



COMUNE DI PERO
Provincia di Milano

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Sistema con dirigenti e posizioni organizzative

Approvato con deliberazione di G.C. n. 54 del 20/04/2011

Aggiornato con deliberazione di G.C. n. ____ del 12/09/2012

Indice

CAPO I - FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 1

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	1
ART. 2 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE	1
ART. 3 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE	1
ART. 4 - OBIETTIVI	2
ART. 5 - PROCESSI	3
ART. 6 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	4
ART. 7 - INDICATORI	5
ART. 8 - CICLO DELLA PERFORMANCE	5
ART. 9 - STRUTTURA OPERATIVA A SUPPORTO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	5

CAPO II - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE 7

ART. 10 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE	7
ART. 11 - PIANO DELLA PERFORMANCE.....	7
ART. 12 - VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	8

CAPO III PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA 9

ART. 13 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	9
ART. 14 - VALIDAZIONE E PESATURA DEGLI OBIETTIVI E DEI PROCESSI.....	9
ART. 15 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	10
ART. 16 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	15
ART. 17 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI, PROCESSI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	15
ART. 18 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	16
ART. 19 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....	16
ART. 20 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	17
ART. 21 - INDAGINI DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA.....	17
ART. 22 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI PO DI SETTORE.....	17
ART. 23 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI PO DI SERVIZIO.....	18
ART. 24 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER I TITOLARI DI PO DI SERVIZIO.....	19
ART. 25 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE PER DIRIGENTI, TITOLARI DI PO DI SETTORE E DI SERVIZIO.....	20

CAPO IV PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI..... 22

ART. 26 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI 22

ART. 27 - COMUNICAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA AL PERSONALE DEI LIVELLI..... 22

ART. 28 - MONITORAGGIO INTERMEDIO 22

ART. 29 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI 23

ART. 30 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DEI LIVELLI 24

ART. 31 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE..... 24

CAPO V NORME TRANSITORIE E FINALI 26

ART. 32 - REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE..... 26

Allegati 27



CAPO I - FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a misurare ed a valutare:

- la performance organizzativa dell'ente;
- la performance individuale dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa;
- la performance individuale dei dipendenti dei livelli;
- la performance individuale del segretario comunale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce:

- 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 di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

ART. 2 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE

La **performance** è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La **performance organizzativa** è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La **performance individuale** è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

ART. 3 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

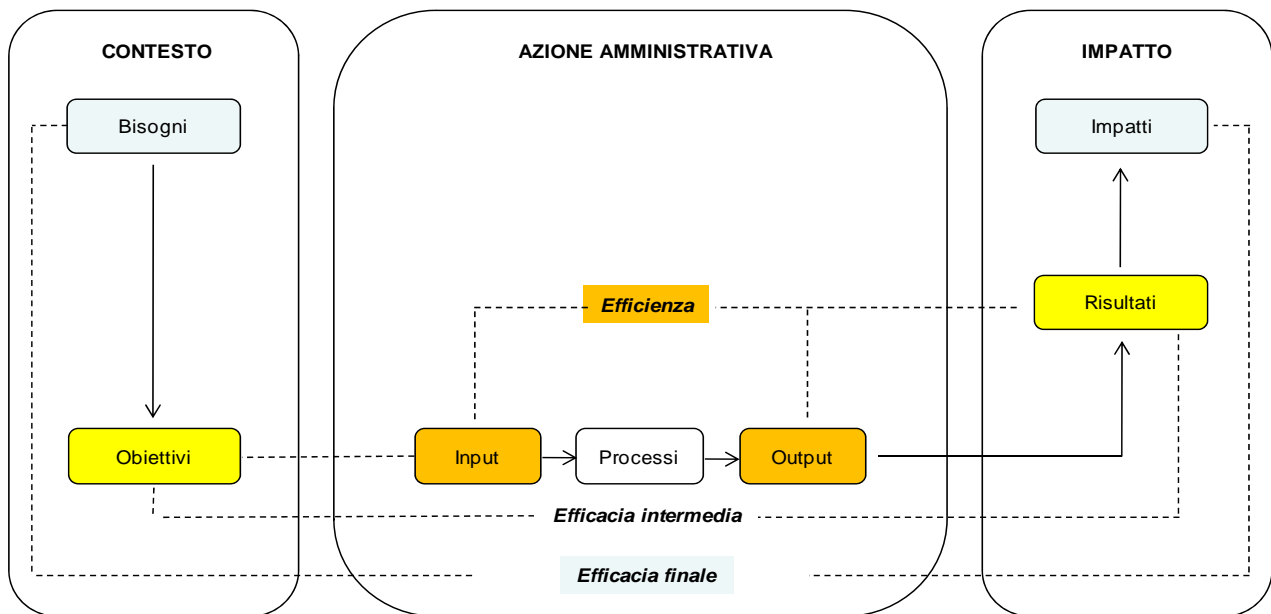
- obiettivi;



- processi;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori.

I profili di performance relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni – impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

Figura 1.- Il modello bisogni - impatto



Più precisamente:

- l'efficacia finale costituisce la capacità di soddisfare i "bisogni" attraverso "impatti" coerenti;
- l'efficacia intermedia, riguarda il rapporto tra "obiettivi" programmati e "risultati" conseguiti;
- l'efficienza è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate ("input") e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti ("output").

ART. 4 - OBIETTIVI

L'obiettivo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione di una finalità. La finalità rappresenta l'impatto atteso di medio periodo sui bisogni che l'ente ritiene rilevanti, e che pertanto intende presidiare. Le finalità sono definite in relazione alle aree strategiche di intervento individuate dall'ente nella propria programmazione di mandato e pluriennale.

Gli obiettivi, pertanto, declinano le finalità su un orizzonte temporale annuale.



Gli obiettivi sono definiti nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09. Essi, pertanto, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle finalità dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi, compatibilmente con la quantità e la qualità delle risorse disponibili;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) ove possibile, commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) ove possibile, confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento almeno al triennio precedente.

