



COMUNE DI NURAMINIS

Provincia del Sud Sardegna

Web: www.comune.nuraminis.ca.it - protocollo.nuraminis@legalmail.it

DELIBERAZIONE DIGIUNTA COMUNALE

N. 45 Del 20-06-2019	Presenza d'atto del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dall'unione dei Comuni del Basso Campidano con deliberazione di Giunta n. 12 del 15.05.2019
---------------------------------------	---

L'anno **duemiladiciannove** addì **venti** del mese di **giugno** alle ore **12:00** nella SEDE COMUNALE, regolarmente convocata, si è riunita, la Giunta Comunale, nelle persone dei Signori:

Pisano Mariassunta	Sindaco	P
Farris Irene	Vice Sindaco	P
Podda Roberta	Assessore	P
Frongia Mario	Assessore	A
Podda Enrico	Assessore	P

risultano presenti n. 4 e assenti n. 1.

Assiste il VICE Segretario Comunale D.ssa Valeria Serci il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Il Sindaco, assunta la presidenza e constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la riunione e li invita a deliberare sull'oggetto sopra indicato.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

- una delle principali novità contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, è l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, volto a consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi e realizzare il passaggio dalla cultura di mezzi a quella di risultati con l'obiettivo di produrre un tangibile miglioramento della performance delle amministrazioni pubbliche;
- l'art. 7 (sistema di valutazione della performance) del citato D.lgs n. 150/2009 (come risultante delle modifiche ed integrazioni introdotte dall'art. 5, comma 1, lettere a), b), e c), del D.Lgs n. 74/2017 recita:
 - “1. *Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.*
 - 2. *La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:*
 - a) *dagli organismi indipendenti di valutazione delle performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettere e), del medesimo articolo;*
 - b) *dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli art. 8 e 9;*
 - c) *dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.*
 - 2-bis. *Il sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'art. 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”*
- Il sistema di valutazione si inserisce all'interno del ciclo di gestione della performance articolato nelle seguenti fasi:
 - Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi;
 - Misurazione e valutazione della performance;
 - Utilizzo dei sistemi premianti;
 - Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;

Dato atto che in riferimento al sopra specificato ciclo di gestione della performance il Comune di Nuraminis ha operato come segue:

- con deliberazione consiliare n. 7 del 9/02/2011 la funzione inerente la misurazione e valutazione della performance del personale dipendente dal Comune di Nuraminis è stata trasferita all'Unione dei Comuni del Basso Campidano, di cui l'ente fa parte;
- con delibera di Giunta Comunale n. 9 del 25.04.2011 si è provveduto all'approvazione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi con le successive modifiche ed integrazioni secondo quanto previsto dal D.Lgs n. 150/2009;

- l'art. 29 del suddetto regolamento disciplina il nucleo di Valutazione prevedendo che lo stesso sia gestito in forma associata dall'Unione dei Comuni e che sia composto da 3 componenti: Il segretario dell'Unione, un esperto esterno all'amministrazione con competenze in tecniche di valutazione e controllo di gestione e il segretario Comunale pro tempore di ciascun ente aderente all'Unione;
- il presidente dell'Unione con decreto n. 1 del 09.03.2011 ha costituito il nucleo di valutazione;

Richiamata la delibera di Giunta n. 57 del 25.09.2018 con cui è stato approvato il piano esecutivo di gestione, il piano degli obiettivi ed il piano delle performance 2018-2020

Considerato che:

- l'unione dei Comuni del Basso Campidano con deliberazione di Giunta n. 12 del 15.05.2019 ha proceduto alla revisione dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance al fine di adeguarlo alle sopravvenute disposizioni di cui al sopra citato D.lgs. n. 74/2017 ed in attuazione dell'obbligo espressamente previsto dall'art 7, comma 1, del D.Lgs. medesimo;
- il sistema di misurazione e valutazione di cui sopra, allegato al predetta delibera, risulta composto da n. 3 manuali, così descritti:
 - a) Sistema di misurazione e valutazione delle performance dei Titolari di posizione organizzativa;
 - b) Sistema di misurazione e valutazione del personale dipendente;
 - c) Sistema di valutazione della performance del Segretario comunale;

Dato atto che con nota prot. n. 3711 del 23.05.2019 l'Unione dei Comuni trasmetteva a questo Ente il predetto documento, che si allega al presente atto per farne parte integrante e sostanziale

Acquisito il parere favorevole espresso dal Responsabile del Servizio interessato, ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267 del 18.08.2000, in ordine alla regolarità tecnica e amministrativa, dando atto che il presente provvedimento non comporta immediati riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'Ente, per cui non è richiesto il parere in ordine alla regolarità contabile;;

Visti gli artt. 48 e 134 del T.U.E.L.;

**Con votazione espressa nei modi e nelle forme di legge
ALL'UNANIMITA'**

DELIBERA

Per le motivazioni espresse nella narrativa che precede,

1. **di prendere atto** del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dall'unione dei Comuni del Basso Campidano con deliberazione di Giunta n. 12 del 15.05.2019 che si allega al presente atto per farne parte integrante e sostanziale;
2. **di pubblicare** la presente deliberazione sul sito istituzionale dell'Ente, oltre all'Albo Pretorio, nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente;

Letto, confermato e sottoscritto

Il Sindaco
F.to Mariassunta Pisano

VICE Segretario Comunale
F.to D.ssa Valeria Serci

PARERI AI SENSI DEL D.LGS. 267 DEL 18 AGOSTO 2000 E SS.MM.II (artt. 49 e 147 del TUEL come modificati dal DL 174/2012, convertito in L. 213/2012)

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA\ AMMINISTRATIVA

Favorevole

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO
F.to Dott. Fabio Fulghesu

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

N. 568 del Registro Pubblicazioni

Si dichiara che la presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio on line per 15 giorni consecutivi dal 21-06-2019 al 06-07-2019 ai sensi e per gli effetti di cui all' art. 37 della L.R. n. 2 del 04.02.2016, nonchè nel sito Istituzionale dell 'Ente accessibile al pubblico (art.32, comma 1, L.18/06/2009 n. 69 e ss.mm.ii. e D.Lgs. 33/2013)
Contestualmente all'affissione all'Albo è trasmessa ai capigruppo consiliari

Nuraminis , li 21-06-2019

IL VICE Segretario Comunale
F.to D.ssa Valeria Serci

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

Certifico che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il giorno 20-06-2019.

IL VICE Segretario Comunale
F.to D.ssa Valeria Serci

Copia Conforme all'originale per uso amministrativo rilasciata per il

Il Funzionario

VERBALE DELLA GIUNTA

N^ 12 DEL 15-05-2019

OGGETTO: Approvazione sistema di valutazione della performance dei dipendenti dell'Unione dei Comuni e dei Comuni aderenti.

