



## PROVINCIA DI RAVENNA

# Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance

### Sommario

Sezione I.	Programmazione, organizzazione e valutazione annuale della performance .....	2
<b>Articolo 1.</b>	Principi generali .....	2
<b>Articolo 2.</b>	Il ciclo di gestione della performance .....	2
<b>Articolo 3.</b>	Programmazione .....	2
<b>Articolo 4.</b>	Monitoraggio e misurazione .....	3
<b>Articolo 5.</b>	Relazione sulla performance e rendicontazione .....	3
<b>Articolo 6.</b>	Integrità e Controlli di regolarità.....	3
<b>Articolo 7.</b>	Trasparenza .....	3
Sezione II.	Valutazione della performance individuale e premi .....	4
<b>Articolo 8.</b>	Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni .....	4
<b>Articolo 9.</b>	Valutazione dei dirigenti e del segretario generale.....	4
<b>Articolo 10.</b>	Valutazione del personale.....	4
Sezione III.	NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	4
<b>Articolo 11.</b>	Compiti .....	4
<b>Articolo 12.</b>	Composizione .....	5
<b>Articolo 13.</b>	Requisiti e incompatibilità.....	5
<b>Articolo 14.</b>	Modalità di nomina .....	5
<b>Articolo 15.</b>	Durata in carica e revoca.....	6
<b>Articolo 16.</b>	Compenso.....	6

## SEZIONE I. PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE

### **Articolo 1.** *Principi generali*

La Provincia di Ravenna misura e valuta la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti con l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, valorizzando le competenze professionali, tecniche e gestionali, secondo i principi di responsabilità per risultati conseguiti, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

### **Articolo 2.** *Il ciclo di gestione della performance*

La performance è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso, le unità organizzative ed i singoli collaboratori forniscono al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

La performance organizzativa esprime l'impatto delle politiche provinciali finalizzate a soddisfare le esigenze della collettività, mentre la performance individuale considera il contributo di ciascuno al conseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa.

La programmazione, il monitoraggio e la valutazione dell'azione amministrativa costituiscono il ciclo di gestione della performance.

Gli obiettivi annuali costituiscono il riferimento per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **Articolo 3.** *Programmazione*

Il Documento Unico di Programmazione e il Bilancio pluriennale definiscono la programmazione dell'azione amministrativa su base triennale della Provincia. Il Piano della performance è il documento programmatico triennale che, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e agli incaricati di posizione organizzativa ed i relativi indicatori. Il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) definisce la programmazione su base annuale.

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi traduce gli obiettivi strategici del Piano delle Performance in obiettivi operativi annuali.

Gli Obiettivi operativi annuali si distinguono in:

- Obiettivi di Sviluppo (riconducibili agli obiettivi strategici dell'ente, fanno riferimento ad orizzonti temporali anche pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma anche, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder);
- Obiettivi di Miglioramento (volti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'ente attraverso interventi finalizzati alla riorganizzazione e razionalizzazione di processi legati all'attività istituzionale dell'ente. Gli Obiettivi di miglioramento vengono misurati attraverso indicatori di riduzione di costo, di riduzione dei tempi, di incremento della qualità del servizio reso e di soddisfazione dell'utenza);
- Obiettivi di Mantenimento: atti a garantire elevati standard ed efficienza dei servizi resi nell'ambito delle funzioni istituzionali proprie dell'Ente.

Il PDO e il Piano della performance sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione (PEG).

Il PEG è approvato entro 20 giorni dall'approvazione del Bilancio.

Gli obiettivi sono definiti in riferimento alle funzioni istituzionali dell'ente ed ai bisogni dei cittadini e del territorio amministrato. Gli obiettivi trovano la loro origine nel Programma di mandato del Presidente della Provincia. La scelta e la descrizione degli obiettivi sarà tale da garantire sempre la loro misurabilità e trasparenza.

Un estratto dei documenti di programmazione di cui al presente articolo è pubblicato sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

#### **Articolo 4.** *Monitoraggio e misurazione*

Il monitoraggio infrannuale del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in rapporto alle risorse è predisposto dal Direttore Generale o dal Segretario generale ai sensi dell'art. 108 c. 4 del TUEL (nel seguito Direttore/Segretario generale) e, dopo la validazione da parte del Nucleo di valutazione, è presentato all'Organo competente, con lo scopo di rendere possibili interventi correttivi e di assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa anche attraverso interventi integrativi sulla base delle nuove esigenze e problematiche intervenute.

Il Direttore/Segretario generale provvede alla misurazione al termine dell'anno di riferimento dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso e delle strutture, sulla base degli obiettivi e degli indicatori assegnati.

#### **Articolo 5.** *Relazione sulla performance e rendicontazione*

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso la redazione di un Rapporto sulla performance finalizzato alla valutazione dei risultati conseguiti e alla loro presentazione agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi, anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente.

Il Direttore/Segretario Generale redige, coadiuvato dal Servizio competente, il rapporto sulla base dello schema del Piano della performance e lo presenta al Nucleo di valutazione.

Il rapporto, validato dal Nucleo di valutazione, è trasmesso al Presidente della Provincia entro il 30 giugno di ciascun anno. Esso quindi rappresenta lo strumento per la misurazione e la valutazione dei risultati dell'Ente, si aggiunge alla Relazione al rendiconto della gestione ed è pubblicato, ai fini della trasparenza, sul sito istituzionale dell'Ente.

#### **Articolo 6.** *Integrità e Controlli di regolarità*

L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata dal sistema di controlli interni disciplinato dal Regolamento del sistema integrato dei controlli interni, adottato dal Consiglio Provinciale, in esecuzione del vigente art. 147 e seguenti del D.Lgs. 267/2000, nonché dalle azioni previste nel piano per la prevenzione della corruzione.

#### **Articolo 7.** *Trasparenza*

Il sistema di misurazione, programmazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, il sistema premiante, il sistema di integrità e di trasparenza adottati dall'Ente e lo stato di attuazione dei relativi programmi, nonché quanto stabilito dal decreto legislativo n. 33/2013 e s.m.i., sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente.

## SEZIONE II. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E PREMI

### **Articolo 8.** *Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni*

La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.

L'Organo competente adotta il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione dei dirigenti e dei dipendenti in base a quanto previsto dal presente Regolamento e dalla disciplina delle relazioni sindacali.

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione dei dirigenti e dei dipendenti, nel rispetto dei criteri generali contenuti nel presente regolamento, contiene le specifiche metodologie per l'attuazione del processo di valutazione.