Gli obiettivi sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del piano della performance. Le schede sono definite in modo da evidenziare:

- il dirigente responsabile;
- il collegamento con l'area strategica di intervento, le finalità di mandato e i portatori di interessi di riferimento;
- la descrizione dell'obiettivo;
- il cronoprogramma;
- gli indicatori di risultato e i relativi target;
- le risorse specifiche utilizzate per la realizzazione dell'obiettivo;
- il personale coinvolto.

ART. 5 - PROCESSI

Il processo è costituito da un insieme di attività coordinate che, partendo dalla combinazione di più fattori produttivi, quali risorse umane, materiali, tecnologie, informazioni, ecc. (input) e aggiungendogli valore, produce output misurabili in termini di prodotti o servizi resi ad utenza interna o esterna.

I processi scaturiscono da una mappatura dei servizi erogati ordinariamente dall'ente e sono selezionati in base ai seguenti criteri:

- rilevanza, rispetto ai bisogni della collettività, alla mission istituzionale ed alle finalità dell'ente, così come declinate nelle linee programmatiche di mandato e negli strumenti di programmazione pluriennale;
- misurabilità in termini di risultati nei confronti dell'utenza interna o esterna;
- sostenibilità, dal punto di vista dell'effettiva possibilità di rilevare in modo attendibile, senza costi eccessivi, gli indicatori necessari per la loro misurazione.



I processi sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del piano della performance.

Le schede sono definite in modo da evidenziare:

- il dirigente responsabile;
- il collegamento con l'area strategica di intervento, le finalità di mandato e i portatori di interessi di riferimento;
- la descrizione sintetica del processo;
- gli indici utilizzati per monitorare l'andamento del processo, da rappresentare con riferimento al triennio precedente ed ai valori attesi per l'esercizio corrente. Tali indici possono essere riferiti a più dimensioni di analisi (quantità, tempestività, qualità, costo);
- gli indicatori di performance selezionati, con esplicitazione dei valori di performance attesa (target) e realizzata;
- il personale coinvolto nel processo.

Gli indici e gli indicatori di performance di ogni processo sono individuati in base ai medesimi criteri seguiti per la selezione dei processi da sottoporre a misurazione.

ART. 6 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e realizzato con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

I comportamenti organizzativi sono definiti in termini di competenze professionali (tecniche, relazionali e gestionali) correlate alle caratteristiche della posizione ricoperta dal dipendente.

I comportamenti organizzativi sono definiti attraverso griglie di valutazione omogenee costituite da più fattori (*item*). Sono previste griglie di valutazione omogenee per ognuna delle seguenti categorie di dipendenti:

- Dirigenti;
- Titolari di posizione organizzativa;
- Personale dei livelli;
- Segretario.

I fattori (*item*) sono esplicitati attraverso una pluralità di criteri che ne qualificano il contenuto, sono debitamente selezionati e pesati, anche in modo differenziato per ogni dipendente o gruppo professionale, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare in termini di competenze professionali. I fattori vengono valutati attraverso una scala numerica.

Le griglie di valutazione dei comportamenti organizzativi sono rappresentate in apposite schede da utilizzare a supporto della valutazione individuale dei dipendenti.



ART. 7 - INDICATORI

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale (contesto, obiettivi, processi, salute finanziaria dell'ente, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

ART. 8 - CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa. La performance organizzativa attesa viene definita tramite la validazione del piano della performance da parte del nucleo di valutazione e la sua approvazione da parte della Giunta. La performance individuale attesa viene definita mediante l'effettuazione dei colloqui di valutazione *ex ante*, attraverso l'utilizzo delle apposite schede di valutazione della performance individuale;
- *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale. Il monitoraggio *in itinere* viene effettuato almeno una volta in corso d'anno, attraverso la produzione di report intermedi aggiornati al 30 giugno dell'anno in corso e la definizione di eventuali proposte correttive entro il 30 settembre del medesimo anno, e comunque coerentemente con i tempi della programmazione finanziaria;
- *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione e valutazione della performance effettivamente realizzata. La performance organizzativa realizzata viene misurata e valutata tramite la validazione della relazione della performance da parte del nucleo di valutazione e la sua approvazione da parte della Giunta. La performance individuale realizzata viene misurata e valutata mediante l'effettuazione dei colloqui di valutazione *ex post*, attraverso l'utilizzo delle apposite schede di valutazione della performance individuale.

ART. 9 - STRUTTURA OPERATIVA A SUPPORTO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il nucleo di valutazione si avvale, in qualità di struttura operativa di supporto, dei competenti uffici del servizio risorse umane e finanziarie.



La struttura operativa a supporto del nucleo di valutazione, in particolare:

- coordina la predisposizione dello schema di piano della performance da presentare al Nucleo di valutazione ai fini della validazione;
- cura il processo di rilevazione e di aggiornamento degli indicatori di performance individuati;
- coordina il percorso di predisposizione dei report intermedi e finali inerenti allo stato di attuazione degli obiettivi e dei processi del piano della performance;
- predispone la bozza di relazione sulla performance da presentare al Nucleo di valutazione ai fini della validazione.

Nello svolgere tali attività, la Struttura operativa di supporto si avvale della collaborazione attiva e costante di tutte le unità organizzative dell'ente. La Struttura operativa informa costantemente il Nucleo di valutazione circa il corretto sviluppo delle fasi del ciclo della performance da parte di tutti gli attori organizzativi coinvolti.



CAPO II - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

ART. 10 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

La performance organizzativa dell'ente viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti, coerenti con le indicazioni della Del. C.I.V.i.T. n. 104/10:

- **Attuazione delle strategie e impatti azione amministrativa.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi strategici dell'ente, definiti con le modalità di cui all'ART. 4 - ;
- **Portafoglio servizi erogati.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione dei processi, definiti con le modalità di cui all'ART. 5 - ;
- **Salute dell'ente.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori inseriti nel piano della performance;
- **Benchmarking.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori di benchmarking selezionati per il confronto con realtà che presentano caratteristiche analoghe a quelle dell'ente;

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile).

