



azienda pubblica per i servizi alla persona

Via Circondaria Nord, 39
41013 Castelfranco Emilia (MO)

DELIBERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE UNICO N. 15 DEL 08/10/2018

OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE DELL'ASP.

L'AMMINISTRATORE UNICO

VISTO il D.lgs. 150/2009 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", come recentemente modificato dal D.lgs. 74/2017 in vigore dal 22/06/2017;

VISTO in particolare l' art. 3 del suddetto D.lgs. 150/2009 il quale stabilisce che "ogni Amministrazione Pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti....";

DATO ATTO CHE, ai sensi di quanto previsto dall'art. 3 c. 4 del D.lgs.150/2009, " le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi";

DATO ATTO ALTRESI' CHE la misurazione e la valutazione della performance deve avvenire secondo le modalità indicate nel Titolo II del D.lgs.150/2009 e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ai sensi dell'articolo 19 del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 11;

ATTESO CHE, come previsto dall'art. 7 del D.lgs. 150/2009, così come novellato dal D.lgs. 74/2017, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato e aggiornato dalle Amministrazioni Pubbliche;

DATO ATTO CHE l' ASP con deliberazione n. 5 del 03.05.2017 è stato nominato quale OIV monocratico il Dott. Pietro Bevilacqua;

Rilevato che l'OIV con verbale del 30.03.2018 ha richiesto l'adozione di un sistema di valutazione per le figure dirigenziali dell'ASP in analogia con quello adottato dal Comune di Castelfranco Emilia;

PRESO ATTO del sistema di valutazione della performance dei dirigenti del Comune di Castelfranco Emilia;

CONSIDERATO CHE il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda deve essere adeguato al nuovo dettato normativo e potrà essere oggetto di futuro aggiornamento a seguito della emanazione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica di nuove linee guida per le Pubbliche Amministrazioni diverse dai Ministeri;

VISTO il testo, allegato alla presente deliberazione a costituirne parte integrante e sostanziale, del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (All. 1);

RITENUTO di approvare e adottare l'allegato Sistema;

DELIBERA

per le motivazioni espresse in premessa e qui integralmente richiamate

1. di approvare e adottare ai sensi dell'art.7, comma 1, del D.lgs.150/2009, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Direttore" allegato alla presente deliberazione a costituirne parte integrante e sostanziale (All. 1);
2. di dare atto che il presente Sistema si applica a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2018, tenendo conto anche delle attività svolte, nonché dei risultati eventualmente già raggiunti;
3. di dare atto che il nuovo Sistema di valutazione sostituisce tutte le disposizioni aziendali in materia di valutazione del personale con qualifica dirigenziale precedentemente approvate;
4. di disporre che del presente Sistema venga data ampia informazione a tutti i dipendenti e che venga pubblicato sul sito web dell'azienda nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente;

Letto, approvato e sottoscritto.

L'Amministratore Unico
(Silvestro Antonietta Ornella)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE Approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 15 del 08.10.2018

PREMESSA

Il presente documento è stato predisposto al fine di definire le regole e le modalità di valutazione del direttore dell'ASP DELIA REPETTO in coerenza con quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009 e s.m.i..

La pianificazione strategica dell'ente è approvata dall'Assemblea dei soci in quanto contenuta nella Relazione Previsionale e programmatica, allegata al Bilancio di Previsione triennale.

Nel documento di Budget, allegato al bilancio annuale, gli obiettivi strategici vengono tradotti all'interno di programmi annuali. L'Amministratore Unico con successiva deliberazione individua per ogni programma gli obiettivi operativi annuali e pluriennali da attuare.

Successivamente, il Direttore con apposita determinazione, approva il Piano degli obiettivi gestionali. Il piano disciplina ed indirizza l'attività ordinaria svolta dalla struttura che deve essere posta in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Con il Piano degli obiettivi gestionali, siano essi legati o meno agli obiettivi strategici, il Direttore assegna ai dipendenti gli obiettivi gestionali su cui verranno valutati.

Questa impostazione consente lo sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della Performance in coerenza con i principi del Titolo II del d.lgs. n. 150.

Obiettivi della valutazione

Il sistema di valutazione dell'ASP si pone i seguenti obiettivi:

- > valorizzare le capacità gestionali del direttore e dei dipendenti, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- > valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;
- > migliorare la partecipazione del valutato nel processo valutativo, prevedendo momenti di confronto;
- > garantire la trasparenza di metodi e risultati, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web, nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente";

PRINCIPALI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Gli obiettivi operativi annuali e pluriennali da attuare nel triennio approvati ogni anno dall'Amministratore Unico, costituiscono le componenti di base del presente sistema di valutazione. La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di risultato rappresenta il dato per il calcolo del conseguimento dei risultati.

