e la produttività* di ogni persona, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- *valorizzare le competenze e le potenzialità*, individuando i fabbisogni formativi delle persone, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- *comunicare all'esterno* (accountability) ai propri portatori di interessi (stakeholder) obiettivi e risultati attesi;
- *evidenziare la componente qualitativa* nel ciclo di gestione della performance finalizzata:
  - allo sviluppo di una piena comprensione delle esigenze dei destinatari del sistema di erogazione dei servizi attraverso l'ascolto e la partecipazione dei cittadini;
  - alla messa a regime di strumenti di monitoraggio e misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni;
  - all'individuazione e realizzazione di azioni di miglioramento dei servizi erogati.

I livelli di performance misurati e valutati riguardano:

- la PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, che esprime il risultato che il Comune consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'Ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente definito, diverse articolazioni organizzative dell'Ente.
- la PERFORMANCE INDIVIDUALE, che esprime il contributo fornito da un soggetto in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Per *misurazione* s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio".

Per *valutazione* s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate, infatti, le attività inerenti alle due fasi si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono.

Il presente documento, in linea con i principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi dell'ANAC, propone il “modello di funzionamento” del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in grado di rispettare le esigenze organizzativo-gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere, nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di gestione della performance come definito nelle Linee guida prodotte in proposito.

Il presente documento inoltre, partendo dalle soluzioni organizzative già in essere nell'organizzazione, si propone di individuare un percorso di sviluppo secondo una logica di allineamento graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere.



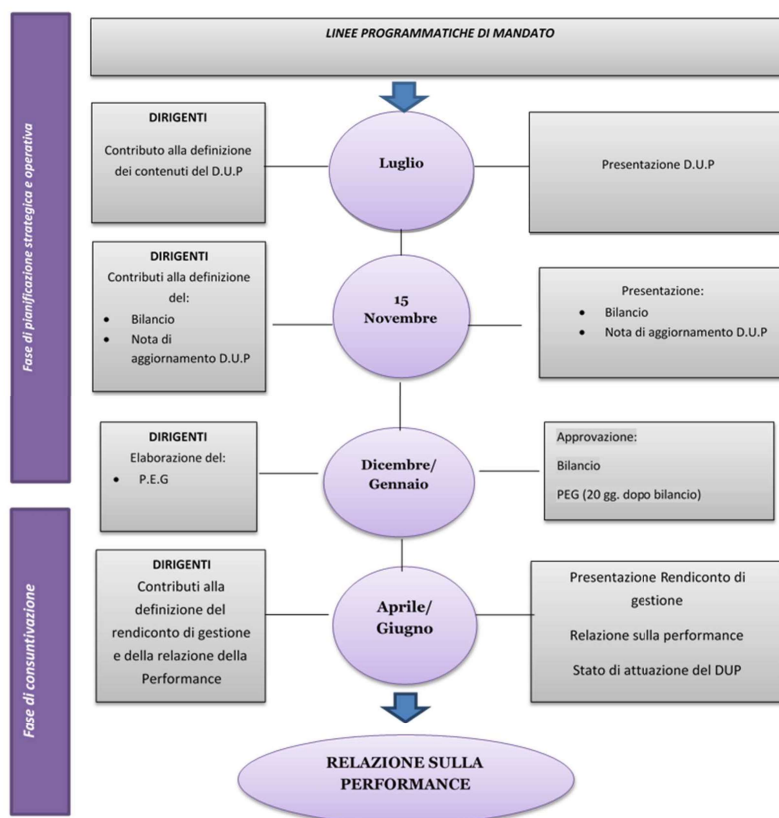
## 1. IL SMVP E LA CORRELAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E STRATEGICA DELL'ENTE

L'integrazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione (finanziaria e strategica) si realizza attraverso un quadro complessivo di regole e strumenti ed è organizzato in una logica top down che, partendo dalla pianificazione strategica, declina nella programmazione operativa triennale e annuale gli obiettivi di lungo e breve periodo.

L'integrazione tra i cicli (Performance, Bilancio e Programmazione strategica) deve essere garantita in termini di coerenza fra i contenuti degli stessi, che hanno finalità diverse (in base all' Allegato 4/1 al D. Lgs. n. 118/2011 e successivi aggiornamenti, i documenti di programmazione dell'Ente locale devono essere redatti in coerenza con il principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio).

Il **Piano della performance** rappresenta in modo integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e la programmazione operativa e gestionale, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente. L'integrazione fra i cicli è garantita già nel DUP, come elaborato per gli enti locali, e ulteriormente rappresentata nella fase successiva di approvazione del PEG, con l'assegnazione delle risorse ai centri di responsabilità.

Il flusso dei documenti è illustrato nella figura qui di seguito riportata:





## 1.1 Fase di Pianificazione Strategica Pluriennale

Il livello strategico è definito inizialmente dalle **linee programmatiche di Mandato**, che sono presentate dal Sindaco, sentita la Giunta, al Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, o con un orizzonte temporale di cinque anni. Esse individuano le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato e sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione.

In armonia con quanto previsto dall'art. 169 comma 3 bis del TUEL, il **Piano della Performance**, documento programmatico triennale, in cui l'Amministrazione individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione delle performance è correlato organicamente con:

- *il Documento triennale, con aggiornamento annuale (Documento Unico di programmazione)*
- *il Piano triennale (Piano Esecutivo di Gestione).*

Il documento di programmazione dell'Ente Locale, che costituisce presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione, è il **Documento Unico di Programmazione**, di seguito DUP, presentato dalla Giunta al Consiglio entro il 31 luglio di ciascun anno, ai sensi dell'art.170 del D. Lgs. n. 267/2000, per le conseguenti deliberazioni. Entro il 15 novembre, è possibile presentare al Consiglio Comunale una nota di aggiornamento insieme allo schema del bilancio di previsione, come dispone l'articolo 174, comma 1.

Il DUP - Documento Unico di Programmazione - è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali. Nel DUP, infatti, sono descritti gli obiettivi e le strategie di governo dell'Amministrazione comunale, le misure economiche, finanziarie e gestionali necessarie alla loro realizzazione e gli obiettivi operativi dell'Ente, che dovranno essere tradotti nel Piano esecutivo di Gestione.

Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO). La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

La Sezione Strategica sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all'art. 46 comma 3 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e individua gli indirizzi strategici dell'Ente.

In particolare, la SeS individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo.

Una volta individuati gli indirizzi strategici, sono definiti, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato.





## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

La Sezione Operativa ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di pianificazione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella SeS del DUP. Contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

La Sezione Operativa è suddivisa in due parti: la prima individua, in particolare, per ogni singola missione, i programmi che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella SeS e, nell'ambito di ciascun programma ed obiettivo strategico individua gli obiettivi operativi annuali da raggiungere per tutto il periodo di riferimento del DUP. Per ogni programma sono individuati anche gli aspetti finanziari, sia in termini di competenza con riferimento all'intero periodo considerato, che di cassa con riferimento al primo esercizio, della manovra di bilancio. Inoltre, sono individuate le Risorse umane e quelle strumentali.

La seconda contiene: il programma dei lavori pubblici, il piano delle alienazioni e valorizzazioni patrimoniali il programma triennale del fabbisogno di personale, ora ridenominato Piano Triennale dei fabbisogni di personale, la programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi, la programmazione degli incarichi professionali e ogni altro strumento di programmazione.

La stretta correlazione tra i cicli di programmazione è stata, altresì, rafforzata dal D.Lgs. n. 74/2017 che ha innovato e modificato il D.Lgs. n. 165/2001, in particolare prevedendo che le amministrazioni pubbliche adottano il **Piano triennale dei fabbisogni di personale**, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, indicando le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali.

Inoltre il Piano Triennale dei fabbisogni di personale è lo strumento principe in cui sono quantificate le risorse variabili ossia "l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri del trattamento economico accessorio del personale da impiegare nelle nuove attività" (art. 15 comma 5 CCNL 01 aprile 1999) nell'ambito dello stanziamento massimo individuato dai documenti di programmazione sia finanziaria (Bilancio di previsione) sia strategica/operativa (D.U.P.).