L'anno duemiladiciannove addì quindici del mese di maggio alle ore 17:00 in Monastir convocata con appositi avvisi scritti, si è riunita la Giunta.

All'appello nominale risultano presenti i consiglieri Sigg.:

Contini Emidio		P
Pinna massimo		P
Murru Luisa		A
Pisano Mariassunta		P
Neroni Roberto		P
Collu Enrico		A

PRESENTI N. 4	ASSENTI N. 2
---------------	--------------

Assiste in qualità di Segretario: **Dott. Marco Marcello**

Assume la Presidenza: **Emidio Contini**, che dichiara aperta la seduta, ed invita a discutere e deliberare sull'oggetto sopraindicato.

LA GIUNTA

PREMESSO che l'Unione dei Comuni svolge in forma associata le funzioni di misurazione della performance e di valutazione del personale, in attuazione delle previsioni contenute nel D. Lgs 150/2009;

RICHIAMATI:

- la legge n. 15 del 4 marzo 2009 di delega al governo per l'avvio di un processo di legiferazione per la riforma della Pubblica Amministrazione;
- il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", e successive modifiche ed integrazioni,
- il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124.";

VISTO, in particolare, quanto disposto dall'art. 7 (Sistema di misurazione e valutazione della performance) del citato D.Lgs. n. 150/2009 (come risultante della modifiche ed integrazioni introdotte dall'art. 5, comma 1, lettere a), b) e c), del D.Lgs. n. 74/2017), che recita:

"1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance é svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.”.

RITENUTO necessario procedere alla revisione dell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance al fine di adeguarlo alle sopravvenute disposizioni di cui al sopra citato D.Lgs. n. 74/2017 ed in attuazione dell'obbligo espressamente previsto dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. medesimo;

VISTO l'allegato documento predisposto dal nucleo di valutazione, nel quale vengono declinate le caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione rivolto al personale Titolare di posizioni organizzative, al personale dei livelli e ai Segretari Comunali che prestano servizio presso i singoli enti aderenti all'Unione

TENUTO CONTO che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale di cui sopra, allegato al presente atto risulta composto da n. 3 manuali, così descritti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Titolari di Posizione organizzativa;
- Sistema di Misurazione e Valutazione del personale dipendente;
- Sistema di valutazione della performance del Segretario comunale;

DATO ATTO che il documento è stato regolarmente inviato alle OO.SS. quale atto propedeutico all'esperimento delle relazioni sindacali ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dall'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, nonché delle disposizioni di cui ai CC.C.N.L. vigenti per il personale del comparto;

RITENUTO di approvare il succitato documento, quale atto generale finalizzato alla misurazione, valutazione della performance, organizzativa ed individuale, del personale dell'Unione dei Comuni e dei Comuni aderenti sopra indicato, a decorrere dal corrente anno;

RILEVATO che ai sensi degli artt. 2 e 45 del D.lgs 165/2001, rimane di competenza della contrattazione integrativa di ogni singolo ente aderente la determinazione degli effetti economici del sistema di valutazione, pur nel rispetto dei vincoli di legge come esplicitati nell'art. 31 del D.lgs 150/2009 come sopra richiamato;

VISTO il parere favorevole sulla regolarità tecnica espresso dal Segretario Comunale, ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs n. 267/2000, dando atto che il presente provvedimento non comporta immediati riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'Ente, per cui non è richiesto il parere in ordine alla regolarità contabile;

RISCONTRATA la propria competenza ai sensi dell'art. 48, comma 2, TUEL;

Con voti unanimi, resi per alzata di mano

DELIBERA

Di **approvare** il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale, allegato al presente atto, composto da n. 3 manuali, quale parte integrante e sostanziale, in quanto ritenuto adeguato alle prescrizioni e indirizzi di cui ai titoli II e III del D. Lgs. n. 150/2009;

Di **disporre** che il Sistema adottato venga trasmesso ai singoli Enti aderenti per la presa d'atto e pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza;

RAVVISATA altresì l'urgenza di provvedere,

Con voti favorevoli unanimi espressi nei modi di legge,

DELIBERA

Di **dichiarare** la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267.

VISTO: si esprime parere in ordine alla Regolarita' tecnica, ai sensi dell'art. 49 comma 1, D.Lgs. 18.08.2000 n° 267.

Il Responsabile del Servizio

F.to Dott. Marco Marcello

Il presente verbale viene letto, confermato e sottoscritto

Il Presidente

F.to Rag. Contini

Il Segretario Generale

F.to Dott. Marco Marcello

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

La presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo pretorio on line dell'Unione dei Comuni dal 22-05-2019 al 06-06-2019

Il Segretario Generale

F.to Dott. Marco Marcello

COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE per uso amministrativo

Il Segretario Generale

Dott. Marco Marcello

Unione dei Comuni Basso Campidano

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Allegato alla Deliberazione della Giunta n. ___ del ___ / ___ / 2019

SOMMARIO

Capo I.....	2
Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance del Personale dipendente	2
Art. 1 - Misurazione e Valutazione della performance del personale dei livelli.....	2
Capo II	2
La programmazione	2
Art. 2 - Assegnazione degli Obiettivi	2
Art. 3 - Catalogo dei comportamenti Professionali.....	3
Art. 4 - Aggiornamento degli obiettivi.....	3
Capo III.....	3
Metriche di Misurazione e Valutazione.....	3
Art. 5 - La Ponderazione degli Obiettivi	3
Art. 6 - Parametri di misurazione.....	4
Capo IV.....	4
Misurazione e Valutazione	4
Art. 7 - La Valutazione intermedia del personale dei livelli.....	4
Art. 8 - Valutazione finale del personale dei livelli.....	5
Art. 9 - La Scheda di valutazione	6
Art. 10 - Esclusioni.....	6
Art. 11 - Conciliazione e contenziosi	6
Art. 12 - Revisione della Metodologia	7
Art. 13 - Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane.....	7
Capo V	7
Norme finali	
Art. 14 - Criteri di accesso al premio.....	8
Art. 15 - Entrata in vigore	8
Art. 16 - Norma Transitoria.....	8

Capo I

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance del Personale dipendente

Art. 1 - Misurazione e Valutazione della performance del personale dei livelli

1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dei livelli illustra le finalità, le fasi, i tempi e le modalità di esecuzione del processo valutativo, l'ambito di applicazione ed esclusione e le procedure di conciliazione.
2. La misurazione e valutazione della performance del personale dei livelli è svolta dai Titolari di Posizione Organizzativa in relazione:
 - a) al contributo reso dal personale dipendente per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente;
 - b) all'impegno profuso e grado di partecipazione al conseguimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, collegati con i risultati attesi della propria unità organizzativa di appartenenza;
 - c) alle competenze dimostrate e al grado di coerenza dei comportamenti professionali ed organizzativi.
3. La Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente è finalizzata:
 - al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
 - al miglioramento dell'allocazione delle risorse tra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze;
 - alla crescita delle competenze professionali del personale dipendente, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.
4. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi accessibili in forma aggregata, nel rispetto della normativa di riferimento (art. 20 - D.Lgs. n. 33/2013).