La verifica e il monitoraggio in merito allo stato di attuazione è effettuato ogni sei mesi, l'Amministratore unico può comunque stabilire frequenze diverse.

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di vari strumenti, ognuno di essi concorre alla valutazione finale delle performances individuali:

1) Il Report

Il sistema dei report è un insieme di strumenti che consente il monitoraggio e la verifica, a ciascun livello dell'organizzazione, dell'andamento delle attività in relazione agli obiettivi operativi e gestionali dell'Ente. **Il direttore** rendiconta le schede degli obiettivi di sviluppo.

2) La scheda di valutazione

La scheda riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione. E' composta da un frontespizio, in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e del valutatore, e da due sezioni

dove nella prima sono indicati i risultati conseguiti in termini di raggiungimento degli obiettivi e nella seconda sono indicate le competenze e/o i comportamenti organizzativi individuati come oggetto di valutazione;

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o della produttività, secondo una metodologia di incentivazione.

La scheda, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore, è consegnata alla fine del periodo di valutazione, nei modi indicati nei paragrafi successivi.

Il punteggio complessivo della scheda è espresso in centesimi.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE AMBITI DI VALUTAZIONE

La misurazione e valutazione della performance individuale del direttore, è collegata ai seguenti ambiti:

1) **RISULTATI CONSEGUITI** misurati attraverso gli indicatori di performance relativi:

- a) alla performance generale dell'ente;
- b) alla performance organizzativa;
- c) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti;

2) **COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI** dimostrate con particolare riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figura dirigenziale, che ha la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, al primo ambito di valutazione è assegnato un peso corrispondente all' 85% del punteggio massimo complessivo (pari a 85 punti) della valutazione, mentre al secondo ambito un peso corrispondente al 15% (pari a 15 punti).

In particolare

1. RISULTATI CONSEGUITI (peso 85 punti)

L' 85% del punteggio, pari a 85 punti, è attribuito in relazione ai risultati conseguiti, ed è in parte collegato al risultato ottenuto dal Direttore rispetto agli obiettivi assegnatigli. Il sistema di verifica dei risultati individuali di performance avrà riguardo a:

a) performance organizzativa: max punti 50;

La performance organizzativa sarà valutata dal Nucleo che attribuisce punteggi in base agli elementi che sono a sua disposizione ed in evidenza in apposita relazione esplicativa che il nucleo di Valutazione produrrà in tempo utile per procedere alla valutazione della performance per l'anno 2018.

b) valutazione del risultato degli obiettivi : max punti 35.

L'attribuzione dei restanti 35 punti è collegata alla valutazione del risultato degli obiettivi di sviluppo approvati dall' Amministratore Unico che potranno essere:

- a) trasversali a tutti i settori;
- b) di struttura;
- c) individuali;

I risultati relativi agli obiettivi trasversali, di struttura e individuali assegnati verranno valutati dal Nucleo di Valutazione con riferimento agli indicatori previsti. Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso attribuita dal

Nucleo di Valutazione. Il punteggio finale per la parte risultati sarà dato dalla somma dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati al Direttore sulla base del peso ad essi attribuito. La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo è stabilita dal Nucleo di Valutazione attraverso le modalità di calcolo di volta in volta individuate sulla base dell'analisi degli indicatori di risultato.

2. COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI (peso 15)

Il 15% del punteggio, pari a 15 punti, è attribuito all'ambito delle competenze professionali e manageriali.

L'ambito delle competenze rappresenta la "qualità" della prestazione del Direttore ed è per sua natura legata ad aspetti che attengono alla personalità e al comportamento del soggetto.

La scelta delle competenze deve essere congruente con gli indirizzi generali di gestione e con il processo di programmazione gestionale dell'Ente al fine di rendere il modello personalizzato alle esigenze specifiche dell'ASP, pertanto dovrà essere aggiornato al mutare delle esigenze.

La valutazione delle competenze professionali e manageriali viene effettuata in base ad alcuni fattori ritenuti strategici nel modo che segue:

1. ANALISI E PROGRAMMAZIONE

1.a Qualità e quantità del contributo fornito rispetto ai processi di programmazione

Riguarda il livello e la qualità nella predisposizione dei principali documenti di pianificazione/programmazione e nella loro concreta attuazione.

Il comportamento atteso da parte del direttore è:

- tempestività di presentazione e qualità delle proposte concernenti i programmi e obiettivi del Documento di Budget;
- Predisposizione della proposta di bilancio di previsione in conformità a quanto programmato nel triennio;
- Tempestività di presentazione e qualità delle proposte degli obiettivi gestionali;

1.b Integrazione tra i vari servizi e capacità di affrontare problemi organizzativi

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi, finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Si valuta la capacità di superare la logica della competenza assegnata di tipo specialistico verso competenze anche di tipo pluridisciplinare.