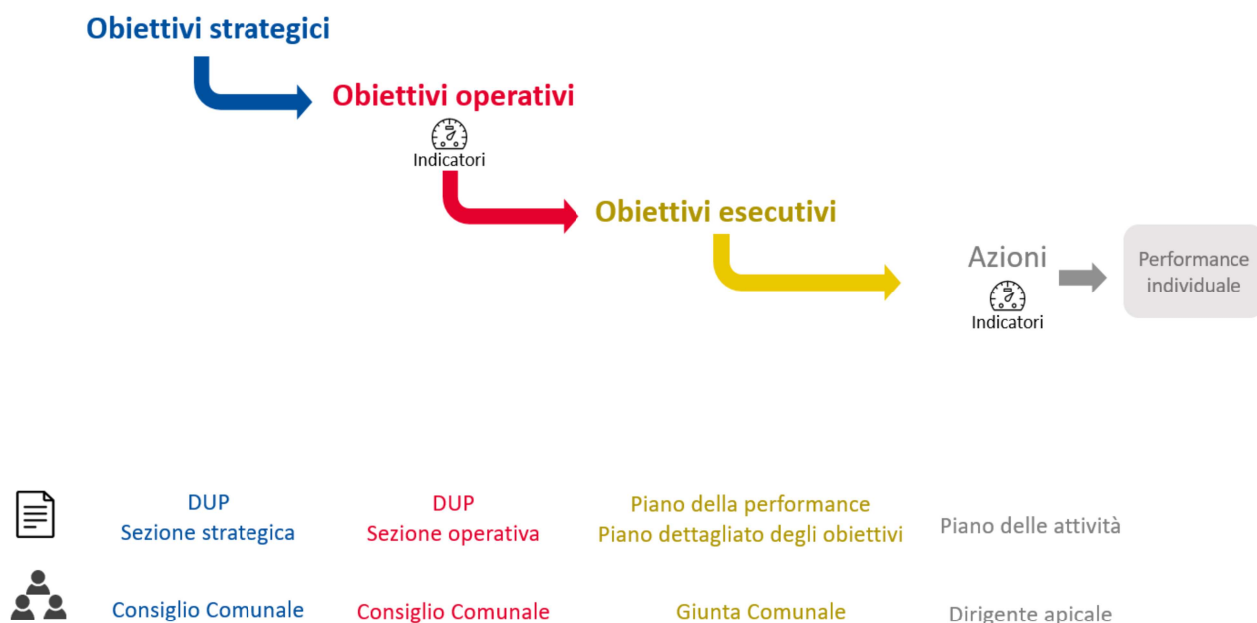
Il **Piano Esecutivo di Gestione** (PEG), è il documento che, nell'ambito del Ciclo della Performance, individua gli obiettivi della gestione, i relativi indicatori e i valori programmati, le dotazioni finanziarie, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Il PEG è strettamente legato al DUP, come espressamente previsto nel principio contabile sulla programmazione, è lo strumento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del DUP stesso.

I contenuti del PEG, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la Dirigenza dell'Ente.

Costituisce un presupposto del controllo di gestione e un elemento portante dei sistemi di valutazione.





### 1.2 Fase di consuntivazione

La dimostrazione dei risultati di gestione avviene mediante il **Rendiconto**, che comprende il conto del bilancio, il conto economico e lo stato patrimoniale. Il Rendiconto della gestione è deliberato dall'organo consiliare entro il 30 aprile dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, tenuto motivatamente conto della relazione dell'organo di revisione.

Il Rendiconto è accompagnato da una relazione che illustra la gestione dell'Ente, nonché i fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio, contiene ogni eventuale informazione utile ad una migliore comprensione dei dati contabili.

A chiusura del ciclo di gestione della Performance, la **Relazione sulla performance** evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.



## 2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'Ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

### 2.1 I soggetti coinvolti

I soggetti che intervengono, a vario titolo, nel processo di valutazione sono i seguenti:

1. Sindaco
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione
3. Cittadini e altri utenti finali
4. Direttore Generale
5. Dirigenti
6. Proponenti
7. Valutati

Per ciascun soggetto, di seguito, sono descritte le principali attività e responsabilità:

1. **Il Sindaco** valuta il Direttore Generale e il Segretario Generale, ed in particolare:

- effettua il colloquio di assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e al Segretario Generale e comunica con proprio atto gli obiettivi assegnati;
- valuta, previa acquisizione della relazione finale ed asseverazione dell'OIV, il Direttore Generale e il Segretario Generale con apposito atto, che è comunicato ai valutati;
- le modalità di valutazione sono contenute nel successivo paragrafo dedicato.

2. **L'Organismo Indipendente di Valutazione** costituisce la "cabina di regia" del sistema di monitoraggio e valutazione dell'Ente, ed è responsabile delle attività di controllo e valutazione strategica e gestionale, così come previsto dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi e dal Regolamento sui controlli interni, oltre ad essere proponente della valutazione dei Dirigenti. *Funzioni e modalità di selezione sono dettagliati nel paragrafo successivo.*

3. **I cittadini e gli altri utenti finali** partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, secondo quanto



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

stabilito dagli articoli 8 e 19 bis. del D. Lgs. n. 150/2009 attraverso percorsi di ascolto (indagini di customer satisfaction, segnalazioni etc.) per come aggiornato dal D.Lgs. n. 74/2017.

4. **Il Direttore Generale**, o in sua assenza il Segretario Generale, assume il ruolo di coordinatore dell'attuazione del SMVP con i seguenti compiti:

- propone l'adozione e l'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione;
- sovrintende alle fasi principali del processo, dall' assegnazione degli obiettivi e comportamenti alla fase di valutazione finale;
- definisce, con il supporto del Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance, la proposta per la Performance Organizzativa dell'Ente;
- elabora, con il supporto del Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance, la proposta di Relazione della Performance;
- propone all'OIV la valutazione dei Dirigenti;
- interviene per dirimere eventuali situazioni che non è possibile e utile regolamentare in maniera puntuale.

5. **Il Dirigente** è il valutatore effettivo per il personale non dirigenziale, in coerenza con quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009. La valutazione è una prerogativa esclusiva e non delegabile.

Le principali responsabilità di processo del valutatore sono:

- la fase di rendicontazione degli obiettivi di settore e la valutazione dei comportamenti;
- la verifica intermedia degli obiettivi e comportamenti dei propri valutati;
- la fase di valutazione finale.

In caso di assenza temporanea o cessazione del Dirigente, le responsabilità sopradescritte sono attribuite al nuovo incaricato o, in assenza, al ruolo sovraordinato (es. assenza temporanea dirigente: responsabilità assunta dal Direttore o, in sua assenza, dal Segretario Generale).

Il valutatore è il responsabile a cui afferisce il dipendente al 31 dicembre; egli effettua la valutazione avvalendosi del supporto dei precedenti dirigenti sia nel caso di successione di responsabili della struttura a cui appartiene il dipendente sia nel caso di mobilità del personale, anche interna alla medesima direzione.

### 6. I Proponenti

In applicazione del principio di "prossimità", in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro delle persone, nel processo sono coinvolti sia ruoli apicali che ruoli non dirigenziali, che contribuiscono ad un'efficace valutazione, per il personale da loro gestito/coordinato, da parte del dirigente responsabile della struttura di appartenenza.

I ruoli coinvolti sono:

- **Direttore Generale**, proponente per Dirigenti.
- **Posizioni Organizzative**, proponente per personale assegnato.

### 7. I Valutati



I Valutati sono:

- **I dipendenti a tempo indeterminato e determinato** del Comune, *sia del contratto dirigenziale sia del comparto enti locali*, o il personale che vi presta servizio (es. comandati in entrata). Per i dipendenti comandati presso altro Ente, nel caso di assenza del requisito della presenza minima, è acquisita la valutazione secondo il SMVP dell'Ente in cui il dipendente presta servizio, ai fini della progressione economica orizzontale;
- **Il Direttore Generale e il Segretario Generale.**

La struttura tecnica di supporto, il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance, incardinato nella Direzione Generale, ha il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di:

- sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.);
- verificare la completezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati, confrontandosi, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori;
- cura della redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione).

Il Servizio “Nucleo di Valutazione – OIV” supporta l'OIV nell'espletamento delle proprie funzioni e garantisce lo svolgimento delle attività di segreteria dello stesso.

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata, gli OIV operano soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti degli OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto.



### **3.ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)**

L'art. 7 del D.lgs. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. 74/2017, prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle performance in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

Tuttavia, per espressa previsione dell'art. 16 del decreto, non trovano diretta applicazione negli Enti Locali le disposizioni recate dall'art. 14 del medesimo decreto che disciplina, nel dettaglio, caratteristiche e funzioni dell'Organismo. È dunque rimessa all'autonomia normativa ed organizzativa di ciascuna amministrazione locale la definizione della struttura, la composizione e i compiti dell'OIV (di questo avviso sia l'Anci che la Civit con delibera n. 04/2010). In ogni caso deve essere garantita una indipendenza reale e concreta dell'Organismo nell'esercizio delle proprie, delicate, funzioni.