Capo II

La programmazione

Art. 2 - Assegnazione degli Obiettivi

1. I Titolari di Posizione Organizzativa, sulla scorta degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, formalmente ricevuti per la sua Area, assegna a ciascun collaboratore, da esso funzionalmente dipendente, gli obiettivi annuali da perseguire.
2. L'assegnazione degli obiettivi al personale dipendente deve essere effettuata entro 15 gg. dalla data di approvazione del Piano degli Obiettivi/ Piano di performance da parte dell'Organo esecutivo.
3. Nella scheda del dipendente dovrà essere indicato, in modo dettagliato, il contributo richiesto per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, il risultato atteso per il perseguimento degli

obiettivi specifici dell'Unità Organizzativa e gli obiettivi comportamentali o comportamenti organizzativi corredati da appositi pesi e significativi indicatori (preferibilmente numerici oppure definibili in forma descrittiva), idonei a rappresentare la misurabilità dei risultati da raggiungere in termini concreti e riscontrabili.

4. I criteri da seguire per la corretta declinazione degli obiettivi esecutivi da assegnare al personale dei livelli sono come appresso indicati:

- a) pertinenza rispetto agli obiettivi fissati nel Piano Performance/Peg/ Piano degli obiettivi di performance annuale;
- b) aderenza rispetto alle mansioni ascrivibili alla categoria e declaratoria di appartenenza;
- c) misurabilità concreta e chiara rispetto raggiungimento del risultato atteso;

5. Il Titolare di Posizione Organizzativa convoca appositi incontri informativi con i propri collaboratori, al fine di predisporre le misure operative di dettaglio, utili al perseguimento degli obiettivi e gli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori, nonché a fornire eventuali chiarimenti.

Art. 3 - Catalogo dei comportamenti Professionali

1. Si definiscono "*comportamenti professionali o capacità organizzative*" i fattori di valutazione collegati al perseguimento della qualità nella prestazione lavorativa.
2. Le competenze oggetto di valutazione, saranno annualmente scelte dai Titolari di Posizione Organizzativa, secondo le categorie professionali e peculiarità proprie del personale appartenente all'Area di competenza, tra quelli illustrati nell'allegato 1.

Art. 4 - Aggiornamento degli obiettivi

1. Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Titolare di Posizione Organizzativa dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede tempestivamente, ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale della propria unità organizzativa.
2. È fatta salva la possibilità, per il Titolare di Posizione Organizzativa, previa condivisione con i collaboratori interessati, di modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente anche in caso di assenza di modifiche al Piano degli Obiettivi di Performance/Piano Performance.

Capo III Metriche di Misurazione e Valutazione

Art. 5 - La Ponderazione degli Obiettivi

1. Il Titolare di Posizione Organizzativa attribuisce, a ciascuno degli obiettivi organizzativi, individuali e comportamenti professionali assegnati, un *peso* per il calcolo del risultato conseguito dal dipendente.

2. La sommatoria dei pesi inerenti il contributo dato al perseguimento degli Obiettivi di Performance Organizzativa è pari a **60**, mentre il peso attribuito al perseguimento degli obiettivi specifici di Settore e dei comportamenti è pari a **40**. Pertanto, il peso complessivo della scheda del dipendente è pari a **100**.
3. In fase di pianificazione operativa delle attività, il Titolare di Posizione Organizzativa provvede alla ponderazione delle attività/compiti in funzione della percentuale di partecipazione richiesta.

Art. 6 - Parametri di misurazione

1. I Titolari di Posizione Organizzativa individuano, per ciascuno degli obiettivi, un valore atteso collegato agli indicatori di misurazione descritti nelle schede di programmazione del Responsabile Titolare di PO.
2. Gli indicatori devono avere una validità intersoggettiva e devono essere caratterizzati da:
 - *significatività*, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
 - *completezza*, ossia la capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati conseguiti dall'Unità Organizzativa di riferimento;
 - *precisione*, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in merito alla valutazione, nonché alle eventuali azioni correttive.

Capo IV

Misurazione e Valutazione

Art. 7 - La Valutazione intermedia del personale dei livelli

1. Il Responsabile Titolare di PO effettua delle sessioni di monitoraggio, volte a definire il grado di conseguimento in corso d'anno degli obiettivi assegnati.
2. Il Responsabile Titolare di PO effettua la valutazione intermedia mediante acquisizione, da parte di ciascun collaboratore, delle informazioni atte a verificare il grado di conseguimento degli obiettivi attribuiti, anche al fine di evidenziare criticità e conseguenti azioni correttive.
3. Il Dipendente durante il corso dell'anno è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi assegnati che potranno così dar luogo, in corso d'esercizio, ad un aggiornamento del degli stessi e dei relativi target.
4. A seguito degli esiti della verifica intermedia, può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.
5. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati ai dipendenti anche mediante colloqui di gruppo o individuali.

Art. 8 - Valutazione finale del personale dei livelli

1. Ciascun Responsabile Titolare di PO effettua la valutazione del personale assegnato, nel rispetto delle procedure previste nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.
2. Il Responsabile Titolare di PO compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un valore, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo, viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento – *Non avviato* – *Avviato* - *Perseguito* – *Parzialmente Raggiunto* – *Pienamente Raggiunto*.
 - a. se l'obiettivo è valutato “*non avviato*”, ottiene un punteggio pari a 0;
 - b. se l'obiettivo è valutato “*avviato*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
 - c. se l'obiettivo è valutato “*perseguito*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
 - d. se l'obiettivo è valutato “*parzialmente raggiunto*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
 - e. se l'obiettivo è valutato “*pienamente raggiunto*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;
3. Il Titolare di PO effettua la valutazione in merito ai comportamenti professionali, declinati nelle schede individuali, attribuendo a ciascuno di essi un valore, espresso in termini percentuali, cui corrisponde una classe di giudizio del comportamento - *Inadeguato* - *Insoddisfacente* - *Migliorabile* - *Buono* - *Eccellente*.
 - a. se il valutato è descritto dal livello “*inadeguato*”, ottiene un punteggio pari a 0;
 - b. se il valutato è descritto dal livello “*insoddisfacente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
 - c. se il valutato è descritto dal livello “*migliorabile*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
 - d. se il valutato è descritto dal livello “*buono*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
 - e. se il valutato è descritto dal livello “*eccellente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;
4. Il Titolare di PO effettua la valutazione del dipendente nel rispetto del risultato certificato in sede di valutazione finale e provvede a consegnare l'apposita scheda mediante eventuale colloquio, entro 15 giorni dalla conclusione del processo valutativo da parte dell'Organo di valutazione.

