

**Comune di Pietra Ligure**

***SISTEMA  
DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE  
DELLE PERFORMANCE***

*Approvato con deliberazione di G.C. n. 96 del 13.07.2021*

## Sommario

### CAPO I

#### METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	Pag. 4-5
ART. 2 – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	Pag. 6-7
ART.3 - PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	Pag. 8
ART. 4 – PESATURA DEGLI OBIETTIVI.....	Pag. 8-9
ART. 5 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	Pag. 9-10
ART.6 - - COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	Pag. 10-11-12-13
ART. 7 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI .....	Pag. 13-14
ART.8-AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI .....	Pag. 14
ART. 9 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO .....	Pag. 14-15
ART. 10 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI.....	Pag. 15-16

**CAPO II**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL**  
**PERSONALE DEI LIVELLI**

- ART. 11 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI .....Pag.16**
- ART. 12 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI ....Pag. 16-17**
- ART. 13- ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....Pag. 17-18-19**
- ART. 14- VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI ..... Pag. 19-20**
- ART. 15 GESTIONE DEI RICORSI .....Pag. 20**

**CAPO III NORME FINALI**

- ART. 16 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA.....Pag. 20**
- ART. 17- VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE .....Pag. 20**

## CAPO I

### METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone di:

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi generali definiti a livello nazionale e gli obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP;
- sistema organizzativo di misurazione delle performance rilevabile attraverso la soddisfazione dell'utenza.

Rispetto alla corretta misurazione e la valutazione della *performance*, rilevano tre principali ambiti di osservazione:

- a) *l'amministrazione del suo complesso*, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità, sia in una logica di *benchmarking* esterno, sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati alla ragion d'essere dell'ente;
- b) *le unità organizzative o aree di responsabilità*, in cui si articola la struttura organizzativa, che concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo, che più si avvicina al tema del «controllo di gestione», nell'accezione tradizionale, e che mira a riscontrare, in modo sistematico, le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;
- c) *i responsabili (dirigenti e non) di struttura ed il restante personale del comparto*, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi, previsti dalla disciplina contrattuale; in proposito, come noto, rilevano i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali, specificamente assegnati, ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

I primi due elementi corrispondono alla performance organizzativa, mentre l'ultimo alla performance individuale, sulla base di quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009, in particolare dall'art. 8.

Rispetto alla performance individuale, assume prioritario rilievo l'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, che distingue, in relazione all'individuazione della «*performance individuale*», i responsabili delle unità organizzative, in posizione di autonomia e responsabilità (a prescindere dalla qualifica dirigenziale), dal restante personale.

Per i *primi*, in particolare, rilevano:

- a) gli indicatori di *performance*, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei collaboratori, sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i *secondi*, rilevano, invece:

- i) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- ii) la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Alla luce di tale quadro di riferimento, il sistema di valutazione e di misurazione risulta basato su strumenti diversificati e sull'apporto di diversi attori, in relazione alle diverse posizioni oggetto di considerazione.

L'incidenza dei diversi ambiti, in relazione alle diverse tipologie di valutazioni, è la seguente in funzione della correlazione con il ruolo ricoperto:

Ambiti di Performance	Elementi di misurazione e valutazione	Incidenza percentuale sulla valutazione				
		Dirigenti		Posizioni Organizzative		Personale Cat. D-C-B
Organizzativa	Obiettivi di Ente	10		10		5
Organizzativa	Obiettivi di struttura	50	60	40	50	35
Individuale	Obiettivi individuali specifici	10	0	10	0	10
Individuale	Comportamenti organizzativi	30		40		50
	totale	100		100		100

## ART. 2 – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, in relazione alle diverse dimensioni della performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il piano della performance triennale è un documento, che, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio:

- a) individua gli obiettivi per la misurazione della performance di ente, organizzativa ed individuale;
- b) definisce gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance.

Il piano della performance individua e definisce, in particolare e distintamente:

- a) obiettivi di ente, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- b) obiettivi di struttura, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- c) obiettivi individuali specifici, ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.

Gli obiettivi di ente, in particolare, avranno ad oggetto i seguenti elementi e saranno, numericamente, contenuti, per garantirne la migliore significatività:

- i) *outcome*;
- ii) piani/programmi strategici;
- iii) attività/servizi/progetti;

- iv) *customer satisfaction*;
- v) capacità organizzativa.