L'OIV è un organo collegiale, in quanto, per le dimensioni e la complessità della struttura organizzativa dell'Ente, è richiesta una pluralità di competenze professionali tali da soddisfare le esigenze di carattere multidisciplinare richieste all'organismo.

Con Decreto Ministeriale del 2 dicembre 2016 è stato istituito presso il Dipartimento della funzione pubblica l'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance (articolo 6, commi 3 e 4, del decreto del Presidente della Repubblica del 9 maggio 2016, n. 105). L'iscrizione nell'Elenco nazionale è condizione necessaria per la partecipazione alle procedure comparative di nomina degli Organismi indipendenti di valutazione, presso amministrazioni, agenzie ed enti statali, anche a ordinamento autonomo.

L'OIV è formato da n. 3 componenti esterni all'Ente, supportati comunque dalle citate strutture tecniche organizzative di servizio e prevedendo in sede regolamentare idonei strumenti di raccordo con le figure di vertice strategiche e burocratiche dell'Ente.

#### **Requisiti personali e professionali dei componenti**

L'iscrizione nell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance può essere ottenuta esclusivamente dai soggetti in possesso dei Requisiti di competenza, esperienza e integrità di cui all'art.2 del Decreto Ministeriale del 2 dicembre 2016.

L'avviso della procedura di evidenza pubblica per la selezione dei componenti dell'OIV si dovrà integralmente attenere a alle previsioni di cui al suddetto Decreto.

In ottemperanza al principio di cui all'art. 11, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009, come sostituito dall'art. 10 del D.Lgs. 33/2013, direttamente applicabile anche agli enti locali, è necessario assicurare piena trasparenza in tutte le fasi della procedura di nomina, pubblicando sul sito istituzionale dell'Ente l'incarico assegnato e il curriculum dei componenti del OIV.

#### **Competenze per la nomina**

L'istruttoria delle istanze pervenute è svolta dal Direttore Generale, in sua assenza dal Segretario Generale, che trasmette l'elenco degli ammessi, per l'adozione del provvedimento di nomina.



### **Durata della nomina e rinnovo**

La durata dell'incarico è fissata in tre anni, rinnovabile per una sola volta.

### **Collocazione organizzativa**

Il Comune di Reggio Calabria colloca l'OIV (ex di Valutazione) all'interno della propria struttura, definendo nel vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e nel regolamento dei Controlli Interni i rapporti con gli organi, di governo e di gestione.

Allo scopo di assicurare in ogni caso autonomia ed indipendenza nell'esercizio delle funzioni, tale organismo è stato posto, opportunamente, al di fuori dell'apparato amministrativo in senso stretto.

### **Struttura tecnica di supporto**

Il Comune di Reggio Calabria, nell'ambito della propria autonomia organizzativa ed anche in relazione alla complessità della propria struttura, ha individuato un'apposita unità organizzativa tecnica di supporto all'OIV, il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance, e un unità di supporto organizzativo e di segreteria per l'espletamento delle proprie funzioni, il Servizio Nucleo di Valutazione – OIV.

### **Funzioni**

I compiti principali dell'OIV, ai sensi della predetta normativa, sono i seguenti:

- attività di controllo strategico per verificare l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico (art. 6, comma 1, decreto legislativo n. 286/1999) e referto diretto all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione della Relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunicazione tempestiva delle criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la Funzione pubblica e alla Commissione di cui all'art. 13 del Dlgs. 150/2009;
- misurazione e valutazione della performance delle strutture dell'Amministrazione;
- validazione della Relazione sulla performance e assicurazione della visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione;
- proposta annuale della valutazione dei dirigenti di vertice;
- graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non;
- responsabilità sulla corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui al sopra citato art. 13;
- promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza ed integrità;
- verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità.



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Quanto ai compiti degli OIV in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione si rimanda all'art. 1 della Legge 190/2012 così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (FOIA) nonché agli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione.

In aggiunta a queste funzioni operative, l'OIV svolge un compito di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, nonché dell'utilizzo dei premi.





#### 4. FASI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Così come precedentemente chiarito, il ciclo di gestione della performance si sviluppa in stretta connessione ed in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e in raccordo con i sistemi di controllo esistenti:

- ⇒ Sulla base degli indirizzi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Sindaco e nel **Documento Unico di Programmazione (Dup)**, la Giunta, su proposta del Direttore Generale/Segretario Generale, approva il **Piano Esecutivo di Gestione (Peg)** con il quale, coerentemente con gli Obiettivi Operativi individuati nel Dup, definisce e assegna alle varie strutture e ai singoli dirigenti gli obiettivi di durata triennale corredati di specifici indicatori che prevedano l'indicazione del valore di partenza e i valori target per il triennio di riferimento;
- ⇒ Ciascun dirigente espone ai collaboratori della propria struttura gli obiettivi e le attività gestionali di cui sopra;
- ⇒ Ciascun dirigente monitora l'andamento dei propri obiettivi e attività, avvalendosi anche dei sistemi di controllo interno e segnalando con la massima tempestività le difficoltà insorte per il pieno conseguimento degli stessi;
- ⇒ Il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance, monitora e rendiconta all'OIV la gestione per stati di avanzamento degli obiettivi di Peg, mediante specifici **report** contenenti rilevazioni al 31 agosto e al 31 dicembre di ciascun anno;
- ⇒ L'OIV, il Direttore Generale/Segretario Generale e i dirigenti svolgono le valutazioni di propria competenza, secondo quanto previsto dal presente Sistema;
- ⇒ La Giunta Comunale approva la **Relazione sulla Performance** in occasione dell'approvazione della Relazione al Rendiconto della gestione, 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;
- ⇒ L'OIV valida la Relazione sulla Performance;
- ⇒ La rendicontazione dei risultati raggiunti viene inviata agli organi di controllo interni e di indirizzo politico- amministrativo nonché ai vertici delle amministrazioni, assicurandone inoltre la massima trasparenza attraverso la pubblicazione degli stessi sul sito dell'Ente, nella sezione "Amministrazione Trasparente".



## 5. L'IMPIANTO METODOLOGICO

Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

### 5.1 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione del Comune di Reggio Calabria sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

#### OBIETTIVI

Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo dell'Ente ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distingue tra:

- **Obiettivi Strategici**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente;
- **Obiettivi Operativi**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

#### INDICATORI

Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Stato delle risorse (output)*  
Quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- *Efficienza*  
Capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

---

- *Efficacia quantitativa*  
Capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- *Qualità o Efficacia qualitativa erogata*  
Fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- *Qualità o Efficacia qualitativa percepita*  
Qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- *Impatto (outcome)*  
Ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

Le misure sono le componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

### TARGET

Sono i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo, tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori.

### COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 70% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 30% dall'andamento degli indicatori che li riguardano specificamente.

Di seguito si riportano i **margini di tolleranza** entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

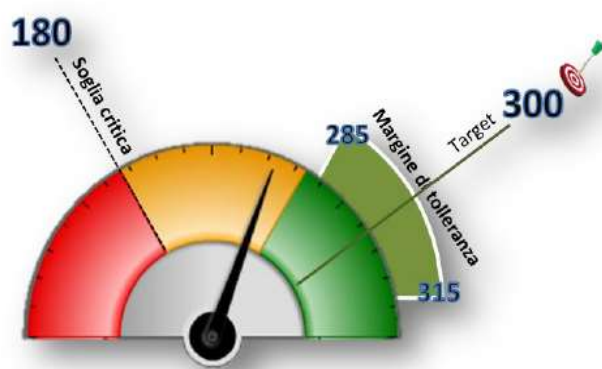
- per gli obiettivi strategici: 5%;
- per li obiettivi operativi: 5%;
- per gli indicatori: 5%.

Sono altresì definite le **soglie critiche** sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: 50%;
- per gli obiettivi operativi: 50%;
- per gli indicatori: 50%.



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance



	Indicatore ↓	Obiettivo ↓
Grado di raggiungimento	Fuori target	Non raggiunto
	Critico	Parzialmente raggiunto
	In linea	Raggiunto

La MISURAZIONE, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio".

La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

Il Comune di Reggio Calabria effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

Il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai Dirigenti o, se valutato opportuno da parte del dirigente, dalle Posizioni Organizzative/ Alte Professionalità, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del sistema informativo utilizzato dall'Ente per la rilevazione dei dati.