### **Articolo 9.** *Valutazione dei dirigenti e del segretario generale*

La valutazione dei dirigenti riguarda l'apporto all'integrità ed ai risultati complessivi della gestione dell'Ente, la performance dei servizi e dei progetti di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

La valutazione è finalizzata a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale e il miglioramento dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente e al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è effettuata dal Direttore /Segretario generale, con l'acquisizione del parere del Nucleo di valutazione.

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale è effettuata dal Presidente della Provincia.

### **Articolo 10.** *Valutazione del personale*

La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

Per il personale con incarico di Posizione organizzativa la valutazione riguarda anche lo specifico apporto ai risultati dei progetti loro assegnati.

La valutazione è responsabilità del Dirigente della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

I Dirigenti di Settore coordinano il processo di valutazione del personale al fine di assicurare omogeneità e coerenza di giudizio nell'ambito della struttura di riferimento.

Le valutazioni riferite al personale di ogni struttura sono inviate dai Dirigenti al Direttore/Segretario generale che accerta la rispondenza al Sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati.

## SEZIONE III. NUCLEO DI VALUTAZIONE

### **Articolo 11.** *Compiti*

Il nucleo di valutazione della Provincia di Ravenna opera in stretta collaborazione e raccordo con il Segretario Generale ferma restando la propria indipendenza e autonomia decisionale e:

1. monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni;
2. comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Presidente della Provincia;
3. valida il sistema di valutazione della performance e gli eventuali aggiornamenti periodici;
4. garantisce correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

5. propone al Direttore/Segretario generale la valutazione dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi;
6. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti in materia di valutazione, trasparenza, integrità e performance delle Amministrazioni Pubbliche predisposti dai competenti organismi nazionali;
7. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
8. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
9. esprime un parere sulla proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative e dei correlati valori economici delle retribuzioni di posizione;
10. supporta il Direttore/Segretario Generale nell'elaborazione della proposta di graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative da sottoporre all'Organo competente;
11. svolge un ruolo di assistenza tecnica e consulenza sulle tematiche della gestione del personale e del controllo ed esprime eventuali pareri in merito richiesti dall'Amministrazione;
12. promuove e verifica tutte le attività di controllo di cui all'articolo 147, comma 1, del D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267;
13. verifica i rapporti di monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi annuali;
14. valida il Rapporto sulla performance dell'Ente.

Svolge, inoltre, tutte le funzioni e i compiti attribuiti dalle norme agli organismi indipendenti di valutazione.

Per l'esercizio delle sue funzioni il Nucleo di valutazione si avvale del supporto dell'attività dei servizi interni competenti.

#### **Articolo 12.** *Composizione*

Il nucleo di valutazione è un organo collegiale costituito da due membri esterni nominati dal Presidente della Provincia. Il nucleo di valutazione è presieduto da uno dei componenti, individuato ai sensi dell'articolo 14; in caso di discordanza di voto o valutazione, prevale la votazione del componente con funzioni di presidente.

#### **Articolo 13.** *Requisiti e incompatibilità*

Possono essere componenti del nucleo di valutazione i soggetti che siano in possesso del diploma di laurea magistrale o specialistica e che siano dotati di idonee competenze professionali economico-gestionali e/o giuridico amministrative nonché di capacità organizzative, sviluppate specificamente in percorsi professionali attinenti alla progettazione e alla realizzazione di sistemi di valutazione e controllo.

Non possono far parte del nucleo di valutazione soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o di nomina politica o cariche in partiti politici o in associazioni od organismi sindacali anche interni all'Ente o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nei tre anni precedenti la nomina o che comunque svolgano un'attività in conflitto di interessi con l'Ente.

#### **Articolo 14.** *Modalità di nomina*

I membri del nucleo di valutazione sono nominati dal Presidente della Provincia fra i soggetti, aventi i requisiti indicati all'articolo precedente, che abbiano presentato la propria candidatura a seguito di specifico avviso pubblicato sul Sito istituzionale dell'Ente. La scelta prevede l'esame dei *curricula* presentati ed un eventuale colloquio effettuato dal Presidente della Provincia coadiuvato dai tecnici ritenuti competenti.

All'atto della nomina il Presidente della Provincia identifica il membro che assume le funzioni di presidente del nucleo di valutazione.

I *curricula* dei membri del nucleo di valutazione ed i rispettivi atti di nomina sono pubblicati sul Sito istituzionale.

### **Articolo 15.** *Durata in carica e revoca*

Il nucleo di valutazione dura in carica 3 anni solari, i componenti decadono il 31/12 del terzo anno, indipendentemente dal mese di decorrenza della nomina. L'incarico dei componenti può essere rinnovato una volta soltanto. In ogni caso non è possibile espletare l'incarico per più di due mandati consecutivi.

La revoca dei componenti del nucleo di valutazione avviene con provvedimento motivato del Presidente della Provincia nel caso di sopraggiunta incompatibilità.

La revoca può essere altresì motivata da negligenza o imperizia accertata nel corso dello svolgimento dell'incarico.

### **Articolo 16.** *Compenso*

Al componente nominato Presidente del Nucleo di valutazione spetta un compenso lordo onnicomprensivo di € 550,00, oltre ad eventuali IVA e oneri previdenziali a carico della Provincia, per ciascuna seduta, e per non più di una seduta al giorno, fino ad un compenso annuo massimo di € 4.400,00 da corrispondere a consuntivo in un'unica soluzione, previa presentazione di apposita nota o fattura.

Al componente del Nucleo di valutazione spetta un compenso lordo onnicomprensivo di € 400,00, oltre ad eventuali IVA e oneri previdenziali a carico della Provincia, per ciascuna seduta, e per non più di una seduta al giorno, fino ad un compenso annuo massimo di € 3.200,00 da corrispondere a consuntivo in un'unica soluzione, previa presentazione di apposita nota o fattura.

Sono ammesse sedute in videoconferenza ed in tal caso il compenso per la seduta è ridotto del 30%, fermo restando il tetto massimo annuo.

### **ALLEGATI:**

1. Sistema di valutazione della prestazione e dei risultati dei dipendenti
2. Sistema di valutazione della performance individuale del personale dirigente e criteri di erogazione dell'indennità di risultato
3. Metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali

### **NOTA:**

La Metodologia di graduazione delle *posizioni organizzative* è inserita nello specifico regolamento in materia.