Art. 9 - La Scheda di valutazione

1. La performance del dipendente viene valutata con un'unica scheda. L'intestazione della scheda è identificativa dell'unità organizzativa, del suo Responsabile e del dipendente interessato. La scheda individuale di valutazione¹ delle performance è articolata secondo una struttura "a campi". La scheda è composta da 2 blocchi:

I. Il primo blocco è relativo alla valutazione del contributo individuale dato alla performance organizzativa dell'Ente, in cui viene riportato: il titolo dell'obiettivo di performance organizzativa, il risultato atteso o l'attività/contributo richiesto al dipendente e il peso assegnato. La valutazione di ciascun obiettivo viene effettuata mediante l'inserimento nell'apposita colonna di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo, viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento: *Non avviato - Avviato - Perseguito - Parzialmente Raggiunto - Pienamente Raggiunto*, come illustrato all'art. 8. Al totale degli obiettivi di questo primo blocco della scheda viene assegnato un peso pari a 60 su 100.

II. Il secondo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici di Unità Organizzativa e dei comportamenti professionali. Per la valutazione degli obiettivi specifici sono previste le stesse modalità di gestione illustrate per la valutazione del contributo reso per la performance organizzativa. La valutazione di ciascun comportamento professionale scelto dal Responsabile Titolare di PO (completo di descrizione e peso assegnato) viene effettuata mediante l'inserimento, nell'apposita colonna della scheda di valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali, che corrisponde ad una classe di conseguimento: *inadeguato - insoddisfacente - migliorabile - buono - eccellente*.

Al secondo blocco nel complesso viene assegnato un peso pari a 40 su 100.

A margine della scheda viene riportato il risultato finale della performance del dipendente, indicato con un punteggio %, determinato dalla somma dell'esito della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa, del raggiungimento degli obiettivi specifici e dei comportamenti professionali, che inciderà sull'accesso e sull'ammontare del premio di produttività.

Art. 10 - Esclusioni

1. L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato, determina la sospensione del processo valutativo in corso fino alla conclusione dell'iter.

Art. 11 - Conciliazione e contenziosi

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa, di cui all'art. 7, 3° comma, D.Lgs. n. 150/2009, il presente Sistema di Misurazione e

¹ In allegato al presente SMVP

Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

2. Entro 10 gg. dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, di norma entro i 10 gg. successivi, il Responsabile Titolare di PO:

a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;

b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata ed a notificarla all'interessato;

3. Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi *a)*, entro 3 gg. dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del dipendente, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, attraverso atto scritto e motivato, l'intervento dell'Organo di Valutazione previsto per i Responsabili Titolari di PO, come tentativo di componimento bonario di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

4. La calendarizzazione del colloquio con l'Organo di Valutazione dovrà essere definita entro 10 gg. dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formalizzazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra il Responsabile Titolare di PO e il dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 12 - Revisione della metodologia

1. L'adozione del sistema prevede che nella fase di avvio lo stesso sia presentato, a cura dei Responsabili Titolari di PO, al personale dei livelli. I Responsabili Titolari di PO avranno cura di censire le eventuali criticità o carenze riscontrate nel sistema di valutazione, con conseguente eventuale adeguamento.

Art. 13 - Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

1. I risultati, di cui al presente Sistema di Misurazione e Valutazione, verranno utilizzati per diverse finalità:

a) la valorizzazione delle risorse umane, attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito ed i metodi di incentivazione della produttività, sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente;

b) il miglioramento organizzativo;

c) la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione;

d) la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, degli avanzamenti di carriera).

Capo V - Norme finali

Art. 14 - Criteri di accesso al premio

1. Per la determinazione del premio di produttività del personale dipendente si rinvia a quanto previsto nel Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Art. 15 - Entrata in vigore

1. Il SMVP, di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 1° gennaio 2019.
2. Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.
3. A seguito dell'adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali, di cui al D.Lgs. n. 74/2017, la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

Art. 16 - Norma transitoria

1. Nell'anno di prima applicazione, in caso di impossibilità di piena operatività del SMVP, previa intesa con l'Organo di valutazione, gli strumenti potranno essere adeguati in corso d'anno.

Allegato 1 - Catalogo comportamenti professionali o organizzativi per categoria di appartenenza

Catalogo dei Comportamenti - categorie: D - C - B - A			
Comportamento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio
A Relazione e collaborazione interfunzionale	Si valutano le capacità comunicative e di apporto concreto nel gruppo di lavoro - di relazione con i colleghi e di partecipazione alla vita organizzativa - di collaborazione ed integrazione nei processi di servizio - di propensione a trasmettere le proprie competenze ai colleghi	- 1 0 % ÷ 20 % - 2 21 % ÷ 50 % - 3 51 % ÷ 70 % - 4 71 % ÷ 90 % - 5 91% ÷ 100%	- Non si attiva per collaborare con i colleghi, neppure su richiesta o sollecitazione - Si attiva per collaborare con i colleghi in misura minima e solo su sollecitazione - Si attiva per supportare i colleghi in modo parziale rispetto alle aspettative - Si attiva ad integrarsi nel gruppo di lavoro in maniera adeguata alle aspettative - Si attiva oltre le aspettative e condivide le competenze possedute con i colleghi
B Assunzione di iniziativa	Si valuta il comportamento tenuto in rapporto a situazioni che richiedono, nell'ambito delle proprie competenze, di intraprendere un'azione con un intervento immediato	- 1 0 % ÷ 20 % - 2 21 % ÷ 50 % - 3 51 % ÷ 70 % - 4 71 % ÷ 90 % - 5 91% ÷ 100%	- Di fronte alle situazioni descritte non assume mai alcuna iniziativa - Assume iniziative eccezionalmente, in casi non complessi e con supporto altrui - Assume iniziative spesso ma non in tutti i casi in cui appare necessario - Assume iniziative secondo le aspettative rispetto al ruolo ricoperto - Assume iniziative in misura superiore alle aspettative e rispetto ai colleghi
C Tempestività	Si valuta il rispetto dei tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e di intervento nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche	- 1 0 % ÷ 20 % - 2 21 % ÷ 50 % - 3 51 % ÷ 70 % - 4 71 % ÷ 90 % - 5 91% ÷ 100%	- Non rispetta mai i tempi assegnati - E' poco rispettoso dei tempi assegnati - In qualche occasione è tempestivo - Rispetta i tempi assegnati secondo le aspettative - Nel rispetto dei tempi supera le aspettative, anche anticipando le scadenze
D Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	Si valuta la correttezza dei rapporti intrattenuti con i responsabili/ con eventuali altri vertici direzionali	- 1 0 % ÷ 20 % - 2 21 % ÷ 50 % - 3 51 % ÷ 70 % - 4 71 % ÷ 90 % - 5 91% ÷ 100%	- È scorretto e non esegue le direttive del Responsabile/Dirigente - Non sempre è corretto e leale nei rapporti con i superiori - Esegue le direttive dei responsabili anche se con tendenza alla polemica - Esegue con diligenza le direttive dei responsabili secondo le attese - La correttezza nel rapporto supera le aspettative, oltre il restante personale
E Analisi e soluzione dei problemi.	Si valuta la capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze. Propensioni intellettuali ed emotive nel superare gli ostacoli	- 1 0 % ÷ 20 % - 2 21 % ÷ 50 % - 3 51 % ÷ 70 % - 4 71 % ÷ 90 % - 5 91% ÷ 100%	- Di fronte a situazioni critiche non è capace di prendere decisioni in autonomia - Raramente riesce ad affrontare e risolvere criticità e problemi imprevisti - Salvo alcune eccezioni di solito riesce a risolvere criticità ed imprevisti - Affronta criticità ed imprevisti e li risolve soddisfacendo le aspettative. - Riesce a risolvere criticità e imprevisti in maniera superiore alle aspettative