Il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

Il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance predispone:

- un **Report di Ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi del Comune nel suo complesso ed è destinato al Direttore Generale (in sua assenza al Segretario Generale), al Sindaco e all'OIV;
- i **Report di Settore**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai diversi Settori.



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Il Comune effettua la misurazione della performance organizzativa al termine dell'esercizio secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

Il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance attiva il processo di misurazione finale della performance organizzativa. Come per la rilevazione semestrale, la rilevazione e la validazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai Dirigenti, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.



## **6 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE E ORGANIZZATIVA**

La PERFORMANCE ORGANIZZATIVA è l'insieme dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Il ciclo di gestione della performance permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le proprie risorse, tangibili e intangibili, in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese dei cittadini e degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico dei cittadini, degli utenti e degli stakeholder (impatto).

La performance di ente si definisce attraverso lo stato di salute delle risorse dell'organizzazione. In questa prospettiva rilevano gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;
- salute organizzativa, collegati alla qualità del capitale umano, alla dimensione sociale e relazionale e alla innovazione e miglioramento continuo dell'organizzazione.

Per ognuna delle due dimensioni, il Comune adotta indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuati, definendone le dimensioni qualificanti con la disciplina di dettaglio aggiornata annualmente.

La performance organizzativa viene misurata e valutata sulla base del raggiungimento degli obiettivi operativi, a loro volta basati sul raggiungimento degli obiettivi esecutivi definiti nel Piano della performance.

Per ogni obiettivo operativo viene riportato lo stato di attuazione sia in fase di monitoraggio sia in fase consuntiva.

La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo avviene attraverso:

- l'avanzamento dello stato di attuazione delle azioni
- le misure quantitative
- le misure qualitative

Gli elementi su cui basare il processo di definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi possono essere:

- *Il livello di performance precedentemente raggiunto*
- *I risultati del controllo della gestione*
- *I cambiamenti intercorsi nel contesto dell'organizzazione, ad esempio: cambiamenti economici, cambiamenti demografici, cambiamenti dei fornitori, cambiamenti nei servizi o nei processi, cambiamenti legislativi, qualsiasi altro cambiamento che possa avere una qualche influenza sull'operato dell'organizzazione*
- *La soddisfazione dei cittadini e degli utenti*
- *Il feedback delle altre parti interessate (portatori di interessi)*



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

- *Le performance dei processi e la conformità dei servizi attraverso l'analisi del risultato degli indicatori di efficienza e di efficacia*
- *Le non conformità e le azioni correttive attivate per la risoluzione dei problemi e l'eliminazione delle cause che li hanno creati*
- *Le risultanze del controllo delle prestazioni esternalizzate*
- *L'analisi delle risorse necessarie al perseguimento dell'obiettivo*
- *Le azioni per gestire rischi e opportunità.*

Il Piano della performance, correlato al DUP, evidenzia il contributo delle singole strutture in termini di obiettivi da raggiungere secondo una programmazione annuale.

La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Anche a consuntivo si realizza l'integrazione completa con gli strumenti di gestione economico-finanziaria.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo quali-quantitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, il Comune di Reggio Calabria ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della catena logica di cui alla delibera CIVIT 114/2010 per garantire il bilanciamento e il collegamento tra le due principali aree di cui il Sistema si compone, ovvero la performance organizzativa e quella individuale.

La performance organizzativa è il punto di partenza del sistema, poichè definisce la strategia perseguita e i relativi obiettivi strategici e l'articolazione degli obiettivi operativi del "sistema allargato" dell'ente. Successivamente, il cascading consente di arrivare, secondo una chiara relazione causale e sistemica, fino agli obiettivi individuali.

Tale modello si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente.

Ad ogni obiettivo strategico ed operativo vengono assegnati degli indicatori rappresentativi del livello di raggiungimento dell'obiettivo, e vengono assegnati annualmente i relativi target da raggiungere.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento dell'Ente, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

⇒ disattesa





- ⇒ inferiore alle aspettative
- ⇒ in linea con le aspettative
- ⇒ superiore alle aspettative

### 6.1 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.

I **Report**, costruiti nella fase di misurazione precedentemente illustrata, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

La misurazione della performance organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

La valutazione della performance organizzativa del Comune di Reggio Calabria, con il supporto della struttura tecnica di supporto (Il Servizio Programmazione strategica - Misurazione e valutazione Performance), si concretizza:

- **nella valutazione della performance complessiva dell'ente** da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso eventualmente preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione);
- **nella valutazione della performance delle unità organizzative/Settori/Macroaree**, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media eventualmente ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati a ogni singola unità.



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

La valutazione attraverso i sopra citati meta-indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente → Performance non adeguata

Sufficiente → Performance adeguata

Buono → Performance più che adeguata

Ottimo → Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

La valutazione della performance complessiva dell'Ente è espressa dall'OIV sulla base della Relazione della Performance approvata dalla Giunta comunale.

### 6.2 Metodi di misurazione della performance organizzativa

La **performance relativa agli obiettivi** è determinata:

- a) **per gli obiettivi strategici**: per il **70%** dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il **30%** dall'andamento degli indicatori correlati specificamente agli stessi;
- b) **per gli obiettivi operativi**, come media (eventualmente ponderata) delle performance degli indicatori ad esso associati.

#### La Performance complessiva dell'Ente

La misurazione della performance complessiva dell'Ente è data da un indicatore sintetico ottenuto come media delle performance degli obiettivi strategici dell'Ente.

#### La Performance di Settore/Macroarea

La misurazione della performance a livello di Settore/Macroarea è effettuata calcolando un indicatore sintetico ottenuto come media, eventualmente ponderata, delle performance degli obiettivi operativi assegnati all'area.



## 7 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In ordine alla Valutazione della performance individuale si precisa che, essendo la stessa stata sottoposta a contrattazione sindacale, la presente sezione del documento riporta pedissequamente quanto contenuto nel documento approvato con Deliberazione di Giunta n.90/2012 e ss.mm. e ii., riservandosi l'Amministrazione di procedere ad un aggiornamento di tale sezione nel corso della prossima annualità.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

In particolare, il sistema di valutazione della performance individuale misura il raggiungimento da parte dei dirigenti e di tutto il personale degli obiettivi assegnati e ne esprime il valore attraverso una valutazione motivata e funzionale al miglioramento.

La performance individuale è valutata, oltre che in relazione alla performance della propria struttura e alla performance dell'Ente nel suo complesso, anche in relazione all'effettivo apporto individuale fornito dal singolo per il conseguimento dei risultati attesi. La valutazione individuale rileva come il singolo svolge le proprie attività e in che modo e in che misura le sue prestazioni e i suoi comportamenti concorrono ai risultati dell'Ente.

L'obiettivo è di arrivare a fornire un feedback "continuo" in grado di mantenere le persone costantemente allineate rispetto a obiettivi e comportamenti attesi e di ridefinire e aggiornare le priorità assegnate in ottica di miglioramento continuo.

Le finalità del processo di valutazione del personale sono:

- conoscitive: per conoscere il livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo delle persone;
- la motivazione e l'engagement: per essere motivato ognuno deve conoscere e sentirsi coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione in cui opera e per orientare i propri comportamenti deve avere feedback continui sul suo operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa;



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

- la crescita delle competenze. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, per individuare spazi di miglioramento;
- lo sviluppo e la crescita delle persone meritevoli;
- la premialità e il riconoscimento in termini economici del contributo delle persone.

### **Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, introduce il tema della valutazione individuale differenziando tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale responsabile di posizione organizzativa;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità ossia dei dipendenti.

Per quanto concerne la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di posizioni organizzative, è fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente valutato.

A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ente) e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

Anche in questo caso, nel seguire i principi della riforma, sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali (valutazione, questa, che se non collegata a fatti ed obiettivi reali, appare troppo generica ed arbitraria).

La valutazione del personale non dirigente si connota invece sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

- sul raggiungimento di risultati individuali o di gruppo;
- sul contributo dato dal singolo dipendente al servizio di appartenenza;
- sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale dovrà, pertanto, essere confortata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi, piuttosto che alla performance complessiva della struttura di appartenenza.



## 7.1 La valutazione degli incarichi amministrativi di vertice

Oggetto della valutazione del Direttore Generale e del Segretario Generale sono:

- la VALUTAZIONE DEI RISULTATI, deve tenere conto della risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati dal Sindaco, rilevati all'interno del Sistema di Gestione delle Performance e valutati dal Nucleo di Valutazione.
- i COMPORTAMENTI e le competenze dimostrati dal Direttore Generale e dal Segretario generale per conseguire i risultati prefissati dall'organo politico di cui alla scheda sottomenzionata la cui valutazione è effettuata dal Sindaco.