PROVINCIA DI RAVENNA

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI

allegato al Regolamento di disciplina della misurazione,  
valutazione e integrità e trasparenza della performance

---

### Sommario

I. PRINCIPI GENERALI .....	2
1. Oggetto .....	2
2. Scopo.....	2
3. Performance organizzativa .....	2
II. GESTIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	2
1. Le fasi del processo di valutazione .....	2
1.1. Pianificazione di dettaglio .....	2
1.2. Valutazione del processo di pianificazione.....	3
1.3. Assegnazione degli obiettivi individuali.....	3
1.4. Monitoraggio .....	3
1.5 Valutazione dei risultati.....	4
2. Criteri della valutazione .....	4
3. Partecipazione dei dipendenti alla valutazione .....	4
4. Controversie .....	5
III. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	5
1. Tempi del processo di valutazione.....	5
2. Strumenti di valutazione.....	6
IV. ALLEGATI .....	6

## I. PRINCIPI GENERALI

### 1. Oggetto

Costituiscono oggetto del processo di valutazione le prestazioni rese ed i risultati conseguiti da tutti i dipendenti dell'ente nel corso di ciascun anno di riferimento.

Nell'ambito del processo di valutazione vengono presi in considerazione i risultati dell'attività svolta in tutti gli ambiti e a tutti i livelli dell'organizzazione in un periodo di tempo delimitato, in confronto con gli obiettivi indicati dal PEG e dagli altri documenti di pianificazione.

### 2. Scopo

Il processo di valutazione, concepito nei termini sopra indicati, ha come scopo fondamentale quello di rendere possibile, tramite il confronto tra obiettivi e risultati, l'apprendimento organizzativo e il miglioramento continuo delle prestazioni individuali, di gruppo e collettive.

Non si realizza apprendimento organizzativo se i comportamenti individuali non vengono consapevolmente e sistematicamente modificati alla luce dell'esperienza: proprio da qui scaturisce l'esigenza che i singoli dipendenti siano coinvolti e messi nelle condizioni di partecipare come soggetti attivi e responsabili a tutte le fasi del processo di pianificazione e controllo dell'attività svolta dall'organizzazione (dalla elaborazione degli obiettivi del PEG, all'attuazione delle azioni finalizzate al loro raggiungimento, fino ai confronti tra obiettivi programmati e risultati ottenuti).

Per imparare dall'esperienza occorre però che tutti acquisiscano l'abitudine di misurare i risultati prodotti dalle proprie attività, di confrontarli con gli obiettivi originariamente stabiliti e di analizzare le cause degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, per trarne indicazioni utili alla messa a punto di azioni correttive immediate e di azioni preventive future, che consentano di migliorare nel tempo le prestazioni di tutta l'organizzazione.

L'attività di valutazione prende le mosse dal monitoraggio e dall'analisi dei processi di pianificazione e di attuazione delle azioni previste annualmente nel PEG, per giungere fino alla messa a punto, alla luce dei dati raccolti, delle azioni di miglioramento e/o di reingegnerizzazione di alcune o di tutte le fasi dei processi stessi.

### 3. Performance organizzativa

La performance organizzativa dell'ente viene determinata sulla base del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi di sviluppo, di miglioramento e di mantenimento definiti nel PDO per l'anno di riferimento in coerenza con gli obiettivi strategici assegnati a Dirigenti e Posizioni Organizzative nel Piano della Performance.

## II. GESTIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

### 1. Le fasi del processo di valutazione

#### *1.1. Pianificazione di dettaglio*

Dopo l'approvazione del PEG da parte dell'Organo competente i dirigenti responsabili di centri di responsabilità e/o di costo, procedono a definire la pianificazione di dettaglio, con la collaborazione dei funzionari, degli istruttori e dei collaboratori a cui intendono affidare la responsabilità di coordinare e di gestire le azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi inseriti nel PEG.



Attraverso la pianificazione di dettaglio i dirigenti, partendo dal PEG, cioè dal documento di programmazione integrata a livello di ente, identificano e descrivono in termini operativi obiettivi, azioni e indicatori commisurati al livello in cui il lavoro deve essere concretamente eseguito.

La pianificazione di dettaglio rappresenta, pertanto, la fase del processo attraverso cui il dirigente responsabile del centro di costo e/o di responsabilità suddivide il lavoro da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti in pacchetti di attività elementari (nei termini descritti dalle schede del PEG, eventualmente integrate con informazioni e dati aggiuntivi) e li assegna ai funzionari incaricati della loro esecuzione.

I pacchetti di attività elementari devono essere concepiti in modo tale da facilitare la flessibilità di gestione e la corretta valutazione delle prestazioni, evitando la frammentazione eccessiva delle attività (per non comprometterne la visione d'insieme) e la creazione di sistemi di controllo troppo complicati, minuziosi ed ingiustificatamente costosi.

### *1.2. Valutazione del processo di pianificazione*

Il processo di valutazione inizia subito dopo l'identificazione e l'assegnazione ai funzionari dei pacchetti di attività elementari. Sono proprio i funzionari che, sentiti i propri collaboratori, a partire da un esame delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a loro disposizione e delle procedure operative in uso nei diversi ambiti organizzativi direttamente o indirettamente coinvolti, sono chiamati ad elaborare e a presentare al proprio dirigente nel più breve tempo possibile una sintetica analisi sui punti di forza e di debolezza, sulle opportunità ed i rischi della pianificazione di dettaglio effettuata dal dirigente stesso e dei pacchetti di attività da esso identificati e distribuiti. Anche in base a tale analisi saranno verificate ed adeguate in corso d'opera le prestazioni richieste a tutti i dipendenti interessati e le modalità di coinvolgimento più adeguate.

L'obiettivo è quello di fornire prima di tutto ai dirigenti elementi conoscitivi e suggerimenti concreti volti a migliorare la pianificazione e la gestione delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal PEG.

### *1.3. Assegnazione degli obiettivi individuali*

Una volta completata la pianificazione di dettaglio e la relativa valutazione, il funzionario responsabile dell'attuazione di un pacchetto di attività suddividerà i compiti ed assegnerà gli obiettivi a ciascun membro del gruppo incaricato della concreta esecuzione del lavoro, tenendo conto delle categorie di appartenenza, dei profili professionali e delle competenze tecniche possedute.

Gli obiettivi il cui coordinamento e/o gestione delle azioni saranno affidati a incaricati di posizione organizzativa sono invece assegnati già in fase di definizione del PEG a questi funzionari e tale assegnazione è formalizzata nel PEG/Piano della Performance.