<p>F Capacità di formulare proposte per il miglioramento del servizio</p>	<p>Si valuta la capacità di presentare ai soggetti competenti proposte di miglioramento del servizio, volte sia al conseguimento di specifici risultati, sia al miglioramento organizzativo dell'ambiente di lavoro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>0 % ÷ 20 %</td></tr></table> - 2 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>21 % ÷ 50 %</td></tr></table> - 3 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>51 % ÷ 70 %</td></tr></table> - 4 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>71 % ÷ 90 %</td></tr></table> - 5 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>91% ÷ 100%</td></tr></table> 	0 % ÷ 20 %	21 % ÷ 50 %	51 % ÷ 70 %	71 % ÷ 90 %	91% ÷ 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Non è capace di formulare proposte migliorative di alcun tipo - Formula solo proposte di scarsa rilevanza - Occasionalmente formula proposte rilevanti - Nel formulare proposte di miglioramento soddisfa le aspettative - Formula proposte rilevanti oltre le aspettative
0 % ÷ 20 %								
21 % ÷ 50 %								
51 % ÷ 70 %								
71 % ÷ 90 %								
91% ÷ 100%								
<p>G Accuratezza e diligenza</p>	<p>Si valuta l'attenzione, la precisione, l'accuratezza e la diligenza nell'assolvere i compiti e le mansioni collegate al ruolo assegnato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>0 % ÷ 20 %</td></tr></table> - 2 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>21 % ÷ 50 %</td></tr></table> - 3 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>51 % ÷ 70 %</td></tr></table> - 4 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>71 % ÷ 90 %</td></tr></table> - 5 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>91% ÷ 100%</td></tr></table> 	0 % ÷ 20 %	21 % ÷ 50 %	51 % ÷ 70 %	71 % ÷ 90 %	91% ÷ 100%	<ul style="list-style-type: none"> - E' incostante, impreciso e negligente. Lavora senza attenzione alla qualità - Spesso è impreciso e non accurato con conseguenti interventi sostitutivi - In alcuni casi è impreciso ed inesatto, mira al mero adempimento formale - La diligenza e precisione che lo contraddistinguono soddisfano le aspettative - L'accuratezza e diligenza che lo contraddistinguono superano le aspettative
0 % ÷ 20 %								
21 % ÷ 50 %								
51 % ÷ 70 %								
71 % ÷ 90 %								
91% ÷ 100%								
<p>H Flessibilità e disponibilità a sostenere impegni di lavoro aggiuntivi</p>	<p>Si valuta la disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto e a garantire il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza, nell'interesse dell'Organizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>0 % ÷ 20 %</td></tr></table> - 2 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>21 % ÷ 50 %</td></tr></table> - 3 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>51 % ÷ 70 %</td></tr></table> - 4 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>71 % ÷ 90 %</td></tr></table> - 5 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>91% ÷ 100%</td></tr></table> 	0 % ÷ 20 %	21 % ÷ 50 %	51 % ÷ 70 %	71 % ÷ 90 %	91% ÷ 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Non mostra alcuna disponibilità a svolgere carichi di lavoro aggiuntivi - E' poco disponibile e spesso fa resistenza ad assumere carichi aggiuntivi - E' disponibile con qualche resistenza a svolgere carichi aggiuntivi - La disponibilità a svolgere carichi aggiuntivi soddisfa le aspettative. - E' disponibile spontaneamente a svolgere carichi aggiunti oltre le aspettative
0 % ÷ 20 %								
21 % ÷ 50 %								
51 % ÷ 70 %								
71 % ÷ 90 %								
91% ÷ 100%								
<p>I Rapporti con l'utenza</p>	<p>Si valutano gli atteggiamenti tenuti con i diretti destinatari dei servizi, la predisposizione a prendere in carico le esigenze degli utenti. La capacità di promuovere l'immagine dell'Ente verso l'esterno tramite i comportamenti assunti dai dipendenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>0 % ÷ 20 %</td></tr></table> - 2 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>21 % ÷ 50 %</td></tr></table> - 3 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>51 % ÷ 70 %</td></tr></table> - 4 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>71 % ÷ 90 %</td></tr></table> - 5 <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>91% ÷ 100%</td></tr></table> 	0 % ÷ 20 %	21 % ÷ 50 %	51 % ÷ 70 %	71 % ÷ 90 %	91% ÷ 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Ha un comportamento non conforme con gli utenti (non disponibile, non adegua il linguaggio all'interlocutore, non fornisce risposte) - E' poco disponibile a cogliere le esigenze degli interlocutori/utenti e non tempestivo nelle risposte - E' disponibile con qualche resistenza a farsi carico delle esigenze degli utenti - I rapporti assunti verso gli utenti interni ed esterni soddisfano le aspettative. - Il comportamento assunto verso il cliente esterno ed interno supera le aspettative
0 % ÷ 20 %								
21 % ÷ 50 %								
51 % ÷ 70 %								
71 % ÷ 90 %								
91% ÷ 100%								