La valutazione dei due dirigenti apicali dovrà tenere conto innanzitutto delle competenze di ciascuno di essi, per come elencate dagli artt. 97 e 108 del TUEL, nonché, in caso di coesistenza delle due figure all'interno dell'ente, dai contenuti della disposizione sindacale prevista dall'art. 97 comma 3 del TUEL che disciplina i diversi ambiti funzionali.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del Direttore Generale e del Segretario Generale sono elencati nella tabella sottostante.

In particolare in sede di valutazione di detti fattori, con riferimento alla figura del Direttore Generale, dovrà essere privilegiata, in ragione di quanto disposto dall'art 108 del TUEL, la dimostrata capacità di tradurre gli indirizzi politici e linee di mandato in azioni operative.

Con riferimento, altresì, alla figura del Segretario Generale, in considerazione di quanto novellato dall'art.97 del TUEL, la valutazione dei fattori sottomenzionati sarà incentrata nella sua capacità di svolgere il ruolo di *collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti*.

Nel caso in cui non sia stata istituita la figura del Direttore generale, la valutazione dovrà tenere conto altresì, delle funzioni di cui all'art. 97 comma 4 (*"Il segretario sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività, salvo quando ai sensi e per gli effetti del comma 1 dell'articolo 108 il sindaco e il presidente della provincia abbiano nominato il direttore generale"*).

### SCHEDA

FATTORI	ESEMPLIFICAZIONE DELLA DESCRIZIONE DI CARATTERE NON ESASUSTIVO
1. Capacità direzionale	Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate per quanto ciascuno di propria competenza.
2. Capacità di Responsabilizzazione	Capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità
3 Leadership	Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso la priorità dell'ente, creando un clima positivo nell'ente.
4 Innovatività	capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale



Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali apicali dovrà avere a riferimento i parametri rappresentati nella tabella seguente:



## 7.2 La valutazione dei dirigenti

L'attuale sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali consente di rilevare e valutare anche il comportamento organizzativo dei titolari dei ruoli dirigenziali individuati nella struttura dell'Amministrazione comunale; ciò, unitamente alla valutazione del grado di raggiungimento dei risultati, offre gli elementi per accertare complessivamente la prestazione effettiva di una posizione dirigenziale e per adottare i provvedimenti connessi sulla base della soglia di valutazione conseguita ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato e dell'esercizio dell'azione di responsabilità dirigenziale.

Per prestazione effettiva di una posizione dirigenziale si intende il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche ed i programmi dell'Amministrazione.

La definizione di prestazione effettiva include, di conseguenza, non solo i risultati, ma anche la concreta abilità della persona nell'intraprendere azioni atte a conseguirli e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione.

Il modello di valutazione dei dirigenti si articola su un duplice livello:

1. il primo prende in considerazione il raggiungimento degli obiettivi gestionali esplicitati nel piano degli obiettivi di cui all'art. 197 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267 (valutazione del rendimento);
2. il secondo valuta i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (valutazione del comportamento).

Gli obiettivi gestionali possono essere distinti in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti ed alla tipologia del risultato previsto. In particolare, in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti, gli obiettivi si possono classificare in obiettivi settoriali e intersettoriali.

Gli obiettivi settoriali sono quelli assegnati a singole unità organizzative di 1° livello.

Gli intersettoriali (o trasversali) sono invece quelli assegnati ad un insieme di unità organizzative riconducibili a distinti vertici gestionali di livello apicale perché necessariamente realizzabili solamente attraverso la partecipazione di più dirigenti e di differenziate unità organizzative aventi competenza intorno a distinti e misurabili ambiti di attività.

Il modello di valutazione come sopra approvato e sinteticamente descritto, essendo già sostanzialmente in linea con i principi della riforma, può essere validamente ancora utilizzato, ma con l'adozione di alcuni idonei correttivi che adeguino il modello su particolari aspetti innovativi della stessa riforma e in particolare sull'attribuzione all'OIV- Nucleo del compito di valutare l'intera performance dei dirigenti e sull'individuazione di voci che permettano una valutazione ponderata:

- 1) del livello di performance dell'unità organizzativa;
- 2) della capacità di valutazione del proprio personale da parte del dirigente, differenziandone i giudizi;





## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

3) dei vari comportamenti che norme di legge sopravvenute (es. art. 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, per come novellato dall'art. 1, D.L. 9 febbraio 2012, n. 5) prevedono che costituiscano elemento di valutazione della performance individuale del dirigente.

Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali dovrà avere a riferimento i parametri rappresentati nella tabella seguente per la valutazione delle performance individuali dei dirigenti.

				LIVELLO DI PERFORMANCE DELLA UNITÀ ORGANIZZATIVA	10
		VALUTAZIONE RENDIMENTO	70		
				LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	60
PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI	100				
				EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITÀ DI GESTIONE	8
				AREA INNOVAZIONE	5
		VALUTAZIONE COMPORTAMENTO	30	AREA INTEGRAZIONE	5
				AREA SEMPLIFICAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	5
				AREA GESTIONE DEL PERSONALE	7

AREA	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
Efficienza, efficacia ed economicità di gestione	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) avvio e conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e di regolamento.
	Efficienza ed economicità	iniziative proposte e intraprese allo scopo della razionalizzazione della spesa, tramite riordino e ristrutturazione amministrativa, semplificazione e digitalizzazione attività, riduzione dei costi di funzionamento.
	Capacità di soluzione di problemi	attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.
Innovazione	Iniziativa	a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli; b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.
	Gestione del cambiamento	a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune.



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

		c) capacità di adattamento anche in funzione delle innovazioni in materia normativa ed organizzativa.
Integrazione	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.

Per ogni area di cui al precedente prospetto, sono determinati dall'OIV e comunicati ai dirigenti prima dell'inizio di ogni anno, il peso ponderale di ciascun fattore (ripartendo il peso dell'area in cui ricadono), nonché i correlati indicatori/parametri presi in considerazione per la valutazione e l'eventuale livello atteso, tenendo conto di quanto descritto nella definizione del fattore.

La valutazione è effettuata per ciascuna area tenendo conto dei fattori di cui sopra ed esprimendo per ogni fattore un giudizio comportamentale, cui corrisponde un predeterminato punteggio (ad esempio: mai = 0, raramente = 1, qualche volta = 2, spesso = 3, di frequente = 4, sempre = 5).

Ciascuno dei fattori raggruppati nelle aree del prospetto precedente sarà valutato separatamente. A ciascun fattore sarà assegnato un punteggio da 0 a 5.

Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna area e per ciascun fattore, la valutazione ponderata, che in generale sarà  $\leq$  al valore massimo del punteggio previsto, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (5 punti) corrisponde il valore massimo del punteggio. Per ogni area, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni fattore fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quell'area e così via. Il valore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei fattori delle cinque aree sopradescritte è compreso tra 0 e 30 e corrisponde al punteggio complessivo attribuito per la valutazione globale dei comportamenti organizzativi del dirigente.

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

In sede di adeguamento, come sopra previsto, il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali dovrà conformarsi alla nuova scala di valutazione, espressa in centesimi (10 per la valutazione della performance organizzativa, 60 per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e 30 per la valutazione del comportamento organizzativo), eliminando le tabelle di raccordo attualmente previste. Resta comunque confermato che, in caso di conseguimento di un punteggio complessivo inferiore al 50% del massimo conseguibile, non si procederà all'erogazione di alcuna retribuzione di risultato.



### **7.3. La valutazione dei responsabili di Posizione Organizzativa e delle Alte Professionalità**

Alla luce delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e della sperimentazione compiuta con la valutazione dei dirigenti, si ritiene di poter utilizzare il medesimo modello anche per la valutazione delle performance dei responsabili di posizioni organizzative, una volta istituite. La metrica e la procedura di valutazione saranno quelle applicabili ai Dirigenti, con possibilità di eventuali modifiche marginali per l'individuazione e la definizione dei fattori per la valutazione del comportamento, di cui al precedente prospetto.

### **7.4 La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità**

Il modello per la valutazione del personale è riportato nella figura seguente. Nella figura il modello è attualizzato per la categoria D con una valutazione intermedia per tutte le dimensioni di prestazioni.

Per la valorizzazione del modello si deve tenere conto che la scala è da 1 a 3, con il seguente significato: 1 = performance sufficiente, 2 = performance buona, 3 = performance ottima. Qualora la performance venga valutata come insufficiente il punteggio attribuito sarà pari a 0.

- Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti con le seguenti varianti:

- i pesi attribuiti alle diverse dimensioni del modello sono diversi per le categorie A, B, C, e D. La tabella seguente illustra la distribuzione dei pesi;
- la voce "Capacità di gestione del personale" si applica solo alla categoria D.

Modello di valutazione delle prestazioni del personale dipendente



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

		Peso	Val. ponderata	Valutazione
VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE	OBIETTIVI	50	40,0	v. schede obiettivi e progetti
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10	10,0	3
	RELAZIONI	21	13,0	CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI
				6 3,0 3
				COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'U.O.
				8 5,3 2
				CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CAT. D)
				7 4,7 2
				AUTONOMIA OPERATIVA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, CAPACITA' DI APPRENDIMENTO
				10 6,7 2
	COMPETENZE E CAPACITA'	19	8,0	PUNTUALITA' E ASSIDUITA'
				4 1,3 1
				FLESSIBILITA'
				5 0,0 0
Valutaz. ponderata totale			71,0	

I pesi del modello per le diverse categorie di personale

	A	B	C	D
<i>Obiettivi</i>	20	30	40	50
<i>Performance Organizzativa</i>	10	10	10	10
<i>Correttezza</i>	15	10	12	6
<i>Cooperazione</i>	15	12	10	8
<i>Gestione Personale</i>	-	-	-	7
<i>Autonomia Operativa</i>	5	10	13	10
<i>Puntualita'</i>	20	15	8	4
<i>Flessibilita'</i>	15	13	7	5
<i>TOTALE</i>	100	100	100	100

Per ogni area di cui al precedente prospetto, sono determinati dall'OIV - Nucleo di Valutazione e comunicati ai dirigenti ed al personale dipendente prima dell'inizio di ogni anno, il peso ponderale di ciascun fattore (ripartendo il peso dell'area in cui ricadono), nonché i correlati indicatori/parametri presi in considerazione per la valutazione e l'eventuale livello atteso, tenendo conto di quanto descritto nella definizione del fattore.

Ciascuno dei fattori raggruppati nelle aree del prospetto precedente sarà valutato separatamente. A ciascun fattore sarà assegnato un punteggio da 0 a 3.



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna area e per ciascun fattore, la valutazione ponderata, che in generale sarà  $\leq$  al valore massimo del punteggio previsto, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (3 punti) corrisponde il valore massimo del punteggio. Per ogni area, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni fattore fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quell'area e così via. Il valore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei fattori delle cinque aree sopradescritte è compreso tra 0 e 100 e corrisponde al punteggio complessivo attribuito per la valutazione globale del personale dipendente.

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

La tabella che segue descrive con qualche dettaglio il significato delle diverse voci del modello.

*Tabella - Il significato delle dimensioni di prestazione del modello*

<i>OBIETTIVI</i>	Le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 0 e 3 (eventualmente con decimali)
<i>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</i>	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.
<i>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</i>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti
<i>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)</i>	Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.

Nel modello seguente è riportato un facsimile di scheda per la valutazione del personale appartenente alla categoria D, con una simulazione esemplificativa degli indicatori e dei relativi pesi.

Le schede per le altre categorie saranno adeguate tenendo conto dei diversi pesi stabilite nelle tabelle precedenti.

In caso di conseguimento di un punteggio complessivo inferiore al 50% del massimo conseguibile.



## **8 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

---

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore chiedendo direttamente la riformulazione del parere e/o un contraddittorio.

Il dirigente deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 15 giorni successivi al ricevimento della richiesta o in alternativa, ove richiesto, procedere ad un contraddittorio.

Nel contraddittorio il dipendente può essere assistito dalla sua organizzazione sindacale o dal suo legale di fiducia, al contraddittorio può partecipare, su invito del dirigente e qualora l'oggetto del ricorso verta in modo preminente su tematiche di interesse generale o su interpretazioni del CCID, anche un delegato del settore Risorse Umane o della Direzione Generale o della Segreteria Generale.

In nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

**CITTÀ DI REGGIO CALABRIA****PIANO DELLA PERFORMANCE****Scheda valutazione dirigenti**

AREA	Peso Area	FATTORE	Peso Fattore	DEFINIZIONE FATTORE	Evidenze- indicatori	Modalità di valutazione
	(in 30esimi ) 8		(in 30esimi ) 3			
Efficienza, efficacia ed economicità di gestione		Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	3	a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici;	Collaborazione del dirigente nel processo costruzione e gestione del PDP e DUP	Valutazione del Segretario Generale sulla base delle evidenze documentali , verbali conferenze dei dirigenti, altre riunioni.
				b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo;	Collaborazione del dirigente nella risoluzione di problemi complessi	
				c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici;		
				d) avvio e conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e di regolamento.	Reclami da parte di Cittadini/enti/dipendenti , ritardi nei riscontri. Evidenze Controllo Amministrativo di 2° livello	





## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

		Efficienza ed economicità	3	iniziative proposte e intraprese allo scopo della razionalizzazione della spesa, tramite riordino e ristrutturazione amministrativa, semplificazione e digitalizzazione attività, riduzione dei costi di funzionamento.	Collaborazione del dirigente nel processo di gestione del Bilancio e per la gestione del Piano di Razionalizzazione	Valutazione del Segretario Generale sulla base delle evidenze documentali, verbali conferenze dei dirigenti, altre riunioni
		Capacità di soluzione di problemi	2	attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.	Disponibilità e Collaborazione anche in relazioni ad attività non strettamente connesse all'incarico affidato	Valutazione del Segretario Generale sulla base delle evidenze documentali, verbali conferenze dei dirigenti, altre riunioni
<b>Innovazione</b>	<b>5</b>	Iniziativa Gestione del cambiamento	5	a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli; b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza. a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune. c) capacità di adattamento anche in funzione delle innovazioni in materia normativa ed organizzativa.	Delibere, Determine ed altre iniziative (Relazione dirigente su iniziative adottate). Flessibilità ed attitudine al cambiamento	Valutazione del Segretario Generale sulla base delle evidenze documentali, verbali conferenze dei dirigenti, altre riunioni.
<b>Integrazione</b>	<b>5</b>	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	5	a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro;	Presenza ai comitati di dirigenti	Valutazione del Segretario Generale sulla base



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

				b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.	Disponibilità ad attivarsi anche su compiti non strettamente attinenti all'incarico affidato Puntualità riscontri corrispondenza Disponibilità e collaborazione.	delle evidenze documentali, verbali conferenze dei dirigenti, altre riunioni
<b>Semplificazione e Orientamento all'utenza.</b>	5	Accessibilità	2	a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso	Non conformità sulla sezione Amministrazione trasparente	Attestazione OIV -Nucleo di Valutazione
				a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie della informazione e della comunicazione.		
				a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne; b) gestione efficace dei reclami; c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti.	Dati Urp e segnalazioni Rete Civica Iniziativa intraprese nel campo della customer satisfaction certificate in sede di Relazione Corte dei Conti	
		Comunicazione	2		Iniziativa intraprese nel campo dell'informazione e della Trasparenza amministrativa	valutazione del Segretario Generale su attestazione dirigenti
<b>Gestione del personale</b>	7	Sviluppo delle risorse umane	1	a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.	Relazione iniziative di formazione	valutazione del Segretario Generale su Attestazione dirigenti



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

		Capacità di valutazione	1	<p>a) capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</p> <p>b) dimostrazione di rispetto e considerazione dei collaboratori, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.</p>	relazione dirigente su iniziative in tema di organizzazione interna	valutazione del Segretario Generale su Attestazione dirigenti
		Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	5	<p>a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone;</p> <p>b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.</p>	Relazione dirigente su iniziative legate all'organizzazione interna	valutazione del Segretario Generale su Attestazione dirigenti
					TOTALE	