L'obiettivo è quello di mettere ogni dipendente in condizione di conoscere quale parte del lavoro deve svolgere, che cosa ci si attende da lui e su che cosa verrà valutato.

### *1.4. Monitoraggio*

Il monitoraggio periodico sull'attuazione delle azioni programmate e sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, che alle scadenze indicate dall'Ufficio competente i responsabili attueranno utilizzando gli indicatori stabiliti e comunicandone gli esiti sia ai propri dirigenti, che al servizio di controllo interno, deve servire a tenere sotto controllo

- il rispetto dei budget,
- l'esecuzione dei compiti assegnati,

- il rispetto dei tempi pianificati,
- il verificarsi di eventi imprevisti o indesiderati, di origine interna o esterna.

L'obiettivo è quello di facilitare la gestione operativa delle attività, di rendere possibile l'eventuale attivazione di misure correttive in corso d'opera, di proporre all'organo di indirizzo, qualora le misure correttive si siano dimostrate insufficienti, il riesame ed una diversa taratura degli obiettivi, nonché di fornire chiavi di lettura ed informazioni utili per la fase di valutazione dei risultati finali.

Dei risultati di ciascun monitoraggio il servizio di controllo interno redigerà un report.

### *1.5 Valutazione dei risultati*

La valutazione dei risultati ottenuti a fine anno verrà effettuata dal servizio di controllo interno, attraverso l'elaborazione dei dati inviati dai dirigenti responsabili dei centri di costo e/o di responsabilità (in collaborazione coi responsabili di ciascun pacchetto di attività).

L'obiettivo è quello di riassumere gli esiti finali dei progetti inseriti nel PEG, di rendere conto dei risultati del lavoro svolto, mettendone in evidenza il grado di conformità con gli obiettivi stabiliti e di rendere possibile la valutazione dei risultati e delle prestazioni di ogni dipendente coinvolto, a qualsiasi livello, nella realizzazione delle azioni previste dal PEG.

## 2. Criteri della valutazione

Il dirigente responsabile del centro di responsabilità e/o di costo valuta le prestazioni rese da ciascun dipendente nel corso del periodo considerato, confrontandole coi pacchetti di attività assegnati. Le prestazioni vengono valutate secondo la dimensione dei risultati: che cosa è stato fatto rispetto agli obiettivi ed alle indicazioni date.

## 3. Partecipazione dei dipendenti alla valutazione

Le diverse fasi del processo di valutazione (sia quelle formali che quelle informali) sono da considerarsi momenti importanti, a disposizione del dirigente, per creare occasioni di informazione, di coinvolgimento e di responsabilizzazione dei dipendenti da valutare. Particolare importanza rivestono, in tale contesto, i passaggi formali del processo rappresentati da:

- 1. l'incontro dedicato all'assegnazione dei compiti**, che rappresenta il momento in cui ogni dipendente viene coinvolto e responsabilizzato, in modo coerente col profilo ricoperto, sugli obiettivi previsti dal PEG;
- 2. la condivisione dei report relativi ai monitoraggi periodici**, che rappresentano il canale attraverso cui far circolare le informazioni su eventuali difficoltà e criticità inizialmente non preventivate, oltre che sui risultati parziali dell'attività svolta;
- 3. il colloquio individuale di valutazione**, che rappresenta l'occasione per analizzare (in un rapporto faccia a faccia con ogni singolo dipendente) i risultati conseguiti, le criticità rilevate e gli ambiti di possibile miglioramento delle prestazioni e delle competenze individuali;
- 4. le riunioni con tutti i dipendenti** eventualmente articolate per gruppi omogenei e dedicate alla verifica dei risultati conseguiti e alla pianificazione delle azioni necessarie al pieno raggiungimento degli obiettivi del PEG.

Di non minore importanza deve essere considerato anche il coinvolgimento continuo, anche se informale, dei dipendenti nei periodici momenti di verifica sullo stato di attuazione delle azioni e degli obiettivi del PEG, di analisi delle possibili cause di scostamento tra risultati attesi e risultati conseguiti e di identificazione delle azioni correttive da mettere in atto.

I colloqui, gli incontri e le riunioni di cui ai punti 1, 2, 3 e 4 dovranno essere effettuati dai Dirigenti responsabili dei Centri di Responsabilità e/o di costo o, su loro delega, dai funzionari incaricati di posizione organizzativa o, eccezionalmente, dai funzionari responsabili di servizio (denominati, di seguito, "valutatori"). I colloqui individuali di valutazione con i funzionari di ciascun settore potranno essere effettuati esclusivamente dal dirigente o da un funzionario incaricato di posizione

organizzativa e quelli con i funzionari incaricati di posizione organizzativa esclusivamente dal dirigente.

#### 4. Controversie

In caso di divergenze, valutato e dirigente si confronteranno e ricercheranno un'intesa sulle modalità di applicazione del sistema di valutazione. Nel caso in cui non risulti possibile raggiungere un'intesa, il valutato potrà ricorrere entro 7 giorni al Direttore generale / Segretario generale o al Dirigente competente in materia di Personale, limitatamente ai casi in cui il valutatore coincida con Direttore/Segretario generale, producendo una istanza scritta che illustri l'autovalutazione espressa dal dipendente e gli elementi che la supportano. Tale istanza potrà essere verbalmente illustrata, con l'assistenza di un rappresentante della RSU o delle OO. SS. Il Direttore/Segretario generale (o il Dirigente responsabile in materia di Personale) si pronuncerà per iscritto sulle istanze presentate entro 15 giorni dal ricevimento, motivando sinteticamente l'accettazione o il rigetto dell'istanza. La pronuncia è definitiva.

### III. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### 1. Tempi del processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni e dei risultati si articola normalmente nelle seguenti fasi:

- *Incontro dedicato all'assegnazione dei compiti*

Entro 30 giorni dall'approvazione del PEG da parte dell'Organo competente, i valutatori presentano a tutti i dipendenti, nell'ambito dell'incontro dedicato all'assegnazione dei compiti, gli obiettivi del PEG/PDO, con particolare riferimento alle azioni che li coinvolgono direttamente con la descrizione del pacchetto di attività ad essi assegnato, ai fini del raggiungimento dei risultati attesi entro le scadenze stabilite.