Pesando "zero" alcuni ambiti, se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

ART. 11 - PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della performance costituisce lo strumento di rappresentazione della performance organizzativa attesa per l'ente nel suo complesso. Esso è strutturato in modo da evidenziare:

- le caratteristiche generali del territorio;
- la situazione finanziaria ed economico patrimoniale;
- l'organizzazione in cifre;
- le aree strategiche di intervento, così come definite negli strumenti di programmazione di mandato e pluriennale;
- gli obiettivi strategici;
- i processi;
- gli indicatori di salute dell'ente.

Il piano della performance, validato dal nucleo di valutazione e successivamente approvato dalla Giunta entro 30 gg. dalla deliberazione del bilancio di previsione, deve essere pubblicato



sul sito web istituzionale entro 5 gg. dalla data di pubblicazione della deliberazione di approvazione.

ART. 12 - VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La relazione sulla performance presenta la medesima struttura del piano della performance, di cui costituisce la rendicontazione a consuntivo.

La relazione sulla performance costituisce lo strumento di misurazione della performance organizzativa e la base per la sua successiva valutazione.

La relazione sulla performance viene predisposta dai dirigenti e dai titolari di PO sulla base degli strumenti e dei sistemi adottati dall'ente e con il coordinamento della Struttura operativa di supporto al nucleo di valutazione.

La relazione sulla performance viene validata dal Nucleo di valutazione ed approvata dalla Giunta.

La relazione sulla performance, validata dal Nucleo di valutazione e successivamente approvata dalla Giunta, deve essere pubblicata sul sito web istituzionale entro 5 gg. dalla data di pubblicazione della delibera di approvazione.



CAPO III PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ART. 13 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance dell'ambito organizzativo di riferimento.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione:
 - dei processi assegnati all'unità organizzativa coordinata dal dirigente/responsabile;
 - degli indicatori di salute dell'ente inseriti nel piano della performance;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi strategici in cui il dirigente/responsabile è direttamente coinvolto;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la pesatura e la valutazione di comportamenti organizzativi definiti sulla base di una griglia omogenea, secondo le modalità di cui all'ART. 6 - .

Per i **dirigenti** la pesatura dei macro-ambiti della performance individuale avviene con le seguenti modalità:

- ambito organizzativo di riferimento → dal 5% al 15% della performance individuale;
- obiettivi individuali → dal 20 al 50% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → dal 20 al 50% della performance individuale.

Per i **titolari di posizioni organizzative con responsabilità di settore** (art. 23bis Regolamento di organizzazione) e i **titolari di posizione organizzativa con responsabilità di servizio** (art. 23ter Regolamento di organizzazione) la pesatura dei macro-ambiti della performance individuale avviene con le seguenti modalità:

- ambito organizzativo di riferimento → dal 15% al 35% della performance individuale;
- obiettivi individuali → dal 20 al 50% della performance individuale;
- comportamenti organizzativi → dal 20 al 50% della performance individuale.

ART. 14 - VALIDAZIONE E PESATURA DEGLI OBIETTIVI E DEI PROCESSI

Il Comitato di programmazione di cui all'art. 13 del Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi (Regolamento di organizzazione) individua gli obiettivi da perseguire in attuazione delle finalità strategiche definite nel programma di mandato (obiettivi strategici).

Il Comitato di direzione di cui all'art. 21 del Regolamento di organizzazione:



- declina i contenuti degli obiettivi strategici per l'anno di riferimento, in coerenza con gli indirizzi emersi dal Comitato di programmazione;
- individua e definisce i processi da sottoporre a misurazione e valutazione, gli indicatori di performance e i relativi target;
- definisce indicatori e target di salute dell'ente e di benchmarking.

Il Comitato di direzione presenta le proprie proposte di obiettivi strategici, processi ed indicatori di performance al Nucleo di valutazione all'interno del piano della performance da sottoporre a validazione.

Il Nucleo di valutazione esamina e valida dal punto di vista metodologico gli obiettivi e gli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09.

Il Nucleo di Valutazione, inoltre, valida dal punto di vista metodologico i processi (e i relativi indicatori) selezionati per ciascuna area, settore, o servizio, tenendo conto dei criteri adottati per la validazione degli obiettivi, per quanto compatibili.

Il Nucleo di valutazione, infine:

- definisce il peso degli obiettivi e dei processi assegnati a ciascun **dirigente/titolare di PO di settore** all'interno della propria scheda di valutazione della performance individuale;
- su proposta dei dirigenti, attribuisce un peso agli obiettivi ed ai processi assegnati a ciascun **titolare di PO di servizio** all'interno della propria scheda di valutazione della performance individuale.

ART. 15 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi di dirigenti e titolari di posizione organizzativa sono selezionati e pesati attraverso l'individuazione di fattori (*item*) da una griglia di valutazione omogenea, secondo le modalità di cui all'art. ART. 6 - .

La selezione, pesatura e la valutazione vengono effettuate a livello del singolo fattore (*item*) nel suo complesso. I criteri in cui è esplicitato ogni fattore assumono un contenuto prettamente descrittivo, e non sono oggetto di valutazione specifica.

I fattori (*item*) sono selezionati e pesati, anche in modo differenziato per ogni dirigente/titolare di PO, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare in termini di competenze professionali.



Il Nucleo di valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (*item*) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun **dirigente/titolare di PO di settore** rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il nucleo di valutazione, su proposta dei dirigenti, attribuisce un peso a ciascun fattore (*item*) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun **titolare di PO di servizio** rispetto alle proprie funzioni.