## SCHEDA DI VALUTAZIONE AP

### SEZIONE 1 VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO

#### Riepilogo obiettivi AP

N.	OBIETTIVO AP e descrizione sintetica	PESO <i>Tot. 70</i>	INDICATORI ED UNITA' DI MISURA	RISULTATO DA REALIZZARE	RISULTATO REALIZZATO  (COMPILARE A CONSUNTIVO)	VALUTAZIONE
	<i>Supporto approvazione disciplinare Castore ed avvio Società</i>	20	Approvazione disciplinare Contrattualizzazione primi contratti di lavoro	Entro 31 dicembre 2018	Ai fini della operatività della società in house Castore srl sono stati predisposti e sottoscritti, nell'anno 2018, i disciplinare dei servizi in capo all'ex Settore LL.PP. - ERP. Esitato favorevolmente dall'OIV - Nucleo di valutazione punteggio 6/6	20
	<i>Supporto approvazione disciplinare HERMES ;</i>	20	Approvazione disciplinare	Entro 31 dicembre 2018	DISCIPLINARE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI ENTRATE - sottoscritto il 05-04-2018 Esitato favorevolmente dall'OIV - Nucleo di valutazione punteggio 6/6	20
	<i>supporto al Segretario Generale, nella qualità di Responsabile della Trasparenza amministrativa, nell'attuazione degli adempimenti di cui al D.Lgs 33/2013 in materia di trasparenza della società partecipate</i>	20	report	Entro 31 dicembre 2018	Esitato favorevolmente dall'OIV - Nucleo di valutazione punteggio 6/6	20
	<i>Supporto</i>	10	Delibera di	Entro		



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Cessione quota ATAM Società Metropolitan a		Consiglio	30 dicemb re 2018		
TOTALE					60

*\*In fase di rendicontazione allegare scheda obiettivo operativo di riferimento*

## SEZIONE 2 VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO

*Vedi scheda di dettaglio allegata*

## SEZIONE 3 RIEPILOGO

VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO (A)	Risultato realizzato a consuntivo (Max 70)	60/70
VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO (B)	Risultato realizzato a consuntivo (max. 30)	27
TOTALE VALUTAZIONE CONSEGUITA	(A+B) (MAX 100)	87/100

## ALLEGATO

### SCHEDA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO

AREA	Peso Area (in 30esi mi)	FATTORE	Peso Fatt. (in 30esi m)i	DEFINIZION E FATTORE	INDICATORE	VALUTAZI ONE
Efficienza, efficacia ed economicità di gestione	8	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	3	a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di	L'AP ha collaborato attivamente nel processo di costruzione del PDP ? <b>si</b>	3



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

AREA	Peso Area (in 30esi mi)	FATTORE	Peso Fatt. (in 30esi m)i	DEFINIZIONE E FATTORE	INDICATORE	VALUTAZIONE
				portare un contributo migliorativo ; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) avvio e conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e di regolamento .		
		Efficienza ed economicità	3	iniziative proposte e intraprese allo scopo della razionalizzazione della spesa, tramite riordino e ristrutturazione amministrativa, semplificazione e digitalizzazione attività, riduzione dei costi di funzionamento.	Determine, Delibere ed altre iniziative positivamente esitate in materia <b>si no</b> <u>validazione del Segretario Generale</u>	2
		Capacità di soluzione di problemi	2	attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e	(determine, Delibere ed altre iniziative) Riunioni incontri operativi <u>validazione del Segretario Generale</u>	2



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

AREA	Peso Area (in 30esi mi)	FATTORE	Peso Fatt. (in 30esi mi)	DEFINIZIONE FATTORE	INDICATORE	VALUTAZIONE
				imprevedibili.		
<b>Innovazione</b>	<b>5</b>	Iniziativa Gestione del cambiamento	<b>5</b>	<p>a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli;</p> <p>b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.</p> <p>a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità;</p> <p>b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune.</p> <p>c) capacità di adattamento anche in funzione delle innovazioni in materia normativa ed organizzativa.</p>	determine, Delibere ed altre iniziative <u>validazione del Segretario Generale</u>	<b>4</b>
<b>Integrazione</b>	<b>5</b>	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	<b>5</b>	a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno	Presenza a riunioni incontri promossi da dirigenti o organi politici Almeno il 75%	<b>4</b>



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

AREA	Peso Area (in 30esi mi)	FATTORE	Peso Fatt. (in 30esi m)i	DEFINIZIONE FATTORE	INDICATORE	VALUTAZIONE
				rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.		
<b>Semplificazione e Orientamento all'utenza.</b>	<b>5</b>	Accessibilità	1	a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso	Valutazione Dirigente su dati fascicolo, lamentele/reclami dipendenti/cittadini Disponibilità mostrata a svolgere attività lavorativa anche in orari non di ufficio	1
		Comunicazione	2	a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli	Valutazione Dirigente su dati fascicolo, lamentele/reclami dipendenti/cittadini	1





## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

AREA	Peso Area (in 30esi mi)	FATTORE	Peso Fatt. (in 30esi mi)	DEFINIZIONE FATTORE	INDICATORE	VALUTAZIONE
				interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie della informazione e della comunicazione.		
		Rispetto e considerazione degli utenti	2	a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne; b) gestione efficace dei reclami; c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti.	Disponibilità mostrata a svolgere attività lavorativa anche in orari non di ufficio	2
<b>Gestione del personale</b>	7	Sviluppo delle risorse umane	4	a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di	Valutazione Dirigente su dati fascicolo, lamenti/reclami dipendenti	4



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

AREA	Peso Area (in 30esi mi)	FATTORE	Peso Fatt. (in 30esi m)i	DEFINIZIONE FATTORE	INDICATORE	VALUTAZIONE
				formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.		
		Capacità di valutazione	2	a) capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. b) dimostrazione di rispetto e considerazione dei collaboratori, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.	Valutazione Dirigente	2
		Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	1	a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.	Valutazione Dirigente	1

**Max 30**

\* La valutazione del comportamento sarà a cura del dirigente cui l'AP è funzionalmente collegata





**COMUNE DI REGGIO CALABRIA**  
**SCHEDA VALUTAZIONE CATEGORIA A**

<b>COGNOME E NOME</b>	<b>MATRICOLA</b>	<b>CATEGORIA</b>

AREA RELAZIONI				PESO	30	
FATTORE	CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI			PESO	15	
INDICATORE	Misura		Valore Atteso (eventuale)		Valutazione	
Rispetto delle previsioni del Codice di Comportamento	Numerico inverso		n. di richiami/contestazioni anche verbali		Min. 0 Max 7	
Reclami/lamentale di colleghi, superiori e con i subordinati pervenuti al dirigente	Numerico		n. di richiami/contestazioni anche verbali		Min. 0 Max 8	
FATTORE	COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'U.O.			PESO	15	
INDICATORE	Misura		Valore Atteso (eventuale)		Valutazione	
Collaborazione del Dipendente nel raggiungimento dell’obiettivo o del buon andamento dell’ufficio (performance organizzativa)	Relazione obiettivo		-----		Min. 0 Max 15	
	Evidenze documentali					
TOTALE AREA RELAZIONI (MAX 30)						



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

AREA			PESO	40	
COMPETENZE E CAPACITA'					
FATTORE	AUTONOMIA OPERATIVA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, CAPACITA' DI APPRENDIMENTO		PESO	5	
INDICATORE	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione		
Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi,	Valutazione dirigente anche sulla base di evidenze documentali e/o riunioni incontri etc.	-----	Min. 0	Max 5	
FATTORE	PUNTUALITA' ED ASSIDUITA'		PESO	20	
INDICATORE	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione		
Ritardi accumulati nel corso dell'anno Richiami del Dirigente in merito ad attività di interesse del dipendente	Numerico inverso	n. di richiami anche verbali	Min. 0	Max 20	
FATTORE	FLESSIBILITÀ		PESO	15	
INDICATORE *	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione		
disponibilità ad essere coinvolti in attività non di stretta pertinenza	Valutazione dirigente anche sulla base di evidenze documentali e/o riunioni incontri etc.	-----	Min. 0	Max 15	
TOTALE AREA					
COMPETENZE E CAPACITA' (MAX 40)					

TOTALE (MAX 70)	
DATA	
FIRMA	



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

*Tabella - Il significato delle dimensioni di prestazione del modello*

<i>OBIETTIVI</i>	Le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 0 e 3 (eventualmente con decimali)
<i>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</i>	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.
<i>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</i>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti
<i>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)</i>	Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.