- *Monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi e segnalazione degli scostamenti*

In sede di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti dal PEG/PDO/Piano della Performance e sugli scostamenti tra risultati attesi e risultati conseguiti, è possibile che l'Organo competente decida di apportare modifiche o integrazioni al PEG. I dirigenti, con le modalità ritenute più efficaci e più opportune, informano i dipendenti sia sull'esito del monitoraggio che sulle modifiche o integrazioni intervenute nelle schede contenenti la descrizione del pacchetto di attività assegnate ai dipendenti del proprio centro di responsabilità e/o di costo.

I rapporti di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti dal PEG/PDO, articolati per centro di responsabilità, sono pubblicati nella rete intranet e messi a disposizione in forma cartacea di tutto il personale che non dispone di accesso alla rete informatica.

Eventuali problematiche riscontrate nelle prestazioni rese dal dipendente e/o la sopravvenienza di criticità non previste nella prima parte dell'anno, tali da configurare il rischio di un non pieno raggiungimento dei risultati attesi, vengono evidenziate ai dipendenti interessati nel corso di un colloquio individuale, insieme con le azioni correttive suggerite e con gli adeguamenti degli obiettivi da raggiungere e dei rispettivi indicatori.

- *Attribuzione della valutazione*

Entro il 31 gennaio, il Direttore/Segretario generale, qualora lo ritenga opportuno, emana indicazioni o direttive ai dirigenti, per favorire un'omogenea applicazione dei criteri di valutazione. Prima di presentarle ai dipendenti del proprio centro di responsabilità e/o di costo, e in tempo utile per la distribuzione dei compensi incentivanti al personale, i dirigenti comunicano al Direttore/Segretario generale le proposte di valutazione. Al fine di garantire una omogenea applicazione dei criteri nei diversi settori/servizi e a livello di Ente, il Direttore/Segretario generale

(senza entrare nel merito della valutazione espressa) può chiedere ai Dirigenti di correggere le schede prima di procedere alla consegna delle stesse.

Solo dopo avere apportato le correzioni eventualmente richieste dal Direttore/Segretario generale, i Dirigenti responsabili dei Centri di Responsabilità e/o di costo redigono e sottoscrivono le schede individuali di valutazione (v. allegati A, B, C e D). Tali schede vengono illustrate dai valutatori a ciascun dipendente, nel corso del colloquio finale di valutazione. Al termine del colloquio, la scheda di valutazione viene sottoscritta dal valutato (per presa visione) e ad esso consegnata.

A conclusione del processo, le schede di valutazione sono acquisite al fascicolo personale del dipendente.

All'interno di ciascuna scheda individuale di valutazione dei dipendenti di cui ai modelli allegati A, B, C e D nell'ambito delle competenze ogni elemento valutato ha il medesimo peso. E' fatta salva la possibilità per l'Ente di introdurre annualmente pesi relativi diversificati tra tali voci al fine di valorizzare maggiormente eventuali elementi, dandone preventiva informazione al Nucleo di Valutazione, alla Rappresentanza Sindacale Unitaria dei lavoratori e alle Organizzazioni Sindacali.

#### - *Azioni preventive e correttive*

Se nel corso o a conclusione del processo di valutazione sopra descritto emergono scostamenti tra gli obiettivi programmati ed i risultati conseguiti, i dirigenti responsabili dei centri di costo e/o di responsabilità intraprendono e promuovono azioni correttive e preventive capaci di identificare e di rimuovere (nei limiti del possibile) le cause degli scostamenti rilevati, correggendo e migliorando le prestazioni finali dei dipendenti che operano sotto la loro responsabilità.

A seconda della causa che ha generato gli scostamenti, le azioni correttive e preventive possono riguardare uno o più aspetti del processo di pianificazione e di attuazione delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi inclusi nel PEG (dall'ammontare delle risorse assegnate, all'adeguatezza delle procedure operative e gestionali in uso, al miglioramento delle competenze possedute dagli addetti, ecc.).

## 2. Strumenti di valutazione

Gli strumenti del sistema di valutazione sono le SCHEDE DESCRITTIVE DEI PACCHETTI DI ATTIVITÀ assegnati ad ogni dipendente (rappresentate, di norma, da schede del PEG eventualmente integrate dal Dirigente) e le SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE differenziate per le categorie B, C e D e per le Posizioni organizzative (vedi allegati).

## IV. ALLEGATI

- scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le categorie D con incarico di posizione organizzativa
- scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le categorie B
- scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le categorie C
- scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le categorie D

Provincia di Ravenna

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa

Anno .....

<b>COGNOME E NOME DEL VALUTATO</b>	
<b>PROFILO PROFESSIONALE</b>	
<b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA DI TIPO</b>	

<b>A. Risultati di gestione</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Valutazione degli obiettivi attribuiti	

Punteggio: minimo 1, massimo 5, sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

<b>B. Competenze organizzative e relazionali</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Flessibilità e capacità di affrontare situazioni impreviste Capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione. Disponibilità ad essere aperto ai contributi degli altri. Capacità di avere un atteggiamento costruttivo dinanzi a situazioni nuove o particolarmente complesse; capacità di individuare gli aspetti che presentano criticità, di individuazione e analisi di possibili soluzioni e di mettere in campo le azioni necessarie per il superamento della difficoltà	10%	
Orientamento all'innovazione e alla semplificazione Capacità di comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure, in particolare con l'utilizzo e l'implementazione di sistemi informativi, e di scomposizione dei problemi e delle situazioni	10%	
Orientamento all'efficienza Capacità di agire e di impegnarsi in prima persona per ottenere risultati migliori, in rapporto ad obiettivi sfidanti e con le risorse disponibili. Propensione a introdurre innovazioni e semplificazioni nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle prassi operative. Capacità nell'assolvere alle attività di controllo, connesse alle funzioni affidate. Capacità di presidiare i processi delegati e di verificare i risultati ottenuti	10%	
Gestione dei collaboratori e dei gruppi di lavoro Capacità di ascoltare, motivare, valorizzare i collaboratori, di migliorarne il rendimento, di recepire eventuali proposte, di gestire efficacemente i processi di comunicazione, di adottare comportamenti equilibrati ed efficaci nella gestione dei conflitti; assunzione di responsabilità; autorevolezza; sensibilità al clima organizzativo;. Capacità di individuare, ripartire ed assegnare attività e parti di esse, definendo priorità, tempistiche e risultati attesi; Capacità di individuare e ripartire i carichi di lavoro	10%	
Orientamento all'utente Capacità di gestire i processi in funzione dei bisogni e delle esigenze degli utenti esterni ed interni. Qualità delle relazioni instaurate con l'utenza interna ed esterna	10%	
Capacità di iniziativa e autonomia decisionale Capacità di operare autonomamente previa definizione degli obiettivi, delle dotazioni e dei risultati attesi; capacità di analizzare le situazioni e di definire autonomamente possibili modalità per affrontarle; proattività.	10%	