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

La griglia di valutazione dei comportamenti organizzativi dei **dirigenti e dei titolari di PO di settore** è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (*item*):

Relazione e integrazione con riferimento ai seguenti criteri:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- 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 con riferimento ai seguenti criteri:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- 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 con riferimento ai seguenti criteri:

- 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 con riferimento ai seguenti criteri:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- 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 risorse umane con riferimento ai seguenti criteri:

- 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 anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi, con riferimento ai seguenti criteri:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi e sui risultati dell'unità organizzativa;
- Chiarezza nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori attesi (target);
- Rispetto dei tempi nell'assegnazione degli obiettivi
- Chiarezza dei report prodotti nella rendicontazione dei risultati
- Rispetto dei tempi nella consegna delle schede di valutazione consuntive
- Qualità e differenziazione delle valutazioni attribuite ai collaboratori
- Comprensione complessiva della metodologia di valutazione



Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento ai seguenti criteri:

- 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.

La griglia di valutazione dei comportamenti organizzativi dei **titolari di PO di servizio** si sviluppa in relazione ai seguenti fattori (*item*):

Relazione e integrazione con riferimento ai seguenti criteri:

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

Innovatività con riferimento ai seguenti criteri:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- 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 delle risorse economiche con riferimento ai seguenti criteri:

- 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.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento ai seguenti criteri:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.

Gestione risorse umane con riferimento ai seguenti criteri:

- 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 piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione;
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo.

Capacità di valutazione dei propri collaboratori, con riferimento ai seguenti criteri:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi e sui risultati dell'unità organizzativa;
- Chiarezza nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori attesi (target);
- Rispetto dei tempi nell'assegnazione degli obiettivi
- Chiarezza dei report prodotti nella rendicontazione dei risultati
- Rispetto dei tempi nella consegna delle schede di valutazione consuntive
- Qualità e differenziazione delle valutazioni attribuite ai collaboratori



- Comprensione complessiva della metodologia di valutazione

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento ai seguenti criteri:

- capacità di analizzare 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.

ART. 16 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance attesa e di valutazione della performance realizzata da parte del dirigente/PO valutato.

Essa riporta le seguenti informazioni:

- pesatura e valutazione del grado di raggiungimento della "performance dell'ambito organizzativo di riferimento";
- pesatura e valutazione del grado di raggiungimento degli "obiettivi individuali";
- griglia omogenea di valutazione dei "comportamenti organizzativi", con evidenziazione dei fattori (*item*) selezionati, pesati e valutati.

La scheda di valutazione della performance individuale di dirigenti e titolari di PO è riportata nell'allegato A) al presente sistema di valutazione.

Ai fini della rappresentazione completa della performance attesa e realizzata, la scheda di valutazione della performance individuale contiene un richiamo al piano della performance ed alla relazione sulla performance, con riferimento ai seguenti aspetti:

- indicatori di salute e benchmarking dell'ente;
- processi assegnati al dirigente/titolare di PO;
- obiettivi assegnati al dirigente/titolare di PO.

La scheda di valutazione della performance individuale è sottoscritta dal valutatore e dal valutato.

ART. 17 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI, PROCESSI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Il nucleo di valutazione comunica formalmente l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi e dei processi mediante la validazione del piano della performance.



Il nucleo di valutazione comunica successivamente la ponderazione dei diversi fattori (*item*) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun dirigente e titolare di posizione organizzativa.

ART. 18 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Ai fini del monitoraggio in itinere di cui al precedente art. ART. 8 - il Comitato di direzione presenta al Nucleo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi e dei processi, utilizzando gli indicatori ammessi. I report intermedi sono aggiornati al 30 giugno dell'anno di riferimento per il piano della performance.

In sede di monitoraggio intermedio può essere motivatamente richiesta la variazione degli obiettivi, degli indicatori, dei target, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima. Le proposte di variazione devono essere presentate entro il 30 settembre, in occasione della deliberazione sullo stato di attuazione dei programmi, e comunque coerentemente con i tempi della programmazione finanziaria.

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

Gli esiti del monitoraggio intermedio sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Gli esiti del monitoraggio intermedio sono trasmessi alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

Le proposte di variazione al piano della performance possono essere presentate dal Comitato di Direzione anche al di fuori dei termini del monitoraggio in itinere previsto dal presente articolo.

Il Nucleo di valutazione esamina le proposte di variazione presentate e le valida dal punto di vista metodologico, secondo le modalità di cui all'art. 14. Le proposte di variazione sono successivamente sottoposte alla Giunta ai fini della loro approvazione o dell'eventuale diniego.

In quest'ultimo caso, il rifiuto della proposta di variazione presentata deve essere adeguatamente motivato.

ART. 19 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi il Nucleo di Valutazione si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con il dirigente e con i titolari di posizione organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario generale, colleghi dirigenti, Sindaco e Assessori, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

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 al Nucleo di Valutazione.



ART. 20 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (Nucleo di valutazione e dirigenti) hanno 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, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

ART. 21 - INDAGINI DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

Ai fini della misurazione della performance organizzativa, l'ente può effettuare analisi di soddisfazione dell'utenza riferite ai processi selezionati ed inseriti nel piano della performance. Tali analisi possono essere effettuate adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, focus group, ecc.) a seconda delle tipologie di processi e di utenti oggetto di analisi. Si distinguono, in particolare:

- processi di supporto, destinati ad un'utenza di tipo interno;
- processi relativi a servizi finali a domanda individuale;
- processi relativi a servizi finali di carattere generale ed indivisibile.

Gli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza sono riportati all'interno delle schede descrittive dei processi selezionati, mediante appositi indicatori di performance che specificano anche il livello di soddisfazione minimo atteso.

Le metodologie e gli strumenti adottati per ogni analisi di soddisfazione dell'utenza sono specificati all'interno del documento che ne riporta gli esiti finali. Tale documento viene allegato alla Relazione sulla performance.

ART. 22 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI PO DI SETTORE

La valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei titolari di PO di settore avviene sulla base:

- della relazione sulla performance validata dal Nucleo di valutazione ed approvata dalla Giunta;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

Ai fini della valutazione della performance individuale, può essere portato a conoscenza del Nucleo di valutazione, ed eventualmente considerato, qualsiasi fatto, atto o documento ufficiale che qualifichi uno o più aspetti della performance del valutato.