Allegato 2 - Scheda di valutazione

COMUNE DI									
UNITA' ORGANIZZATIVA				CATEGORIA	POS. ECONOMICA		ANNO		
RESPONSABILE							2018		
SERVIZIO									
DIPENDENTE									
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE				Scala di valutazione del risultato ottenuto					
				1	2	3	4	5	
				0% + 20%	21% + 50%	51% + 70%	71% + 90%	91% + 100%	
Obiettivo Performance Organizzativa	Fasi/Sub obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito	% Risultato	Non avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto	
xxxxxxxx	xxxxxxx	30	90				X		
xxxxxxxx	xxxxxxx	30	95					X	
<i>Totale Peso Obiettivi = 60</i>		<i>Pesatura Adeguata</i>	60	93		0	0	27	29
Obiettivo Gestionale	Fasi/Sub obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito	% Risultato	Non avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto	
xxxxxxxx	xxxxxxx	5	91					X	
xxxxxxxx	xxxxxxx	5	90				X		
xxxxxxxx	xxxxxxx	5	70			X			
Comportamenti Professionali	Comportamento Atteso	Peso attribuito	% Risultato	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente	
xxxxxxxx	xxxxxxx	10	80				X		
xxxxxxxx	xxxxxxx	10	80				X		
xxxxxxxx	xxxxxxx	5	80				X		
<i>Totale Peso Obj gestionali + Comportamenti Professionali =40</i>		<i>Pesatura Adeguata</i>	40	82		0	4	25	5
PERFORMANCE		CONTRIBUTO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/60	56	ESITO FINALE PERFORMANCE			88,05	FASCIA	12
		ESITO OBJ ESECUTIVI + COMPORTAMENTI/40	32,55						

*Sistema di Valutazione della Performance
del Segretario Comunale*

In applicazione dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, così come modificato dal D. Lgs 74/2017, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Introduzione

L'entrata in vigore del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001 all'art. 42 introduce un nuovo istituto contrattuale denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia assegnati, ed alla realizzazione di compiti istituzionali. L'erogazione della retribuzione "de qua" è subordinata alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei rendimenti e dei risultati, da definire da parte dei singoli Enti.

Il presente Sistema di Valutazione della Performance dei Segretari Comunali e Provinciali tiene conto, del ruolo e delle funzioni assegnati ai titolari della funzione dalla legge, dai regolamenti, dai decreti e dalle prescrizioni contrattuali, con particolare attenzione alla valutazione della performance individuale e dell'effetto della stessa sull'Organizzazione. Il d.Lgs.150/09 così come modificato dal D. Lgs 74/2017, in attuazione della delega contenuta nella L.15/09, infatti, interviene riguardo alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance dei dipendenti pubblici, Segretari e dirigenti compresi, improntando tutto il processo di gestione della performance a una logica di miglioramento dell'attività amministrativa e dei rapporti con l'utenza. L'obiettivo di garantire elevati standard qualitativi di servizio si raggiunge, dunque, attraverso il perseguimento di risultati e di obiettivi specifici, predefiniti in rapporto allo svolgimento dell'attività istituzionale assegnata, e di miglioramento delle prestazioni in rapporto alla funzione, al ruolo specifico e al funzionamento complessivo dell'Organizzazione.

Art. 1

Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance del Segretario Comunale si riferisce alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette al Segretario Comunale, nonché al positivo contributo fornito, e alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, statuto e regolamenti, ricomprese nell'art. 97 del TUEL D.Lgs 267/2000 e consistono in:

1. *funzione di collaborazione e d'assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico - amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti;*
2. *partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta;*
3. *espressione dei pareri di cui all'art. 49 del T.U.E.L. in relazione alle sue competenze nel caso in cui l'ente non abbia responsabilità dei servizi;*
4. *rogito di tutti i contratti dei quali l'ente è parte;*
5. *esercizio d'ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o conferitagli dal sindaco o dal presidente della provincia;*
6. *funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti o responsabili dei servizi (art. 97 comma 4 del decreto legislativo 267/2000).*

Riguardo alle altre funzioni assegnate dall'organo politico la performance sarà distintamente valutata a fronte di:

1. *ogni singola attività, risultato e obiettivo raggiunto;*
2. *capacità manageriale in rapporto all'attività assegnata;*
3. *efficacia ed economicità nella realizzazione di progetti specifici;*
4. *tempi di raggiungimento dei risultati;*
5. *capacità di valutazione equa di eventuali collaboratori;*
6. *impiego efficiente delle risorse.*

Art. 2

Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance

L'art. 99 del D. Lgs n. 267/2000 stabilisce che nei comuni, la figura del Segretario Comunale "dipende funzionalmente" dal Sindaco, al quale spettano le attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'Ente Locale presso il quale questi presta servizio. Pertanto, l'attività di misurazione e valutazione della performance del Segretario è effettuata da parte del Sindaco che può operare singolarmente, ovvero collegialmente in seno all' OIV o Nucleo di Valutazione, quale componente pro tempore di detto Organismo, secondo i criteri deliberati dalla giunta, su proposta dell'OIV/Nucleo di Valutazione.

Art. 3

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema di valutazione della Performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del *Ciclo di gestione della Performance* e si articola in due momenti diversi:

— Valutazione su Obiettivi di performance in riferimento alle funzioni conferite istituzionalmente al Segretario Comunale dalle leggi, dai regolamenti e dai provvedimenti

Sindacali nonché ad altre funzioni/attività assegnate dall'organo politico, così come descritto al precedente art. 1.

—Valutazione su Comportamenti Professionali Manageriali, che valuta il grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 Tuel D. Lgs. 267/2000, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente, e presuppongono il raggiungimento di obiettivi comportamentali ben definiti (es. *gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente*).

Il sistema di valutazione del Segretario Comunale è composto da un'unica scheda articolata secondo una logica "a campi":

- a) la prima parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle funzioni istituzionali del Segretario Comunale o a attività/obiettivi assegnati dall'organo politico;
- b) la seconda, invece, è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali manageriali da cui si evincono gli obiettivi comportamentali assegnati.

Art. 4

La valutazione sugli obiettivi di Performance

Gli obiettivi di performance assegnati vengono misurati e valutati utilizzando la scheda di misurazione e valutazione (Scheda 1).

La scheda è costituita da una parte identificativa:

- ✓ *Segretario Comunale*: su cui indicare il Nominativo, l'Ente di appartenenza e anno di riferimento ;
- ✓ *Obiettivo di Performance*: contiene l'elencazione degli obiettivi oggetto di misurazione della performance ;
- ✓ *La Performance Attesa*: indica ciò che ci si aspetta dal funzionario in termini di prestazione.

Il primo blocco riguarda l'elencazione degli Obiettivi di Performance. Nell'apposito campo viene inserita la descrizione dell'ambito di performance (ad es. *Assistenza giuridico - amministrativa nei*

*confronti degli organi e partecipazione alle sedute di giunta e consiglio con funzioni di assistenza). A fianco, viene indicata la performance attesa (ad es. *Garantire l'assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi di governo e i soggetti che si interfacciano con l'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridica ed amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione e gli adempimenti conseguenti*). A corredo, appositi indicatori di performance, che permettono di misurare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi resi (ad es. rapporto tra *n. richieste a vario titolo presentate al segretario/ n. personale in servizio; tempo medio di evasione delle richieste; indice di gradimento dell'utenza interna ed esterna etc.*).*

All'obiettivo così definito viene associato un peso la cui determinazione proviene dall'importanza che viene attribuita allo stesso. Il totale delle voci afferenti ai compiti ed agli obiettivi di performance oggetto di valutazione presenti in scheda deve consentire di esprimere un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.