<b>C. Competenze tecniche specifiche</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro.	10%	

Formazione e Aggiornamento Orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza e propensione allo scambio di esperienze e all'accrescimento professionale	10%	
Contributo alla programmazione; Accuratezza e tempestività Presidio degli aspetti attinenti la gestione finanziaria e contabile e propri del controllo di gestione; Contributo alle programmazioni dell'Ente (es. programma triennale dei lavori / biennale degli acquisti di beni e servizi, se pertinente; DUP, PEG). Rispetto dei tempi e delle scadenze (definiti internamente, oltre che dei termini di legge)	10%	
Precisione, completezza e correttezza dei documenti prodotti dalla UO/ufficio di cui ha la responsabilità.	10%	

<b>D. Valutazione di sintesi competenze</b> Media ponderata delle valutazioni punti B e C	
--	--

<b>E. Valutazione complessiva</b> = (Punti A x 0,40 + Punti D x 0,60) * 2	
--	--

<b>F. Osservazioni</b>
------------------------

Punti di forza

Punti di debolezza

Data,

Firma valutatore/i:

Il dirigente di settore

Firma valutato:

Osservazioni del valutato

Data, \_\_\_\_\_

Firma

**PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 4 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).**

1 = non adeguato (giudizio negativo)

2 = parzialmente adeguato (giudizio negativo)

3 = adeguato (giudizio positivo)

4 = più che adeguato (giudizio positivo)

5 = eccellente (giudizio positivo)

Provincia di Ravenna  
 Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti di **categoria B**  
 Anno .....

<b>COGNOME E NOME DEL VALUTATO</b>	
<b>PROFILO PROFESSIONALE</b>	
<b>CATEGORIA</b>	
<b>RUOLO / POSIZIONE</b>	

<b>A. Competenze organizzative e relazionali</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Flessibilità Capacità di affrontare e gestire eventuali picchi di lavoro e positività nell'affrontare situazioni impreviste o nuove attività e nell'accettare eventuali innovazioni	12,50%	
Capacità di gestire situazioni critiche	12,50%	
Capacità di lavorare in gruppo e capacità relazionali	12,50%	
Orientamento all'utente Correttezza/gentilezza e professionalità nel relazionarsi con l'utenza	12,50%	
Autonomia operativa	12,50%	

<b>B. Competenze tecniche specifiche</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Capacità tecniche, formazione e aggiornamento Conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro, ivi incluso il positivo atteggiamento nei confronti di eventuali iniziative di aggiornamento professionale decise dall'Ente.	12,50%	
Tempestività e rispetto delle scadenze e priorità assegnate	12,50%	
Affidabilità Accuratezza e precisione nello svolgimento del lavoro assegnato. Rispetto delle prescrizioni per la tutela della salute e sicurezza nell'esecuzione delle attività svolte	12,50%	

<b>C. Valutazione complessiva</b> Media ponderata delle valutazioni punti A e B	
--	--



**D. Osservazioni**

Punti di forza

---

Punti di debolezza

---

Data,

Firma valutatore/i:

Il dirigente di settore

Firma valutato:

---

Osservazioni del valutato

Data, \_\_\_\_\_

Firma

---

***PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 4 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).***

1 = non adeguato (giudizio negativo)

2 = parzialmente adeguato (giudizio negativo)

3 = adeguato (giudizio positivo)

4 = più che adeguato (giudizio positivo)

5 = eccellente (giudizio positivo)

Provincia di Ravenna  
 Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti di **categoria C**  
 Anno .....

<b>COGNOME E NOME DEL VALUTATO</b>	
<b>PROFILO PROFESSIONALE</b>	
<b>CATEGORIA</b>	
<b>RUOLO / POSIZIONE</b>	

<b>A. Competenze organizzative e relazionali</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Flessibilità Capacità di affrontare e gestire eventuali picchi di lavoro o nuove attività/materie e positività nell'affrontare situazioni impreviste e innovazioni	11,111%	
Capacità di gestire conflitti e situazioni critiche	11,111%	
Capacità di lavorare in gruppo e capacità relazionali	11,111%	
Orientamento all'utente Correttezza/gentilezza e professionalità nel relazionarsi con l'utenza. Capacità di individuare e rispondere ai bisogni e alle richieste degli utenti esterni ed interni.	11,111%	
Autonomia operativa/organizzativa; proattività	11,111%	

<b>B. Competenze tecniche specifiche</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro	11,111%	
Formazione e Aggiornamento Approccio al miglioramento professionale e alla partecipazione a iniziative formative; propensione allo scambio di esperienze	11,111%	
Tempestività e rispetto delle scadenze e priorità assegnate	11,111%	
Affidabilità Accuratezza e precisione nello svolgimento del lavoro assegnato. Rispetto delle prescrizioni per la tutela della salute e sicurezza nell'esecuzione delle attività svolte	11,111%	

<b>C. Valutazione complessiva</b> Media ponderata delle valutazioni punti A e B	
--	--

**D. Osservazioni**

Punti di forza

---

Punti di debolezza

---

Data,

Firma valutatore/i:

Il dirigente di settore

Firma valutato:

---

Osservazioni del valutato

Data, \_\_\_\_\_

Firma

---

***PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 4 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).***

1 = non adeguato (giudizio negativo)

2 = parzialmente adeguato (giudizio negativo)

3 = adeguato (giudizio positivo)

4 = più che adeguato (giudizio positivo)

5 = eccellente (giudizio positivo)

Provincia di Ravenna  
 Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti di **categoria D**  
 Anno .....