La Struttura operativa di supporto al Nucleo di valutazione predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della "performance



dell'ambito organizzativo di riferimento" e degli "obiettivi individuali", sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance.

La Struttura operativa di supporto fornisce al Nucleo di valutazione eventuali fattori oggettivanti a supporto della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Sulla base delle predette misurazioni, il Nucleo effettua il colloquio di valutazione con il valutato. Il valutato può riportare, all'interno della scheda, eventuali osservazioni emerse nel corso del colloquio.

A conclusione del colloquio di valutazione, il Nucleo esprime la propria valutazione finale, sottoscrive e consegna al valutato la scheda di valutazione della performance individuale, che la firma per presa visione.

Il Nucleo di valutazione trasmette al Sindaco la scheda di valutazione della performance individuale contenente la proposta di valutazione.

Il Sindaco effettua la valutazione finale. La valutazione può discostarsi rispetto alla proposta avanzata dal Nucleo. In questo caso, il Sindaco deve motivare all'interno della scheda, in un'apposita sezione, le osservazioni in base alle quali ritiene di attribuire una valutazione diversa da quella proposta dal Nucleo.

La valutazione finale viene comunicata al valutato, tramite la consegna della scheda di valutazione della performance individuale sottoscritta dal Sindaco.

L'allegato B) al presente sistema di misurazione e valutazione presenta le fasi e gli attori coinvolti nel processo di valutazione dei dirigenti e dei Titolari di PO di settore.

ART. 23 - VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI PO DI SERVIZIO

La valutazione della performance individuale dei titolari di PO di servizio avviene sulla base:

- della relazione sulla performance validata dal Nucleo di valutazione ed approvata dalla Giunta;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

Ai fini della valutazione della performance individuale, il valutatore può considerare qualsiasi fatto, atto o documento ufficiale che qualifichi uno o più aspetti della performance del valutato.

La Struttura operativa di supporto al Nucleo di valutazione predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della "performance dell'ambito organizzativo di riferimento" e degli "obiettivi individuali", sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance.

La Struttura operativa di supporto fornisce ai dirigenti eventuali fattori oggettivanti a supporto della valutazione dei comportamenti organizzativi dei titolari di PO di servizio.



Sulla base delle predette misurazioni, il dirigente effettua il colloquio di valutazione con il titolare di PO valutato. Il valutato può riportare, all'interno della scheda, eventuali osservazioni emerse nel corso del colloquio.

A conclusione del colloquio di valutazione, il dirigente esprime la propria valutazione finale, sottoscrive e consegna al valutato la scheda di valutazione della performance individuale, che la firma per presa visione.

La Struttura operativa di supporto trasmette al Nucleo di valutazione le schede di valutazione della performance individuale.

L'allegato C) al presente sistema di misurazione e valutazione presenta le fasi e gli attori coinvolti nel processo di valutazione dei Titolari di PO di servizio.

ART. 24 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER I TITOLARI DI PO DI SERVIZIO

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di contrasti tra valutatore e valutato, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa ispirate ai principi di celerità, efficacia ed efficienza.

In particolare, qualora un titolare di PO di servizio voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 5 giorni lavorativi dalla data di effettuazione del colloquio di valutazione e di sottoscrizione della relativa scheda di valutazione della performance individuale. L'istanza deve essere presentata in forma scritta al protocollo generale dell'ente e deve essere indirizzata al Nucleo di valutazione.

Tale istanza viene sottoposta all'esame del Nucleo, il quale è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione, per gli aspetti di metodo, ed a supportare il valutatore e il valutato nel giungere ad un accordo sugli esiti del percorso di valutazione.

Ai fini del riesame, il Nucleo di valutazione può acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente, rispetto a quelle già esaminate nel percorso valutativo.

Qualora dal riesame della valutazione non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, il Nucleo redige apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione.

Nel caso in cui il Nucleo di valutazione rilevi elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, convoca il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione, da tenersi entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza di riesame della valutazione.

Nel corso dell'incontro di conciliazione il nucleo di valutazione assume un ruolo meramente propositivo e consultivo, adoperandosi attivamente perché le parti possano raggiungere un



accordo, formulando anche motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di richiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale dell'associazione sindacale alla quale il valutato aderisce o conferisce mandato.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza sindacale comunicando tale intenzione al Segretario generale in qualità di Presidente del Nucleo di valutazione, tramite richiesta scritta da presentarsi al protocollo generale dell'ente, entro 2 giorni prima della data dell'incontro di conciliazione, ed indicando il nominativo del rappresentante sindacale scelto e l'associazione sindacale al quale lo stesso appartiene.

Il nucleo di valutazione redige un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dell'incontro di conciliazione e la valutazione definitiva attribuita dal valutatore al valutato.

Il Nucleo di valutazione non può, in ogni caso, modificare direttamente la valutazione attribuita dal valutatore.

Esperito tale tentativo, rimane comunque facoltà del titolare di PO di servizio di impugnare la valutazione dinanzi alle autorità competenti.

ART. 25 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE PER DIRIGENTI, TITOLARI DI PO DI SETTORE E DI SERVIZIO

Il sistema di misurazione e valutazione dei **dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa** prevede una soglia minima di accesso coincidente con il punteggio di 60%.

Il Nucleo di valutazione predispone distinte graduatorie di merito per:

- Dirigenti;
- Titolari di PO di settore;
- Titolari di Po di servizio.

In particolare, con riferimento ai **titolari di PO di servizio**, il Nucleo di valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti e, qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di area, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione. In particolare:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;



- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.



CAPO IV PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

ART. 26 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Il personale dei livelli è valutato:

- dal dirigente, su proposta del titolare di PO di servizio, nel caso di personale collocato in unità organizzative afferenti ad un servizio;
- dal dirigente, nel caso di personale collocato dalle dirette dipendenze dello stesso;
- dal titolare di PO di settore, nel caso di personale collocato in unità organizzative afferenti ad un settore.