I dirigenti individuano ed attribuiscono gli obiettivi individuali, per gli incaricati di posizione organizzativa ed il restante personale, con derivazione dagli obiettivi di struttura o attraverso l'identificazione di ulteriori targets, oppure, per le categorie di inquadramento più basse e posizioni funzionali caratterizzate da mansioni operative o elementari, attraverso semplicemente piani di lavoro.

Il piano triennale della performance è approvato dalla Giunta, su proposta del Segretario Generale, predisposto con il supporto della funzione programmazione e controllo, previa negoziazione delle diverse componenti (in particolare obiettivi, risorse ed indicatori) tra gli attori coinvolti.

A conclusione del periodo di rilevazione, che coincide, salvo diversa previsione nel piano della performance, con l'anno solare, i dirigenti procedono a rilevare i dati necessari alla misurazione degli ambiti di propria competenza, ai fini della predisposizione della relazione sulla performance e della valutazione dei rispettivi collaboratori, ancorché incaricati di posizione organizzativa.

Il Segretario Generale, di concerto con il Dirigente della funzione programmazione e controllo, definisce tempi e modalità per l'invio, la raccolta e la gestione dei dati relativi all'attività di misurazione della performance.

La relazione sulla performance è un documento, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati di performance organizzativi ed individuali, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, alla luce degli indicatori definiti.

La relazione sulla performance è approvata dalla Giunta, entro i termini previsti dalla legge, su proposta dell'apposita unità di supporto, per la successiva validazione da parte dell'organismo di valutazione, a seguito di apposita e coerente istruttoria.

Successivamente alla validazione della relazione sulla performance, l'organismo di valutazione procede alla valutazione dei dirigenti, tenendo conto dell'eventuale impatto delle cause esogene, che, se adeguatamente documentate, consentono la sterilizzazione del corrispondente effetto, in vista del completamento del ciclo della valutazione.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, è svolta una sistematica attività di monitoraggio, finalizzata alla verifica del livello di realizzazione degli obiettivi, anche al fine di adottare i necessari interventi correttivi, in vista del migliore e più efficace conseguimento dei risultati attesi.

### ART. 3 - PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi definiti devono rispettare i seguenti requisiti e caratteri:

**a. 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;

**b. 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);

**c. commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

**d. 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.);

**e. 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. 4 – PESATURA DEGLI OBIETTIVI

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

1. pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'amministrazione**;
2. coerenza con i **bisogni della collettività**, rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;
3. capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
4. 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.

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.
- c) **Tipologia Obiettivi**: Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (nuove Opere).

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:

- a) **Strategicità**: importanza politica;
- b) **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità;
- c) **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder;
- d) **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.

## ART. 5 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

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.

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

Il Segretario 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.

## **ART. 6 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI**

La valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative è sviluppata, con riferimento ai seguenti fattori (item):

### **1. 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:

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

### **2. 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:

- a) iniziativa e propositività;
- b) capacità di risolvere i problemi, anche ricercando e utilizzando nuovi contatti e canali di informazione;
- c) autonomia;
- d) capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- e) capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- f) capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- g) introduzione di strumenti gestionali innovativi.

### **3. 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:

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

### **4. 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

impreviste, 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;
- 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.

## **5. 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.

### **6. 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. 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.

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

-

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>prestazione negativa</b>	<b>prestazione non adeguata</b>	<b>prestazione non sufficiente</b>	<b>prestazione sufficiente</b>	<b>prestazione adeguata</b>	<b>prestazione buona</b>	<b>prestazione eccellente</b>
Nettamente inferiore alle attese	Inferiore alle attese	Parzialmente inferiore alle attese	In parte rispondente alle attese	Rispondente alle attese	Superiore alle attese	Nettamente superiore alle attese

La condotta è stata oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	La condotta è stata oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	La condotta non è stata accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	La condotta è stata accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	La condotta è stata adeguata al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	La condotta è stata caratterizzata da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	La condotta è stata caratterizzata da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione
---	---	---	--	---	--	---

## **ART. 7 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

Nella valutazione dei comportamenti manageriali, l'Organismo di Valutazione si avvale di osservatori privilegiati, che interagiscono con i Dirigenti e i Titolari di Posizione Organizzativa. A titolo esemplificativo, se ne elencano alcuni: Segretario Generale/Comunale, Sindaco e Assessori, colleghi apicali, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

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.