**CITTÀ DI REGGIO CALABRIA****SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE****PERSONALE DIPENDENTE CATEGORIA B**

COGNOME E NOME		MATRICOLA		ANNO DI VALUT	
<b>AREA RELAZIONI</b>			<b>PESO</b>	<b>22</b>	
<b>FATTORE</b>	<b>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</b>		<b>PESO</b>	<b>10</b>	
<b>INDICATORE</b>	Misura	Valore Atteso (eventuale)		Valutazione	
<i>Rispetto delle previsioni del Codice di Comportamento</i>	Numerico	n. di richiami/contestazioni anche verbali		Min. 0	
<i>Reclami/lamentale di colleghi, superiori e con i subordinati pervenuti al dirigente</i>				Max 7	
<b>FATTORE</b>	<b>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'U.O.</b>		<b>PESO</b>	<b>12</b>	
<b>INDICATORE</b>	Misura	Valore Atteso (eventuale)		Valutazione	
<i>Collaborazione del Dipendente nel raggiungimento dell'obiettivo o del buon andamento dell'ufficio (performance organizzativa)</i>	<i>Relazione obiettivo</i>	-----		Min. 0	Max 12
	<i>Evidenze documentali riunioni incontri etc.</i>				
<b>TOTALE AREA RELAZIONI (MAX 22)</b>					
<b>AREA COMPETENZE E CAPACITA</b>			<b>PESO</b>	<b>38</b>	
<b>FATTORE</b>	<b>AUTONOMIA OPERATIVA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, APPRENDIMENTO</b>		<b>PESO</b>	<b>10</b>	
<b>INDICATORE</b>	Misura	Valore Atteso (eventuale)		Valutazione	
<i>Capacità di svolgere il proprio carico lavoro</i>	<i>Valutazione dirigente sulla base dei seguenti parametri</i>			Min. 0	
				Max 10	



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

	<div>- Professionalità; - Attitudine a risoluzione dei problemi; - Iniziative adottate - correttezza operativa - Autonomia</div>			
FATTORE	PUNTUALITA' ED ASSIDUITA		PESO	15
INDICATORE	Misura	Valore Atteso (eventuale)		Valutazione
<div>Ritardi accumulati nel corso dell'anno Richiami del Dirigente in merito a procedimenti di interesse del dipendente</div>	<div>Numerico inverso</div>	<div>n. di richiami anche verbali</div>		<div>Min. 0 Max 15</div>
FATTORE	FLESSIBILITÀ		PESO	13
INDICATORE *	Misura	Valore Atteso (eventuale)		Valutazione
<div>disponibilità ad essere coinvolti in procedimenti/attività non di stretta pertinenza</div>	<div>Valutazione dirigente anche sulla base di evidenze documentali e/o riunioni incontri etc.</div>	<div>-----</div>		<div>Min. 0 Max 13</div>
TOTALE AREA COMPETENZE E CAPACITA (MAX 38)				

<b>TOTALE (MAX 60)</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FIRMA</b>	





*Tabella - Il significato delle dimensioni di prestazione del modello*

<b>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</b>	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.
<b>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</b>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)</b>	Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
<b>AUTONOMIA OPERATIVA</b>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.

**CITTÀ DI REGGIO CALABRIA****SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE****PERSONALE DIPENDENTE CATEGORIA C**

<b>COGNOME E NOME</b>		<b>MATRICO LA</b>	<b>ANNO DI VALUT.</b>	

<b>AREA RELAZIONI</b>			<b>PES O</b>	<b>22</b>	
<b>FATTORE</b>	<b>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</b>		<b>PES O</b>	<b>12</b>	
<b>INDICATORE</b>	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione		
Rispetto delle previsioni del Codice di Comportamento	Numerico inverso	n. di richiami/con testazioni anche verbali	Min. 0		
Reclami/lamentale di colleghi, superiori e con i subordinati pervenuti al dirigente			Max 6		
			Min. 0	Max 6	
<b>FATTORE</b>	<b>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'U.O.</b>		<b>PES O</b>	<b>10</b>	
<b>INDICATORE</b>	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione (		
<i>Collaborazione del Dipendente nel raggiungimento dell'obiettivo o del buon andamento dell'ufficio (performance organizzativa)</i>	<i>Apporto effettivo del dipendente in relazione a carico di lavoro svolto (esempi evidenze documentali: Ordini di servizio, procedimenti gestiti, pratiche svolte etc).</i>		Min. 0		
			Max 10		
<b>TOTALE AREA RELAZIONI (MAX 22)</b>					



AREA COMPETENZE E CAPACITA		PESO	28	
FATTORE	AUTONOMIA OPERATIVA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, CAPACITA' DI APPRENDIMENTO	PESO	13	
INDICATORE	Misura		Valutazione	
<i>Capacità e competenza del dipendente a svolgere il proprio carico di lavoro</i>	<i>Valutazione dirigente sulla base dei seguenti parametri</i> - Professionalità; - Attitudine a risoluzione dei problemi; - Iniziative adottate - correttezza operativa - Autonomia		Min. 0 Max 13	
FATTORE	PUNTUALITA' ED ASSIDUITA	PESO	8	
INDICATORE	Misura	Valore Atteso	Valutazione	
<i>Ritardi accumulati nel corso dell'anno Solleciti pervenuti al Dirigente in merito a procedimenti di interesse del dipendente</i>	<i>Numerico inverso</i>	<i>Numero di richiami anche verbal</i>	Min. 0 Max 8	
FATTORE	FLESSIBILITÀ	PESO	7	
INDICATORE *	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione	
<i>disponibilità ad essere coinvolti in procedimenti non di stretta pertinenza</i>	<i>Evidenze documentali e/o riunioni incontri etc.</i>	-----	Min. 0 Max 7	
TOTALE AREA COMPETENZE E CAPACITA (MAX 28)				

TOTALE (MAX 50)	
DATA	
FIRMA	



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Tabella - Il significato delle dimensioni di prestazione del modello

<i>OBIETTIVI</i>	Le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 0 e 3 (eventualmente con decimali)
<i>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</i>	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.
<i>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</i>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti
<i>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)</i>	Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.

**CITTÀ DI REGGIO CALABRIA****SCHEDA DI VALUTAZIONE****CATEGORIA D**

COGNOME E NOME	MATRICO LA	ANNO DI VALUTAZIONE

AREA RELAZIONI		PES O	21	
FATTORE	CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI	PES O	6	
INDICATORE	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione	
<i>N° solleciti pervenuti all'ufficio da parte di altri Settori per mancata risposta corrispondenza</i>	Numerico inverso	n. di richiami/con testazioni anche verbali	Min. 0 Max 3	
<i>Reclami/lamentale di colleghi, superiori e con i subordinati pervenuti al dirigente</i>			Min. 0 Max 3	
FATTORE	COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'U.O.	PES O	8	
INDICATORE	Misura		Valutazione (	
<i>Collaborazione del Dipendente nel raggiungimento dell'obiettivo o del buon andamento dell'ufficio (performance organizzativa)</i>	<i>Apporto effettivo del dipendente in relazione a carico di lavoro svolto (esempi evidenze documentali: Ordini di servizio, procedimenti gestiti, pratiche svolte etc).</i>		Min. 0 Max 8	
FATTORE	CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE	PES O	7	
INDICATORE *	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione	
<i>N. lamentele pervenute al Dirigente da parte dei dipendenti dell'ufficio</i>	Numerico	<i>Meno di 2 lamentale</i>	Min. 0 Max 4	
<i>iniziative di formazione per collaboratori</i>	Numerico	<i>Almeno 2 iniziative</i>	Min. 0 Max 3	
TOTALE AREA RELAZIONI (MAX 21)				



# Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

AREA COMPETENZE E CAPACITA			PESO	19
FATTORE	AUTONOMIA OPERATIVA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, CAPACITA' DI APPRENDIMENTO		PESO	10
INDICATORE	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione	
<i>Capacità e competenza del dipendente a svolgere il proprio carico di lavoro</i>	<i>Valutazione dirigente sulla base dei seguenti parametri</i> - Professionalità; - Attitudine a risoluzione dei problemi; - Iniziative adottate - correttezza operativa - Autonomia		Min. 0	Max 10
FATTORE	PUNTUALITA' ED ASSIDUITA		PESO	4
INDICATORE	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione	
<i>Ritardi accumulati nel corso dell'anno Solleciti pervenuti al Dirigente in merito a procedimenti di interesse del dipendente</i>	Numerico	<i>n. richiami anche verbali</i>	Min. 0	Max 4
FATTORE	FLESSIBILITÀ		PESO	5
INDICATORE *	Misura	Valore Atteso (eventuale)	Valutazione	
<i>disponibilità ad essere coinvolti in procedimenti non di stretta pertinenza</i>	<i>valutazione dirigente anche sulla base di riunioni evidenze documentali etc.</i>	-----	Min. 0	Max 5
<b>TOTALE AREA COMPETENZE E CAPACITA (MAX 19)</b>				

<b>TOTALE (MAX 40)</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FIRMA</b>	



## Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Tabella - Il significato delle dimensioni di prestazione del modello

<i>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</i>	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.
<i>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</i>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti
<i>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)</i>	Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento, capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.