La misurazione della performance individuale del personale dei livelli è articolata in due macro-ambiti:

- concorso al raggiungimento degli obiettivi nei quali è coinvolto;
- comportamenti organizzativi;

La valutazione dei due macro-ambiti è elaborata mediante l'analisi dei fattori (*item*) ritenuti rilevanti - descritti all'art. ART. 29 - e riprodotti nella scheda di valutazione della performance individuale del personale dei livelli, allegata al presente sistema di misurazione e valutazione (allegato D).

Il valutatore determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore. Tale pesatura avviene in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese.

ART. 27 - COMUNICAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA AL PERSONALE DEI LIVELLI

Il valutatore comunica formalmente al personale gli obiettivi e i processi in cui è coinvolto, i comportamenti organizzativi attesi e le relative pesature.

Tale comunicazione avviene entro 15 gg. lavorativi dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

Il valutatore 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. 28 - MONITORAGGIO INTERMEDIO

In sede di monitoraggio intermedio, da effettuarsi con le periodicità e sulla base dei report di cui all'art. ART. 8 - e all'art. ART. 18 - , può essere concordata la variazione degli obiettivi,



degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

Gli esiti delle attività di monitoraggio intermedio sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

ART. 29 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

I fattori (*item*) previsti per il macro-ambito riferito al **“Concorso al raggiungimento degli obiettivi”** assegnati sono:

- a) Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione
- b) Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti
- c) Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al macro-ambito “Concorso al raggiungimento degli obiettivi”, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La misurazione e la valutazione del macro-ambito **“Comportamenti organizzativi”** è effettuata attraverso la selezione e la pesatura di fattori (*item*) individuati partendo da una griglia di valutazione omogenea.

La pesatura e la valutazione vengono effettuate a livello del singolo fattore (*item*).

Sono definite griglie di valutazione dei comportamenti organizzativi differenziate in relazione alle categorie professionali del personale dei livelli.

Le griglie di valutazione sono riportate nelle tabelle seguenti.

Personale di categoria D e C
Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni
Flessibilità ai cambiamenti organizzativi
Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite
Competenza (in termini di conoscenze e capacità) nello svolgimento delle mansioni attribuite
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con utenti e/o soggetti esterni
Iniziativa e capacità nel proporre soluzioni organizzative migliorative



Personale di categoria B
Cortesìa e disponibilit� verso utenti e/o soggetti esterni
Flessibilit� nelle situazioni di emergenza
Disponibilit� ad integrare le proprie attivit� con quelle di altri servizi
Capacit� di apporto concreto nel gruppo di lavoro
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite
Cura degli strumenti / attrezzature utilizzati

Personale di categoria A
Integrazione con i colleghi
Disponibilit� a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo
Qualit� e cortesia nella mansione svolta
Flessibilit� nelle situazioni d'emergenza
Cura degli strumenti / attrezzature utilizzati

Il 50% del peso complessivamente disponibile   assegnato al macro-ambito di valutazione "Comportamenti organizzativi".

I fattori (*item*) sono selezionati e pesati, anche in modo differenziato per ogni dipendente/ gruppo di lavoro, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare in termini di competenze professionali.

ART. 30 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DEI LIVELLI

Alle procedure di conciliazione del personale dei livelli si applica l'art. ART. 24 - .

ART. 31 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

Il sistema di misurazione e valutazione dei **dipendenti** prevede una soglia minima di accesso coincidente con il punteggio di 60%.

Il Nucleo di valutazione raccoglie in un'unica graduatoria provvisoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai valutatori; qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di settore o servizio, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione.

In particolare, si fa riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;



- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

La graduatoria provvisoria di distribuzione delle valutazioni del personale dei livelli viene presentata dal Nucleo di valutazione e discussa nell'ambito di un Comitato di Direzione dedicato. Il Nucleo di valutazione fornisce i propri rilievi e invita Dirigenti e titolari di PO ad apportare gli eventuali correttivi ritenuti necessari per garantire correttezza ed omogeneità complessiva dei criteri adottati per la valutazione, nel rispetto dei principi di selettività e merito.

Gli esiti dell'incontro di presentazione della graduatoria provvisoria di valutazione vengono riportati in apposito verbale del Nucleo di valutazione.

A seguito di tale incontro, i singoli valutatori possono recepire le proposte avanzate dal Nucleo di valutazione, oppure non adottarle. In questo secondo caso, devono motivare in forma scritta il mancato recepimento delle indicazioni del Nucleo di valutazione.

A seguito delle eventuali modifiche apportate dai valutatori, il Nucleo di valutazione redige la graduatoria definitiva di distribuzione delle valutazioni del personale dei livelli. Quest'ultima rappresenta il punto di riferimento per il calcolo e l'attribuzione dei premi di produttività.



CAPO V NORME TRANSITORIE E FINALI

ART. 32 - REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Entro sei mesi dalla prima applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.



Allegati

- A. Scheda di valutazione della performance individuale di dirigenti e titolari di PO
- B. Fasi e attori coinvolti nel processo di valutazione dei dirigenti e dei titolari di PO di settore
- C. Fasi e attori coinvolti nel processo di valutazione dei Titolari di PO di servizio
- D. Scheda di valutazione del personale dei livelli (cat. D, C, B e A)
- E. Fasi e attori coinvolti nel processo di valutazione del personale dei livelli



AREA/SETTORE
DIRIGENTE/P.O. Settore

ANNO	2012
------	------

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO	Peso %	15%
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Peso %	40%
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Peso %	45%
		100%

PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO

Indicatori di salute e benchmarking dell'ente	PESO	Grado di raggiungimento %	Grado di raggiungimento armonizzato
Descrizione indicatore			#DIV/0!
Descrizione indicatore			#DIV/0!
Descrizione indicatore			#DIV/0!
Descrizione indicatore			#DIV/0!
Descrizione indicatore			#DIV/0!
Descrizione indicatore			#DIV/0!
Totale	0		#DIV/0!