<b>COGNOME E NOME DEL VALUTATO</b>	
<b>PROFILO PROFESSIONALE</b>	
<b>CATEGORIA</b>	
<b>RUOLO / POSIZIONE</b>	

<b>A. Competenze organizzative e relazionali</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Orientamento all'innovazione e alla semplificazione	10%	
Flessibilità Capacità di affrontare e gestire eventuali picchi di lavoro o nuove attività/materie e positività nell'affrontare situazioni impreviste	10%	
Capacità di gestire conflitti e situazioni critiche	10%	
Capacità di lavorare in gruppo e capacità relazionali; propensione alla collaborazione con altri uffici	10%	
Orientamento all'utente Capacità di individuare e rispondere ai bisogni e alle richieste degli utenti esterni ed interni. Qualità delle relazioni instaurate con l'utenza interna ed esterna	10%	
Proattività e capacità di operare autonomamente previa definizione dei risultati attesi	10%	

<b>B. Competenze tecniche specifiche</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro.	10%	
Formazione e Aggiornamento Orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza e propensione allo scambio di esperienze e all'accrescimento professionale	10%	
Tempestività e rispetto delle scadenze e priorità assegnate	10%	
Affidabilità Accuratezza e precisione nello svolgimento del lavoro assegnato	10%	

<b>C. Valutazione complessiva</b> Media ponderata delle valutazioni punti A e B	
--	--

**D. Osservazioni**

Punti di forza

---

Punti di debolezza

---

Data,

Firma valutatore/i:

Il dirigente di settore

Firma valutato:

---

Osservazioni del valutato

Data, \_\_\_\_\_

Firma

---

***PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 4 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).***

1 = non adeguato (giudizio negativo)

2 = parzialmente adeguato (giudizio negativo)

3 = adeguato (giudizio positivo)

4 = più che adeguato (giudizio positivo)

5 = eccellente (giudizio positivo)



**PROVINCIA DI RAVENNA**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE  
E CRITERI DI EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO**

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi traduce gli obiettivi strategici del Piano delle Performance in obiettivi operativi annuali.

Gli Obiettivi operativi annuali si distinguono in:

- Obiettivi di Sviluppo (riconducibili agli obiettivi strategici dell'ente, fanno riferimento ad orizzonti temporali anche pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma anche, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*);
- Obiettivi di Miglioramento (volti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'ente attraverso interventi finalizzati alla riorganizzazione e razionalizzazione di processi legati all'attività istituzionale dell'ente. Gli Obiettivi di miglioramento vengono misurati attraverso indicatori di riduzione di costo, di riduzione dei tempi, di incremento della qualità del servizio reso e di soddisfazione dell'utenza);
- Obiettivi di Mantenimento: atti a garantire elevati standard ed efficienza dei servizi resi nell'ambito delle funzioni istituzionali proprie dell'Ente.

### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa dell'ente viene determinata sulla base del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento e di mantenimento definiti nel PDO per l'anno di riferimento in coerenza con gli obiettivi strategici assegnati a Dirigenti e Posizioni Organizzative nel Piano della Performance.

### **PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE**

#### Gestione del sistema di valutazione

La valutazione della performance individuale del personale dirigente fa riferimento a due ambiti:

- la valutazione relativa agli obiettivi assegnati
- la valutazione delle competenze professionali.

Contestualmente all'approvazione del PEG/PDO, gli organi competenti approvano il Piano della Performance. Entro 15 giorni dall'approvazione del Piano della Performance, il Segretario Generale assegna ai dirigenti gli obiettivi e i valori attesi di risultato.

Entro 30 giorni dall'approvazione dello stato di attuazione degli obiettivi, da parte degli organi competenti, il Direttore/ Segretario generale provvede alla compilazione della scheda individuale di valutazione ed effettua il relativo colloquio nel corso del quale consegna ai dirigenti la scheda contenente la proposta di valutazione. Tale scheda è controfirmata per ricevuta dal dirigente valutato che può anche annotare eventuali osservazioni nell'apposito spazio. Ove la valutazione riguardi un dirigente di servizio o di staff, operante alle dirette dipendenze di un dirigente di settore, la scheda di valutazione verrà compilata dal Direttore/ Segretario generale d'intesa con il dirigente responsabile del settore.

### Valutazione relativa agli obiettivi di sviluppo e miglioramento assegnati

La valutazione degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento attribuiti a ciascun dirigente è espressa dall'organismo di controllo interno (OIV o nucleo di valutazione), sulla base dei dati elaborati dall'ufficio competente, utilizzando i parametri definiti nella seguente matrice:

		% raggiungimento				
		100%-91%	90%-81%	80%-61%	60%-41%	40%-0
Natura Obiettivo	coerenza con le strategie, rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, misurabile in termini concreti e chiari, riferibile ad un arco temporale determinato, correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili. Utilizzo di indicatori di output e di outcome e relativi target attendibili (collegati a un contributo effettivamente osservabile e non sopra o sottodimensionati rispetto al risultato)	5	5	4	3	1
	coerenza con le strategie, rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività o dell'organizzazione, misurabile in termini concreti e chiari, riferibile ad un arco temporale determinato, correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili. Utilizzo di indicatori di output e di qualità e relativi target	5	4	3	2	1
	parziale coerenza con le strategie, parziale rilevanza rispetto ai bisogni della collettività o dell'organizzazione, misurabile in termini concreti e chiari, riferibile ad un arco temporale determinato, correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili (dubbi sui criteri di misurazione) Utilizzo di indicatori di input, di attività e di efficienza temporale e relativi target	4	3	3	2	1
	poca coerenza strategica, scarsa rilevanza rispetto ai bisogni della collettività o dell'organizzazione, misurabile in termini concreti e chiari, riferibile ad un arco temporale determinato, correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili Utilizzo di indicatori temporali e relativi target	3	2	2	1	0
	difficoltà a trovare una coerenza strategica, irrilevante rispetto ai bisogni della collettività, difficilmente misurabile in maniera concreta Assenza di reali indicatori e target	1	1	1	0	0

La valutazione degli obiettivi di ogni dirigente è espressa con un valore numerico compreso tra 1 e 5, calcolato tenendo conto del valore di sintesi pari alla media delle valutazioni degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento espressa dall'organismo di controllo interno.

Al dirigente il cui raggiungimento degli obiettivi ha il valore di sintesi più alto saranno attribuiti 5 punti, mentre al dirigente con il valore di sintesi più basso, sarà attribuito un punteggio minimo, il cui valore non potrà comunque essere inferiore a 1, definito annualmente dall'organo di controllo. Agli altri dirigenti con un valore di sintesi intermedio, verrà attribuito un punteggio in proporzione al massimo e minimo assegnati.

### Valutazione delle competenze professionali

La valutazione delle competenze professionali avviene su un nucleo di competenze comuni a tutte le posizioni dirigenziali e su competenze specifiche.

Le competenze comuni, e il relativo peso, sono definite dal presente documento; il peso per le competenze specifiche oggetto di valutazione può essere invece preventivamente concordato/negoziato annualmente tra il Direttore/ Segretario Generale e i singoli dirigenti.