Riguarda la capacità dimostrata di collaborare sia per eventuali obiettivi trasversali che per la risoluzione di problemi organizzativi comuni.

Il comportamento atteso da parte del direttore è:

- presentazione di obiettivi trasversali finalizzati ad accrescere la qualità, efficacia ed efficienza dei servizi resi dall'ente e di razionalizzazione dei processi trasversali
- difesa delle decisioni comuni;
- scarsi/ bassi livelli di conflittualità all'interno della struttura;

1.c Grado di interrelazione con l'Amministratore Unico

Riguarda la capacità di gestire i processi di comunicazione con l' Amministratore UNICO.

Il comportamento atteso è quello di un buon comunicatore che ha la capacità di interfacciarsi per acquisire direttive e/o linee guida e che conseguentemente ponga in essere tutti gli atti di gestione.

2 GESTIONE E CONTROLLO

2.a Capacità espressa di monitoraggio in itinere e controllo dell'andamento della gestione.

Riguarda la verifica dello stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi e la capacità di rimuovere le cause che provocano eventuali scostamenti tra gli obiettivi attesi e i risultati.

SI valutano i sistemi attivati dal direttore per articolare gli obiettivi da realizzare nella struttura di riferimento, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti. Si considera, quindi, anche il controllo di attuazione dei programmi inteso come fondamentale elemento di efficacia organizzativa.

Il comportamento atteso dal direttore è:

- il rispetto delle scadenze di monitoraggio dei programmi previsti
- l'intervento con azioni correttive nel caso di eventuali scostamenti tra programmi/obiettivi e risultati attesi;
- la costante analisi dei dati di budget e dell'andamento dei processi attinenti ai servizi gestiti al fine di garantire che le risorse assegnate, così come il modello gestionale adottato, siano idonei a realizzare le attività programmate;

3 ORGANIZZAZIONE E MOTIVAZIONE DEL PERSONALE

3.a Capacità espressa di innovazione

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nell'attuare, promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal direttore nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere e diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione). Infine, si considera come è gestito ed attuato il cambiamento in relazione alle risorse assegnate, in termini di comunicazione continua, assistenza e supporto.

Il comportamento atteso dal direttore è:

- proposta e/o partecipazione a progetti strategici e innovativi;
- nuove procedure informatizzate o miglioramento di quelle esistenti;
- nuove procedure organizzative attivate o miglioramento di quelle esistenti finalizzate ad accrescere efficacia efficienza ed economicità dei servizi gestiti (decremento dei tempi e snellimento dei procedimenti e delle procedure)
- capacità di proporre e attuare strumenti innovativi di acquisizione delle risorse finanziarie.

3.b Capacità espressa di motivazione e generazione di positivo clima organizzativo

3. b.1 Motivazione

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità. Il comportamento atteso dal direttore è:

- equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro
- coordinamento dei collaboratori (es. riunioni di servizio, attivazione di lavori di gruppo)
- capacità di analisi dei fabbisogni formativi
- attenzione alla formazione intesa come messa in atto di iniziative di molteplice natura (riunioni di approfondimenti, acquisto libri e riviste, autoformazione).

3. b. 2 Clima organizzativo

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

Il comportamento atteso dal direttore è:

- perseguire un basso livello di conflitti;
- creare un gruppo di lavoro affiatato;

- ridurre al minimo i reclami interni e dei cittadini;
- ridurre al minimo le circostanze di lavoro "in emergenza" programmando con anticipo le attività da svolgere in particolare se queste hanno ricaduta su altri servizi.

3.c Capacità espressa di equa e differenziata valutazione del personale.

Riguarda i risultati espressi dal direttore circa le attività di valutazione dei collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale.

Considera anche il processo attivato nella valutazione: ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione con i collaboratori.

Il comportamento atteso dal direttore è

- l'utilizzo di vere politiche di incentivazione dei propri collaboratori, premiando i più meritevoli;
- la reale differenziazione delle valutazioni.

4.c Qualità dell'apporto personale: valore dell'apporto e rispetto delle regole senza formalismi eccessivi.

4.C.1 Valore dell'apporto

Riguarda le abilità personali del direttore e come esse si esprimono nell'organizzazione indipendentemente da quelle tecniche specifiche. Il comportamento atteso dal direttore è:

- rispetto delle scadenze e degli obblighi senza necessità di solleciti e richiami.
- autonomia nella gestione di problematiche senza necessità di solleciti, coordinamento, richiami,
- autonomia nel recepimento dei dettati normativi e capacità di far circolare informazioni nel proprio servizio e negli altri servizi;
- capacità di fare sintesi sulla base di elementi e informazioni esistenti ed alla luce di questo saper prevedere e prevenire i potenziali problemi:
- capacità di fornire informazioni esaurienti e dettagliate per assicurare agli amministratori e/o clienti/cittadini un'informazione affidabile, assistenza e supporto.