Processi assegnati	PESO	Grado di raggiungimento %	Grado di raggiungimento armonizzato
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Descrizione processo			#DIV/0!
Totale	0		#DIV/0!

Peso complessivo	Peso attribuito inferiore a quello previsto
------------------	---

ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO	#DIV/0!
--	---------



AREA/SETTORE
DIRIGENTE/P.O. Settore

ANNO	2012
-------------	-------------

OBIETTIVI INDIVIDUALI

Oiettivi individuali	PESO	Grado di raggiungimento %	Grado di raggiungimento armonizzato
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
Totale	0		

Peso complessivo	Peso attribuito inferiore a quello previsto
-------------------------	--

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	#DIV/0!
--	----------------



AREA/SETTORE
DIRIGENTE/P.O. Settore

ANNO	2012
------	------

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI	PESO	1	2	3	4	5	6	7	
Relazione e integrazione									
Innovatività									
Gestione risorse economiche									
Orientamento alla qualità dei servizi									
Gestione Risorse umane									
Capacità di valutazione dei propri collaboratori									
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi									
Totale comportamenti organiz.	Peso attribuito inferiore a quello previsto	0	0	0	0	0	0	0	
							Totale punteggio		0
							ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		#VALORE!

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO	#DIV/0!	ESITO COMPLESSIVO:	#DIV/0!
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	#DIV/0!		
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	#VALORE!		

AREA/SETTORE
DIRIGENTE/P.O. Settore

ANNO	2012
-------------	-------------

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione complessiva delle prestazioni e dei comportamenti si attesta sotto i 60 punti, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	_	Insufficienza risorse tecnologiche	_
Ostacoli normativi	_	Insufficienza risorse materiali	_
Difficoltà logistiche	_	Mancanza di specifiche risorse umane	_
Errata allocazione risorse umane	_	Inadeguata formazione del personale	_
Scarsa motivazione del personale	_	Inadeguata programmazione	_
Flussi comunicativi critici	_	Presenza di criticità nei processi	_
Instabilità organizzativa	_		_

Altro.....



AREA/SETTORE
SERVIZIO
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2012
------	------

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO	Peso %	35%
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Peso %	20%
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Peso %	45%
		100%

PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO

Indicatori di salute e benchmarking dell'ente	PESO	Grado di raggiungimento %	Grado di raggiungimento armonizzato
<i>Descrizione indicatore</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione indicatore</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione indicatore</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione indicatore</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione indicatore</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione indicatore</i>			#DIV/0!
Totale	0		#DIV/0!

Processi assegnati	PESO	Grado di raggiungimento %	Grado di raggiungimento armonizzato
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione processo</i>			#DIV/0!
Totale	0		#DIV/0!

Peso complessivo	Peso attribuito inferiore a quello previsto
------------------	---

ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO	#DIV/0!
--	---------



AREA/SETTORE
SERVIZIO
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2012
-------------	-------------

OBIETTIVI INDIVIDUALI

Obiettivi individuali	PESO	Grado di raggiungimento %	Grado di raggiungimento armonizzato
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
<i>Descrizione obiettivo</i>			#DIV/0!
Totale	0		

Peso complessivo	Peso attribuito inferiore a quello previsto
-------------------------	--

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	#DIV/0!
--	----------------



AREA/SETTORE
SERVIZIO
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2012
------	-------------

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI	PESO	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione								
Innovatività								
Gestione risorse economiche								
Orientamento alla qualità dei servizi								
Gestione Risorse umane								
Capacità di valutazione dei propri collaboratori								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi								
Totale comportamenti organiz.	Peso attribuito inferiore a quello previsto	0	0	0	0	0	0	0
							Totale punteggio	0
							ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	#VALORE!

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

ESITO VALUTAZIONE PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO	#DIV/O!	ESITO COMPLESSIVO:	#DIV/O!
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	#DIV/O!		
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	#VALORE!		



AREA/SETTORE
SERVIZIO
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2012
-------------	-------------

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione complessiva delle prestazioni e dei comportamenti si attesta sotto i 60 punti, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	_
Ostacoli normativi	_
Difficoltà logistiche	_
Errata allocazione risorse umane	_
Scarsa motivazione del personale	_
Flussi comunicativi critici	_
Instabilità organizzativa	_

Insufficienza risorse tecnologiche	_
Insufficienza risorse materiali	_
Mancanza di specifiche risorse umane	_
Inadeguata formazione del personale	_
Inadeguata programmazione	_
Presenza di criticità nei processi	_

Altro.....



Fasi e attori coinvolti nel processo di valutazione dei dirigenti e dei Titolari di PO di settore