## **ART. 8 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI**

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 e, pertanto, non vincola il contenuto, che è sempre in capo ai valutatori.

## **ART. 9 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO**

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali, secondo quanto previsto dagli artt. 2, 3 e 4.

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

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

La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta Comunale, entro 3 (tre) giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame.

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, la proposta è trasmessa, entro 3 (tre) giorni dalla conclusione della procedura, al Sindaco, il quale, entro i successivi 10 giorni, determina sulle proposte, accogliendole integralmente o con le modifiche, che motivatamente riterrà di apportare.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle Posizioni Organizzative è consegnato 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 cinque giorni, il richiedente fornirà al Dirigente adeguata documentazione a supporto.

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

Ai fini della valutazione delle performance dirigenziali, l'Organismo di Valutazione tiene conto

delle molteplici disposizioni, contenute nell'ordinamento, che stabiliscono una precisa responsabilità di risultato, in presenza della violazione di determinate norme (ad esempio in materia di tempi dei procedimenti, piuttosto che di assunzione di personale, mediante contratti di lavoro flessibile).

A tale scopo, il Segretario Generale, l'Organo di Revisione economico-finanziaria, nonché i Dirigenti interessati trasmetteranno le indicazioni necessarie, con l'eventuale documentazione di supporto, all'Organismo di Valutazione, in tempo utile. Ogni violazione accertata comporterà la riduzione del 10% della retribuzione di risultato, effettivamente spettante a ciascuna posizione dirigenziale, fatti salvi i casi nei quali si prevede, espressamente, il divieto di riconoscere alcun trattamento.

#### **ART. 10 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI**

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

Il livello di performance E è associato a valutazioni 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 maggiori al **70%** e fino a **79,99%**.

Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

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

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

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

## **CAPO II**

### **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI**

#### **DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

•



- **ART. 11 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente, nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi, 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).

La valutazione è elaborata, mediante l'analisi di determinati fattori (item), ritenuti rilevanti - descritti all'art. 13 - 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. 12 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

Il Dirigente/la Posizione Organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione tempestivamente, a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance. Il Dirigente/la Posizione Organizzativa 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. 13 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è sviluppata, con riferimento ai seguenti ambiti:

**I MACRO FATTORI (ITEM), RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA,**

**SONO:**

**A. Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione;**

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

**C. Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti;**

**D. 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;

**E. Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro;**

**F. 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”**, valutato 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 COMPORTAMENTI PROFESSIONALI, SONO:**

**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:

- iniziativa e propositività;
- autonomia e capacità di risolvere i problemi;
- 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.

**F. 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 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 non adeguata	Prestazione non sufficiente	Prestazione sufficiente	Prestazione adeguata	Prestazione buona	Prestazione eccellente
<p><b>Nettamente inferiore alle attese</b></p> <p>La condotta è stata oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa</p>	<p><b>Inferiore alle attese</b></p> <p>La condotta è stata oggetto di ripetute osservazioni e/o richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi</p>	<p><b>Parzialmente inferiore alle attese</b></p> <p>La condotta non è stata accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione</p>	<p><b>In parte rispondente alle attese</b></p> <p>La condotta è stata accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative</p>	<p><b>Rispondente alle attese</b></p> <p>La condotta è stata adeguata alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento</p>	<p><b>Superiore alle attese</b></p> <p>La condotta è stata caratterizzata da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione</p>	<p><b>Nettamente superiore alle attese</b></p> <p>La condotta è stata caratterizzata da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione</p>

#### **ART. 14 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

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

Il livello di performance E è associato a valutazioni 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 maggiori al **70%** e fino a **79,99%**.

Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

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

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

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

L'Organismo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni, effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e Personale dei livelli); 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.

**La graduatoria finale di Ente è elaborata, tenendo conto, esclusivamente dei punteggi assegnati al personale, rientrante nelle fasce da A a D.**

### **ART. 15 GESTIONE DEI RICORSI**

La scheda di valutazione finale è consegnata dal Responsabile, 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 cinque giorni il richiedente fornirà al Responsabile adeguata documentazione a supporto.

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

### **CAPO III NORME FINALI**

#### **ART. 16 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA**

L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionata 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.

#### **ART. 17 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE**

Il Dirigente, il Titolare di Posizione Organizzativa e il dipendente, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio, non ha titolo ad essere valutato, per l'anno di riferimento.