Il peso complessivo degli obiettivi di performance è pertanto pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura del 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale¹. A fianco viene corrisposta una classe di conseguimento dei risultati – *Non avviato* – *Avviato* – *Perseguito* – *Parzialmente Raggiunto* – *Pienamente Raggiunto* con annessa percentuale.

- a) se il risultato è descritto dal livello "*Non avviato*", si ottiene un punteggio pari a 0;
- b) se il risultato è descritto dal livello "*Avviato*", si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 50% e un minimo dell' 21% del peso assegnato;
- c) se il risultato è descritto dal livello "*Perseguito*", si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 70% e un minimo del 51% del peso assegnato
- d) se il risultato è descritto dal livello "*Parzialmente Raggiunto*", si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 90% e un minimo del 71% del peso assegnato;
- e) se il risultato è descritto dal livello "*Pienamente Raggiunto*", si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 100% e un minimo del 90% del peso assegnato.

¹ Il restante 50% è attribuito alle competenze professionali

Tab. 1 Qui di seguito viene riportato, a titolo esemplificativo, un'elenco di obiettivi di performance, e di possibili indicatori:

Obiettivo Gestionale	Valore atteso	Indicatori di Performance
Assistenza giuridico - amministrativa nei confronti degli organi e partecipazione alle sedute di giunta e consiglio con funzioni di assistenza.	Assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi di governo e i soggetti che si interfacciano con l'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridica e amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti del Consiglio e della Giunta curandone la verbalizzazione e gli adempimenti conseguenti.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ n. attribuzioni incarichi di consulenza giuridico - amministrativa a soggetti esterni. ✓ n° richieste a vario titolo presentate al segretario/ n. personale in servizio ✓ tempo medio di evasione delle richieste ✓ n. incontri richiesti / numero incontri svolti
Coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti (o degli incaricati di P.O.)	Sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili d'area, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ n° richieste a vario titolo presentate al segretario/ n. personale in servizio
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta;	Funzioni di partecipazione alle riunioni di G.C. e C.C. e altri organi collegiali (es. commissione elettorale comunale), sovrintendenza alla redazione dei verbali.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ n. richieste di assistenza scritte presentate / numero richieste di assistenza esaudite ✓ n. richieste di assistenza verbali presentate / numero richieste di assistenza esaudite
Funzioni di rogito di contratti e scritture private autenticate	Garantire le funzioni di rogito dei contratti e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (registrazione, trascrizione, voltura ecc.).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ n. contratti presentati al segretario / numero contratti rogati ✓ n. contratti presentati al segretario / numero contratti registrati, trascritti e volturati nei termini ✓ n. scritture private presentate al segretario / numero scritture private registrate, trascritte e volturate nei termini ✓ n. attribuzioni incarichi a notai per la stipula di contratti in cui sia parte l'ente
Direzione di uffici e servizi	Garanzia dell'ottimale gestione dell'Unità organizzativa assegnata.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ n° aree a vario titolo gestite direttamente dal segretario/ n. aree totali nella struttura Organizzativa dell'Ente

Art. 5

La valutazione dei Comportamenti Professionali Manageriali

Il secondo blocco della scheda è dedicata alla elencazione:

- ✓ dei *Comportamenti Professionali Manageriali*: indica gli obiettivi comportamentali manageriali, oggetto di misurazione della performance nello svolgimento delle funzioni assegnate dall'art. 97 del Tuel D. Lgs 267/2000, elencati nella Tab. 2 e da definire in base alle specificità organizzative dell'Ente;
- ✓ l' *Oggetto della misurazione*: indica ciò che ci si aspetta dal funzionario in termini di prestazione.

A ciascun comportamento professionale sono associati cinque livelli di valutazione (*inadeguato, insoddisfacente, migliorabile, buono, eccellente*) e per ciascun coefficiente di valutazione sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- a) se il valutato è descritto dal livello "*inadeguato*", ottiene un punteggio pari a 0;
- b) se il valutato è descritto dal livello "*insoddisfacente*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 50% e un minimo dell' 21% del peso assegnato ;
- c) se il valutato è descritto dal livello "*migliorabile*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 70% e un minimo del 51% del peso assegnato;
- d) se il valutato è descritto dal livello "*buono*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 90% e un minimo del 71% del peso assegnato;
- e) se il valutato è descritto dal livello "*eccellente*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 100% e un minimo del 90% del peso assegnato;

A ciascun livello corrisponde un "descrittore" comportamentale che evidenzia le caratteristiche del Funzionario in relazione al comportamento osservato.

Il peso complessivo dei Comportamenti è pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura pari al 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale.

Tab.2 Qui di seguito viene riportato, l'elenco di obiettivi comportamentali professionali e manageriali:

Comportamenti Professionali Manageriali	Oggetto della Misurazione
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, Missioni
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali e dipendenti	Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	Tempi di risposta sulle variabili precedenti
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	Competenza a risolvere le variabili precedenti
Capacità di gestione delle risorse attribuite (risorse strumentali e finanziarie)	Grado di utilizzo delle risorse finanziarie, grado di utilizzo delle risorse strumentali
Capacità di innovare e stimolare tecnologicamente e proceduralmente l'Ente	Introduzione efficiente dei sistemi informativi e tecnologici; semplificazione procedure
Capacità di attribuire i ruoli e i compiti ai collaboratori	Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo
Capacità di motivare le risorse umane	Gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto
Attenzione ai bisogni espressi dall'utenza (inteso anche il cliente interno)	Capacità di ascolto, apertura mentale, capacità di attivarsi tempestivamente sui bisogni
Capacità e disponibilità a rappresentare e tutelare l'Ente con altre istituzioni	Rappresentanza istituzionale e non legale
Disponibilità e capacità ad espletare compiti ed attribuzioni diverse	Raggiungimento obiettivi specifici quale responsabile servizi vari.

Art. 6
Verifica finale della performance

Entro il mese di Febbraio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, l'Organo di Valutazione:

- a) procede alla valutazione dei risultati conseguiti ovvero alle cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nella scheda di valutazione.
- b) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo di performance un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala con cinque livelli di valutazione, come dal precedente art. 4;
- c) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali manageriali attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala con cinque livelli di valutazione, come dal precedente art. 5;

Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto "peso" per il "coefficiente di valutazione". Il "punteggio totale" è dato invece dalla media dei punteggi totali conseguiti sugli obiettivi di performance e sugli obiettivi comportamentali professionali manageriali.

Il punteggio minimo ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, ai sensi dell'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001 viene fissato nell' 80% del punteggio massimo attribuibile (100%).