La valutazione sulle singole competenze è espressa con un valore numerico compreso tra 1 (min), che indica la necessità di miglioramento delle prestazioni, e 5 (max), che identifica le prestazioni di eccellenza da mantenere, secondo la seguente scala pentametrica:



Descrizione della valutazione delle competenze		
1	non adeguato	negativo
2	parzialmente adeguato	
3	adeguato	positivo
4	più che adeguato	
5	eccellente	

La valutazione di sintesi relativa alle competenze per ciascun dirigente è data dalla media ponderata delle valutazioni, il cui valore sarà necessariamente compreso tra 1 e 5.

La scheda rappresenta lo strumento dove sono sintetizzati i criteri di valutazione e i relativi giudizi.

Le competenze oggetto di osservazione possono essere modificate nel corso degli anni.

All'interno della scheda le competenze comuni hanno un peso pari al 70% del totale delle competenze, quelle specifiche pari al 30%.

#### Valutazione di sintesi della performance individuale della dirigenza

Il punteggio finale di valutazione della performance individuale di ciascun dirigente è espresso con un valore numerico tra 2 e 10, determinato dalla somma ponderata dei punteggi attribuiti alla valutazione degli obiettivi e a quella delle competenze, moltiplicato per un parametro attribuito alla fascia di classificazione della posizione ricoperta come di seguito illustrato:

Fascia	Parametro
1A	1
2A	0,8
3A	0,6

#### **CRITERI DI EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO**

L'ammontare complessivo del fondo per la retribuzione di risultato erogabile è proporzionale al raggiungimento complessivo degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento del PDO.

L'incentivo individuale spettante ad ogni singolo dirigente è calcolato in misura direttamente proporzionale ai mesi di effettivo servizio e al punteggio finale della performance individuale per l'anno di riferimento. In caso di attribuzione del punteggio minimo (2 punti) l'indennità di risultato non viene erogata.

L'indennità di risultato attribuita ad ogni singolo dirigente verrà corrisposta applicando le eventuali decurtazioni previste dalle norme in vigore, inerenti in particolare alle disposizioni in materia di trasparenza e valutazione dell'azione amministrativa. L'ammontare esatto dell'eventuale decurtazione sarà individuato dall'organismo di controllo interno (OIV o nucleo di valutazione).



Provincia di Ravenna  
Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti  
Anno .....

<b>Dirigente valutato</b>	
<b>Posizione</b>	

<b>A. Risultati di gestione</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Valutazione degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento attribuiti	

<b>B. Competenze comuni</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Flessibilità Capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione. Disponibilità ad essere aperto ai contributi degli altri e a interpretare il proprio ruolo al modificarsi del contesto.	10%	
Problem solving e Orientamento all'innovazione Capacità di comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure, in particolare con l'utilizzo e l'implementazione di sistemi informativi, e di scomposizione dei problemi e delle situazioni	20%	
Orientamento all'efficienza Capacità di agire e di impegnarsi in prima persona per ottenere risultati migliori, in rapporto ad obiettivi sfidanti e con le risorse disponibili. Propensione a introdurre innovazioni e semplificazioni nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure. Capacità dimostrata nel provvedere agli adempimenti di legge nei termini stabiliti e nell'assolvere alle attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.	10%	
Gestione dei collaboratori Capacità di ascoltare, motivare, valorizzare e valutare i propri collaboratori differenziando in maniera significativa i giudizi, di migliorarne il rendimento, di gestire efficacemente i processi di comunicazione, di adottare comportamenti equilibrati ed efficaci nella gestione dei conflitti.	20%	
Orientamento all'utente Capacità di gestire i processi in funzione dei bisogni e delle esigenze degli utenti esterni ed interni.	10%	

<b>C. Competenze specifiche</b>	<b>PESO %</b>	<b>GIUDIZIO</b>
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro. Orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.	10%	
Aggiornamento e formazione	10%	
Capacità manageriali agite Orientamento al risultato, capacità di programmazione e pianificazione, di controllo e verifica dei risultati, capacità di gestione e ottimizzazione delle risorse economiche, strumentali ed umane.	10%	

<b>D. Valutazione di sintesi competenze</b> Media ponderata delle valutazioni punti B e C	
--	--

<b>E. Valutazione complessiva</b> = (Punti A x 0,55 + Punti D x 0,45)x2	
<b>F. Osservazioni</b>	

Punti di forza

Punti di debolezza

Data,

Firma valutatore/i:

Il Segretario generale

Il dirigente di settore

Firma valutato:

Osservazioni del valutato

Data, \_\_\_\_\_

Firma



**PROVINCIA DI RAVENNA**

## **METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI**

allegato al Regolamento di disciplina della misurazione,  
valutazione e integrità e trasparenza della performance

### CRITERIO 1 - Responsabilità gestionali sia a rilevanza interna che a rilevanza esterna

	<i>punti</i>
1.1. Responsabilità attribuite da leggi o regolamenti in ordine agli aspetti tecnici, amministrativi civili delle attività svolte	5
1.2. Complessità funzionale delle competenze	15
1.3. Esigenza di comportamenti non standardizzati e di innovazione	10
1.4. Rilevanza economica e sociale degli effetti dei provvedimenti anche in relazione alla pluralità degli interlocutori esterni all'ente interessati dai provvedimenti	10
1.5. Livello di specializzazione richiesta in riferimento alle responsabilità attribuite	10

### CRITERIO 2 - Complessità organizzativa

	<i>punti</i>
2.1 Dimensione delle risorse umane assegnate e numero dei relativi profili	15
2.2. Dimensione delle risorse finanziarie assegnate	15

### CRITERIO 3 - Collocazione nella struttura

	<i>punti</i>
3.1. Rete di relazioni interne ed esterne all'Ente, compreso il coordinamento di altre professionalità interne all'Ente (non appartenenti alla propria struttura) ed esterne, anche nell'ambito di commissioni, organi collegiali, ecc. - Funzioni svolte nell'ambito degli organismi ivi compresa la responsabilità di valutazione e controllo di aziende, società o strutture esterne	10
3.2. Rilevanza della attività di studio, consulenza propositiva, di ricerca, di assistenza agli organi istituzionali. Rilevanza dei compiti progettuali, attività di direzione di progetti, complessità delle attività relativamente alla rilevanza organizzativa del progetto, professionalità interne e/o esterne impegnate nello stesso progetto	10