



Città di
TREZZO SULL'ADDA
Città Metropolitana di Milano

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Adottato con deliberazione di Giunta Comunale n. 56 del 18.04.2018

Aggiornato con deliberazione di Giunta Comunale n. _____ del _____

Sommario

CAPO I - ASPETTI METODOLOGICI

- ART. 1 - PRINCIPI
- ART. 2 - SOGGETTI

CAPO II - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

- ART. 3 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE
- ART. 4 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- ART. 5 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- ART. 6 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI
- ART. 7 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI
- ART. 8 - MODALITA' DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- ART. 9 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI
- ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI, DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E PROCEDURE CONCILIATIVE
- ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

CAPO III - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE

- ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE
- ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE
- ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE
- ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
- ART. 16 - VALUTAZIONE FINALE DEL PERSONALE E PROCEDURE CONCILIATIVE

CAPO IV - NORME FINALI

- ART. 17 - PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA
- ART. 18 - VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE
- ART. 19 - ENTRATA IN VIGORE

ALLEGATI:

- Scheda valutazione Segretario Generale sub. A);
- Scheda valutazione Dirigenti sub. A1);
- Scheda valutazione titolari di Posizione Organizzativa sub. A2);
- Scheda valutazione dipendenti sub B) differenziata per profilo professionale.

CAPO I - ASPETTI METODOLOGICI

ART. 1 - PRINCIPI

1. Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introduce il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo di valutazione, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 collega la performance organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a) del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo.

L’articolo 7, comma 2, lettera b) del Decreto, assegna ai dirigenti il compito di effettuare la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9 del Decreto.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che “la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate:
 - a) “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

2. Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

3. Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Comune:

- gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all’articolo 4 del Decreto;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto;
- effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

ART. 2 - SOGGETTI

1. La misurazione e la valutazione della performance viene effettuata per i seguenti soggetti:
 - Segretario generale;
 - Dirigenti;
 - Incaricati di Posizione Organizzativa;
 - Personale.
2. La valutazione della performance del Segretario generale e dei Dirigenti viene proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo da parte dell'Organismo di Valutazione. Il Sindaco e la Giunta possono discostarsi dalla proposta di valutazione dell'Organismo di Valutazione fornendo dettagliata motivazione.
3. La valutazione della performance degli incaricati di Posizione Organizzativa e del personale spetta ai Dirigenti ovvero al Segretario generale. La valutazione del personale viene effettuata dai Dirigenti sentiti, ove presenti, gli incaricati di Posizione Organizzativa.
4. Nella valutazione della performance l'Organismo di Valutazione acquisisce informazioni da osservatori privilegiati che interagiscono con i soggetti oggetto di valutazione; l'Organismo di Valutazione supporta la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte ad accertare il livello di benessere organizzativo e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.
La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'Organismo di Valutazione.
Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organismo di Valutazione ha facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.
L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, pertanto non vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.
5. L'Organismo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e quindi esercita una funzione di verifica sulla coerenza complessiva di tutte le singole valutazioni.
6. In caso di convenzioni per la funzione associata del servizio di segreteria comunale ovvero di utilizzo di personale in forma associata con altri Enti, la valutazione è effettuata sentiti preventivamente anche i valutatori dell'ente convenzionato.

CAPO II - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ART. 3 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

1. La Performance viene misurata attraverso gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi finali ed intermedi indicati nel Piano delle Performance ed assegnati alle aree funzionali dell'amministrazione ovvero al Segretario Generale, ai Dirigenti ed ai Titolari di Posizione Organizzativa.
Il Piano della Performance di cui all'art. 10 del Decreto e il Piano degli Obiettivi di cui all'art. 108 comma 1 del TUEL, sono unificati organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione di cui all'art. 169 del TUEL.
Il Piano della Performance si compone di:
 - Struttura organizzativa e funzionigramma;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- Indicazione gli obiettivi generali definiti a livello nazionale e gli obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione (di ente ovvero assegnati a una o più ripartizioni organizzative), definiti in coerenza con il DUP;
- Sistema organizzativo di misurazione delle performance rilevabile attraverso la soddisfazione dell'utenza.

La misurazione delle performance ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

2. La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti (performance individuale) durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al **60%** sul valore totale.

ART. 4 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati dagli strumenti di programmazione dell'Ente per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Ai fini della validazione della performance organizzativa si considerano gli obiettivi istituzionali con indicatori performanti, collegati a missioni e programmi del bilancio secondo le peculiarità dell'Ente e gli obiettivi specifici gestionali assegnati ai Centri di Responsabilità.