4.C.2 Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire nella semplificazione delle procedure considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro.

Il comportamento atteso dal direttore è

- capacità di semplificare l'attività operativa della struttura diretta;
- capacità di promuovere iniziative per migliorare la qualità dei servizi;
- capacità di individuare i responsabili dei procedimenti attivati nella struttura;
- capacità di interagire efficacemente con altre istituzioni;
- capacità di ottenere e far circolare informazioni rilevanti per la gestione dell'ente;
- autonomia nella gestione delle problematiche interne al servizio, valorizzando la flessibilità della soluzione della problematica e comunicandone la definizione all'Amministratore Unico.

ATTORI

Il sistema di valutazione del direttore si basa su un percorso che permette di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni resi da soggetti diversi. Gli attori coinvolti nel percorso di valutazione della performance e i rispettivi ruoli sono:

- L'amministratore Unico: riceve la proposta di valutazione della performance dirigenziale ed esprime la valutazione finale.
- Il Nucleo di valutazione: rappresenta l'attore scientifico-tecnico della valutazione che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai dirigenti, sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi. Attraverso la propria attività di validazione preventiva, esprime la proposta di valutazione finale delle performance dirigenziali, acquisendo,

synthetizzando ed integrando i risultati della valutazione espressa dai diversi attori coinvolti nel processo.

I Direttore: esprime un' autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze attraverso la compilazione della relazione.

Gli utenti finali dei servizi sono coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o attraverso la rilevazione dei reclami.

PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

1) La fase iniziale di comunicazione degli elementi di valutazione

2) La fase intermedia di monitoraggio, correzione degli scostamenti rispetto alle previsioni, di confronto e riallineamento

3) La fase della valutazione di fine periodo

1) *La fase iniziale* si concretizza nell'incontro tra l'Amministratore Unico e il Direttore. Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari gli obiettivi, l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

2) *La fase intermedia* rappresenta il momento del confronto con il Nucleo di valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie.

3) *La fase della valutazione di fine periodo* si concretizza nell'insieme di azioni che, coordinate dal Nucleo di valutazione, portano alla proposta finale della valutazione della performance e all'indicazione dei miglioramenti da perseguire. In particolare:

> per la valutazione della performance organizzativa il Nucleo di valutazione. prende atto dei dati elaborati nei report predisposti dal Direttore;

> la valutazione delle competenze è effettuata utilizzando gli strumenti di valutazione delle competenze introdotti e tenendo conto delle informazioni espresse da tutti gli attori coinvolti nel processo.

Il risultato finale della fase di valutazione corrisponde all'individuazione delle aree di miglioramento/criticità relative al singolo dirigente sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo.

La fase di valutazione termina con la consegna al direttore della scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti, e le indicazioni al valutato per il miglioramento della prestazione. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della prestazione.

ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO MONETARIO

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione di risultato) spettante al direttore.

La ripartizione del fondo destinato annualmente al Direttore avviene attraverso il seguente sistema:

> definizione dell'incentivo massimo è assegnato in presenza di una valutazione pari a 100.

> quanto alla ripartizione, essa tiene conto del punteggio conseguito e indicato nella scheda, che è dato dalla somma del punteggio ottenuto per la valutazione delle competenze professionali, sommato a quello relativo ai risultati conseguiti.

La quota spettante è di conseguenza determinata proporzionalmente al punteggio conseguito.
Il calcolo della retribuzione di risultato spettante è quindi effettuato secondo la proporzione che segue: $A : 100 = X : B$

Dove:

A = ammontare di incentivo massimo

B = punteggio conseguito dal direttore nella scheda di valutazione

X = ammontare di incentivo conseguito dal direttore valutato

Un punteggio inferiore a 70 è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

Un punteggio inferiore a 40 rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza così come previsto dagli art. 55-quater comma 2 e art. 55 sexies commi 1 e 2 del D. Lgs. 165/2001, introdotti dall'art. 69 del D. Lgs. 150/2010.

RICHIESTA DI RIESAME

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, il valutato può presentare al valutatore motivata e non generica istanza di riesame della valutazione. Entro 20 giorni dalla presentazione di detta istanza, se ritenuta ammissibile, il valutatore audisce il valutato al fine di acquisire, se del caso, eventuali elementi utili alla revisione della valutazione. Ove il riesame generi una modifica della valutazione, il Nucleo di Valutazione ne informa l'Amministratore unico.