Metodologia	Fasi	NDV	Dir e PO settore	CP	CD	Giunta	Sindaco	Strutt di supporto
art. 8	Ciclo della performance: fase ex ante							
art. 14	Individuazione degli obiettivi in relazione alle priorità strategiche			x				
art. 14	Declinazione obiettivi strategici, indicatori e target				x			
art. 14	Declinazione processi, indicatori e target				x			
art. 14	Definizione indicatori e target di salute dell'ente				x			
art. 14	Definizione indicatori e target di benchmarking				x			
art. 14	Predisposizione della prima bozza di Piano della performance							x
art. 10	Pesatura macro-ambiti performance organizzativa di ente	x						
art. 13 - 14 - 15	Pesatura macro-ambiti e fattori della performance individuale	x						
art.17	Elaborazione definitiva dello schema di Piano della performance							x
art. 11	Validazione del Piano della performance	x						
art. 11	Approvazione del Piano della performance					x		
art. 11	Pubblicazione del Piano della performance sul sito web							x
art. 8	Predisposizione delle schede ex ante di valutazione							x
art. 8	Effettuazione dei colloqui di valutazione ex ante	x	x					
art. 16	Sottoscrizione delle schede ex ante di valutazione	x	x				x	
art. 8	Ciclo della performance: fase in itinere							
art. 18	Definizione dei report sullo stato di conseguimento degli obiettivi e dei processi							x
art. 18	Definizione dei report sullo stato degli indicatori di salute e benchmarking							x
art. 18	Presentazione dei report su ob., processi, indicatore di salute e benchmarking al NDV				x			
art. 18	Presentazione delle proposte di variazione ad obiettivi, processi ed indicatori del piano della performance				x			
art. 18	Validazione delle proposte di variazione ad obiettivi, processi ed indicatori del piano della performance	x						
art. 18	Approvazione dell'eventuale variazione del Piano della performance (con gli stessi passaggi della versione iniziale)					x		
Non definito	Aggiornamento delle schede di valutazione individuale ex ante							x
Non definito	Sottoscrizione delle schede ex ante di valutazione	x	x				x	
art. 8	Ciclo della performance: fase ex post							
art. 12	Predisposizione della Relazione sulla performance							x
art. 8	Validazione della Relazione sulla performance	x						
art. 8	Approvazione della Relazione sulla performance					x		
art. 12	Pubblicazione della Relazione sulla performance sul sito web							x
art. 22	Predisposizione delle schede ex post di valutazione							x
art. 22	Effettuazione dei colloqui di valutazione ex post	x	x					
art. 22	Sottoscrizione delle schede ex post di valutazione	x	x				x	
art. 25	Elaborazione delle graduatorie di merito ai fini della successiva applicazione del sistema premiale	x						

Legenda

NDV: Nucleo di valutazione

CP: Comitato di programmazione

CD: Comitato di direzione

Dir e PO di Settore: dirigente o titolare di PO di settore valutato



Fasi e attori coinvolti nel processo di valutazione dei Titolari di PO di servizio

Metodologia	Fasi	NDV	Dirigente	PO Servizio	CP	CD	Strutt di supporto
art. 8 Ciclo della performance: fase ex ante							
<i>Per il percorso di definizione e approvazione del piano della performance si veda l'allegato B</i>							
art. 13 - 14 - 15	Proposta di pesatura dei macroambiti e fattori della performance individuale		x				
art. 13 - 14 - 15	Pesatura macro-ambiti e fattori della performance individuale	x					
art. 8	Predisposizione delle schede ex ante di valutazione						x
art. 8	Effettuazione dei colloqui di valutazione ex ante		x	x			
art. 16	Sottoscrizione delle schede ex ante di valutazione		x	x			
art. 8 Ciclo della performance: fase in itinere							
<i>Per il percorso di definizione dei report intermedi e le variazioni al piano della performance si veda l'allegato B</i>							
Non definito	Aggiornamento delle schede di valutazione individuale ex ante						x
Non definito	Sottoscrizione delle schede ex ante di valutazione		x	x			
art. 8 Ciclo della performance: fase ex post							
<i>Per il percorso di definizione e approvazione della relazione sulla performance si veda l'allegato B</i>							
art. 23	Predisposizione delle schede ex post di valutazione						x
art. 23	Effettuazione dei colloqui di valutazione ex post		x	x			
art. 23	Sottoscrizione delle schede ex post di valutazione		x	x			
art. 25	Elaborazione delle graduatorie di merito ai fini della successiva applicazione del sistema premiale	x					

Legenda

NDV: Nucleo di valutazione

CP: Comitato di programmazione

CD: Comitato di direzione

Dirigente: dirigente valutatore della PO di servizio



AREA		ANNO
SERVIZIO		2012
DIPENDENTE		
Categoria	B	
Profilo Professionale	Collaboratore Amministrativo	

Obiettivi e processi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

		Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento							
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione								
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti								
Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro								
<i>Totale</i>	<i>0</i>	<i>punteggio A)</i>			<i>0</i>			

		Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento							
Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni								
Flessibilità nelle situazioni di emergenza								
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi								
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro								
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite								
Cura degli strumenti / attrezzature utilizzati								
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>0</i>	<i>punteggio B)</i>			<i>0</i>			
		TOTALE			0,00%			

Osservazioni del valutatore sui risultati:



Fasi e attori coinvolti nel processo di valutazione del personale dei livelli

Metodologia	Fasi	NDV	Valutatore	Valutato	CP	CD	Strutt di supporto
art. 8 Ciclo della performance: fase ex ante							
<i>Per il percorso di definizione e approvazione del piano della performance si veda l'allegato B</i>							
art. 26	Pesatura macro-ambiti e fattori della performance individuale		x				
art. 8	Predisposizione delle schede ex ante di valutazione		x				x
art. 27	Effettuazione dei colloqui di valutazione ex ante		x	x			
Non definito	Sottoscrizione delle schede ex ante di valutazione		x	x			
art. 8 Ciclo della performance: fase in itinere							
<i>Per il percorso di definizione dei report intermedi e le variazioni al piano della performance si veda l'allegato B</i>							
Non definito	Aggiornamento delle schede di valutazione individuale ex ante		x				x
Non definito	Sottoscrizione delle schede ex ante di valutazione		x	x			
art. 8 Ciclo della performance: fase ex post							
<i>Per il percorso di definizione e approvazione della relazione sulla performance si veda l'allegato B</i>							
art. 8	Predisposizione delle schede ex post di valutazione		x				x
art. 31	Definizione delle valutazioni provvisorie		x				
art. 31	Elaborazione della graduatoria delle valutazioni provvisorie	x					
art. 31	Analisi della graduatoria delle valutazioni provvisorie	x				x	
art. 31	Definizione delle valutazioni finali		x				
art. 8	Effettuazione dei colloqui di valutazione ex post		x	x			
Non definito	Sottoscrizione delle schede ex post di valutazione		x	x			

Legenda

NDV: Nucleo di valutazione

CP: Comitato di programmazione

CD: Comitato di direzione

Valutatore: è il superiore gerarchico del dipendente, definito con le modalità di cui all'art. 26 del sistema di misurazione e valutazione