Il processo valutativo, da parte dell'Organismo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento.

La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni, come rilevati dalle indagini di gradimento presso gli utenti. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Documento Unico di Programmazione, Piano degli Obiettivi, P.E.G. ricondotti a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- **commisurazione**, ove possibile, ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 5 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'amministrazione**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

2. Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- **Obiettivi specifici** dell'Amministrazione, coerenti con gli strumenti di programmazione, declinati in:
 - a) **Obiettivi di programma**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
 - b) **Obiettivi gestionali**: ricondotti alla programmazione operativa dell'Ente attraverso gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici (DUP), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

Tipologia Obiettivi: Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (nuove Opere)

3. La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica;
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità;
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder;
- **Economicità**: efficienza economica;

Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta - Media - Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5-3-1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 - 2 - 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto e si otterrà moltiplicando i valori assegnati a ciascun fattore.

ART. 6 - PESATURA DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI

1. La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

2. L'Organismo di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti manageriali in relazione ai comportamenti attesi dal Segretario Generale e da ciascun Dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

3. Il Segretario Generale e i Dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

4. La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale del Segretario Generale, dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, è pari al **40%** della valutazione individuale complessiva.

ART. 7 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

1. L'Organismo di Valutazione comunica formalmente al Segretario Generale ed ai Dirigenti l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa.

È compito del Segretario Generale e dei Dirigenti effettuare tempestivamente analogo comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

2. L'Organismo di Valutazione comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento al Segretario Generale ed a ciascun Dirigente; il Segretario e i Dirigenti provvedono per i titolari di posizione organizzativa.

ART. 8 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Alle frequenze di cui al precedente articolo 3 il Segretario Generale, i Dirigenti e i titolari di Posizione Organizzativa presentano, sotto la propria responsabilità, all'Organismo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli obiettivi e degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'Organismo di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

2. Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.

L'Organismo di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente al Segretario Generale, ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa e trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti.

3. Nel caso di sede di segreteria convenzionata, il livello di performance del Segretario generale è dato dalla media ponderata delle valutazioni risultanti dall'applicazione dei diversi sistemi di valutazione adottati dagli Enti, in ragione della percentuale di presenza del Segretario in ciascun Ente, definita dall'accordo convenzionale.

ART. 9 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI

1. La valutazione dei comportamenti manageriali del Segretario Generale è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente

Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni

Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali

Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente

Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali

Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00

Capacità di attribuire e sovrintendere i ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori

Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo

Capacità di motivare le risorse umane

gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto

2. La valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione

Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.

Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

Innovatività

Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa.

Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.

Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzano schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.

Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione risorse economiche

Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.

È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi.

Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Orientamento alla qualità dei servizi

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.

Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni imprevedute, mutevoli e poco strutturate

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Gestione e valorizzazione delle risorse umane

Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati.

Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata mediante una significativa differenziazione dei giudizi.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi

Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi;
- rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza;
- rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC.

3. La valutazione dei comportamenti manageriali avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione NON ADEGUATA	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE
Nettamente inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Parzialmente inferiore alle attese Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Nettamente superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI, DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E PROCEDURE CONCILIATIVE

1. La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali, secondo quanto previsto dagli artt. 4, 5 e 6.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, di norma efficienza e qualità/gradimento, sono evidenziati nel Piano delle Performance.

Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.

Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 70% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 9 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. A), A1) A2). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

2. Il documento contenente la valutazione finale del Segretario Generale è consegnato dal Sindaco all'interessato in apposito colloquio.

Il documento contenente la valutazione finale dei Dirigenti è consegnato dal Sindaco in occasione di un colloquio appositamente convocato.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere all'Organismo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà all'Organismo di Valutazione adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta.

Ove sia stata richiesta la revisione l'eventuale nuova proposta è trasmessa dall' Organismo di Valutazione al Sindaco entro 3 (tre) giorni dalla conclusione della procedura. Il Sindaco entro i successivi 10 (dieci) giorni determina sulla nuova proposta, accogliendola integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare sentita la Giunta. Successivamente il Sindaco consegnerà la nuova valutazione all'interessato in apposito colloquio.

3. Il documento contenente la valutazione finale dei titolari di posizione organizzativa è consegnato dal Segretario e dai Dirigenti individualmente agli interessati in apposito colloquio.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà al Dirigente adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e all'Organismo di Valutazione.

ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Il sistema prevede cinque livelli di performance. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Una valutazione inferiore al 60% corrisponde a **valutazione negativa collegata allo scarso rendimento** e produce gli effetti previsti dalla legge.

Il livello di performance E è associato a valutazioni finali complessive comprese tra **60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di **mancato raggiungimento degli obiettivi di performance**.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni finali complessive maggiori al **70%** e fino al **80%**.

Coefficiente: 80% dell'indennità di risultato.

Il livello di performance C è associato a valutazioni finali maggiori al **80%** e fino al **90%**.

Coefficiente: 90% dell'indennità di risultato.

Il livello di performance B è associato a valutazioni finali maggiori al **90%** e fino al **95%**.

Coefficiente: 95% dell'indennità di risultato.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni finali complessive maggiori al **95%**.

Coefficiente :100% dell'indennità di risultato.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

CAPO III

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE

ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE

1. La valutazione del personale è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della

Performance nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse; la parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa risulta prevalente sulla valutazione dei comportamenti professionali (peso).

2. La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 15 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. B). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.

Il Dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE

1. Il Dirigente con il supporto del titolare di Posizione Organizzativa se presente, comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione tempestivamente, a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance.

2. Il Dirigente con il supporto del titolare di Posizione Organizzativa se presente, è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE

1. Alle frequenze di cui al precedente articolo 3 il Dirigente, con il supporto del titolare di Posizione Organizzativa, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui all'art. 5, comma 2 del D.lgs. 150/2009 e s.m.i., elabora le valutazioni individuali intermedie.

2. In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli obiettivi e indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il Dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

1. La valutazione del personale è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

- **I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:**

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**

Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione

- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**

Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli

- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione "**Apporto individuale alla performance organizzativa**" con una percentuale attribuita pari al **70%** della valutazione complessiva, valutato

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

• I MACRO FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORAMENTI PROFESSIONALI:

- a) **Relazione e integrazione:** indica la capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
- Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori;
 - Partecipazione alla vita organizzativa;
 - Capacità di lavorare in team.
- b) **Innovatività:** intesa come iniziativa personale per il miglioramento del proprio lavoro e autonomia nello svolgimento delle attività legate al profilo professionale e al ruolo assegnato nella organizzazione.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
- o iniziativa e propositività;
 - o autonomia e capacità di risolvere i problemi;
 - o capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.
- c) **Gestione delle risorse economiche e/o strumentali:** intesa come cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
 - cura della propria immagine e delle attrezzature assegnate.
- d) **Orientamento alla qualità dei servizi:** indica la competenza a ricoprire le mansioni attribuite.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
- rispetto dei termini dei procedimenti;
 - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
 - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento.
- e) **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** intesa come cortesia organizzativa con il pubblico e competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza interna o esterna.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
- ✓ capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
 - ✓ livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
 - ✓ livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer.

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al **30%** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato **“Comportamenti professionali”**.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I diversi item assumono significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali del singolo collaboratore.

La valutazione avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione INSODDISFACENTE	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione
--	--	---	---	---	---	--

ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DEL PERSONALE E PROCEDURE CONCILIATIVE

1. Il sistema prevede cinque livelli di performance. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Una valutazione inferiore al 60% corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

Il livello di performance E rappresenta la dimensione della prestazione sufficiente: è associato a valutazioni finali complessive comprese tra **60% e 70%**;

Coefficiente: 0,75.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni finali complessive maggiori al **70%** e fino al **80%**.

Coefficiente: 1.

Il livello di performance C è associato a valutazioni finali maggiori al **80%** e fino al **90%**.

Coefficiente: 1,25.

Il livello di performance B è associato a valutazioni finali maggiori al **90%** e fino al **95%**.

Coefficiente: 1,50.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni finali complessive maggiori al **95%**.

Coefficiente :1,75.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

2. La scheda di valutazione finale è consegnata dal Dirigente individualmente agli interessati.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà al Dirigente adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e all'Organismo di Valutazione.

CAPO IV NORME FINALI

ART. 17 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA

1. L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionato al parere vincolante dell'Organismo di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.

Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia, l'Organismo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

2. L'Organismo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione.

ART. 18 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

1. Il Segretario, Dirigente, titolare di Posizione Organizzativa o dipendente, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo a essere valutato per l'anno di riferimento.

ART. 19 ENTRATA IN VIGORE

Il presente sistema di valutazione entra in vigore con decorrenza dall'avvio del processo di valutazione e misurazione della performance dell'annualità 2018.