Scheda I

		COMUNE DI							
SEGRETARIO COMUNALE					ANNO				
OBIETTIVI DI PERFORMANCE		Peso % Obiettivo	Risultato (%)	Valutazione del risultato ottenuto - Percentuali di conseguimento					
Obiettivo di Performance	Performance attesa			1	2	3	4	5	
				0 ÷ 20%	21% ÷ 50%	51% ÷ 70%	71% ÷ 90%	91% ÷ 100%	
		Non Avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto			
				x					
		-		x					
		-		x					
		Totale	Media						
TOTALE PESO OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE		-	#DIV/0!		0	0	0	0	
Comportamenti Professionali		Peso %	Valori Rilevati (%)	Valutazione del comportamento - Valori rilevati					
Oggetto della misurazione	Performance attesa			1	2	3	4	5	
				0 ÷ 20%	21% ÷ 50%	51% ÷ 70%	71% ÷ 90%	91% ÷ 100%	
		Inadeguato	Non soddisfacente	Migliorabile	Buono	Eccellente			
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, Missioni	8,0		x					
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali e dipendenti	Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente	8,0		x					
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	Tempi di risposta sulle variabili precedenti	15,0		x					
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	Competenza a risolvere le variabili precedenti	15,0		x					
Capacità di gestione delle risorse attribuite (risorse strumentali e finanziarie)	Grado di utilizzo delle risorse finanziarie, grado di utilizzo delle risorse strumentali	7,0		x					
Capacità di innovare e stimolare tecnologicamente e proceduralmente l'Ente	Introduzione efficiente dei sistemi informativi e tecnologici; semplificazione procedure	5,0		x					
Capacità di attribuire i ruoli e i compiti ai collaboratori	Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo	15,0		x					
Capacità di motivare le risorse umane	Gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto	8,0		x					
Attenzione ai bisogni espressi dall'utenza (inteso anche il cliente interno)	Capacità di ascolto, apertura mentale, capacità di attivarsi tempestivamente sui bisogni	7,0		x					
Capacità e disponibilità a rappresentare e tutelare l'Ente con altre istituzioni	Rappresentanza istituzionale e non legale	5,0		x					
Disponibilità e capacità ad espletare compiti ed attribuzioni diverse	Raggiungimento obiettivi specifici quale responsabile servizi vari.	7,0		x					
		Totale	Media						
TOTALE PESO COMPORAMENTI PROFESSIONALI		100	100		0	0	0	0	
VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO		ESITO OBIETTIVI		<input type="text" value="-"/>		ESITO COMPLESSIVO			<input type="text" value="0,0%"/>
		ESITO COMPORAMENTI		<input type="text" value="-"/>					

Unione dei Comuni Basso Campidano

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Allegato alla Deliberazione della Giunta n. ___ del ___ / ___ / 2019

SOMMARIO

Capo I	3
Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance	3
Art. 1 - Oggetto e Definizioni	3
Art. 2 - Finalità	4
Art. 3 - Ambito di applicazione ed esclusioni	5
Art. 4 - Ruoli e Responsabilità	5
Art. 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione	5
Capo II	6
Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi	6
Art. 6 - La programmazione operativa degli obiettivi	6
Art. 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi	8
Art. 8 - La Ponderazione degli Obiettivi	10
Art. 9 - La Ponderazione degli Comportamenti	10
Art. 10 - Parametri di misurazione	11
Art. 11 - La Validazione	12
Art. 12 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali	12
Capo III	13
Misurazione e Valutazione delle Performance -	13
Art. 13 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale	13
Art. 14 - Il monitoraggio delle Performance	13
Capo IV - La Valutazione Finale	14
Art. 15 - Le fasi della Valutazione	14
Art. 16 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale	14
Art. 17 - La valutazione dei comportamenti	15
Art. 18 - Le metriche di Valutazione	16
Art. 19 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale	17
Art. 20 - Le Schede di valutazione della performance	17
Art. 21 - La Differenziazione delle Valutazioni	18
Art. 22 - Colloquio Finale	19
Art. 23 - Proposta di Valutazione	19
Capo V conciliazione	19
Art. 24 - Disciplina di Conciliazione	19
Capo VI	20

Rendicontazione	20
Art. 25 - Relazione Finale sulle Performance.....	20
Art. 26 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a) del D.Lgs. n. 150/2009	20
Capo VII Norme finali.....	21
Art. 27 - Criteri di accesso al premio.....	21
Art. 28 - Entrata in vigore.....	21
Art. 29 - Norma Transitoria	21

Premessa

L'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, come modificato dal D.Lgs. 25.05.2017, n. 74, prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la Performance organizzativa ed individuale e, a tal fine, adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Il presente documento ha lo scopo di illustrare i criteri e i metodi per la valutazione dei Titolari di PO, anche con riferimento agli obblighi, in capo al lavoratore, che derivano dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dai codici di comportamento.

Per l'introduzione del Sistema intervengono:

1. l'Organo di Valutazione, tenuto a validare annualmente con apposito parere vincolante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, tenuto ad adottare in via formale il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Capo I

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Art. 1 - Oggetto e Definizioni

1. Il *Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance* (SMVP) è un insieme di tecniche e processi che contribuiscono ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance.
2. Il sistema descrive l'intero Ciclo della Performance e si articola, secondo l'art. 4, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale; e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
3. Il sistema descrive:
 - a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;
 - b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
 - c. le modalità di interazione con i sistemi di controllo esistenti;

d. le modalità di interazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

4. Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, attraverso il ricorso ad indicatori. Attraverso la misurazione vengono quantificati i risultati raggiunti dall'amministrazione, nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (Performance Organizzativa), i contributi individuali (Performance Individuale).

5. Per *valutazione* si intende l'attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

6. La *Performance Organizzativa* misura l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le risorse a disposizione (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

7. La *Performance Individuale* misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti assunti nell'esecuzione degli stessi; è distinta in: a) Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente; b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati al CdR e ai Comportamenti Professionali.

8. I *Comportamenti* sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato e, pertanto, attiene al "come" viene: a) resa la prestazione lavorativa; b) interpretato il ruolo di Titolare di PO.

9. Gli *outputs* sono definiti come i beni e servizi forniti da un'amministrazione ai cittadini, alle imprese operanti nel territorio.

10. Gli *outcomes* sono definiti come gli impatti o le conseguenze delle politiche pubbliche, dei programmi e delle attività di governo sulla comunità amministrata. Gli *outcomes* riflettono i risultati intenzionali e non intenzionali dell'azione di governo.

Art. 2 - Finalità

1. La Misurazione e Valutazione della Performance fornisce ai cittadini delle informazioni sintetiche su risultati conseguiti dall'amministrazione, a fronte dell'utilizzo di risorse pubbliche ed è finalizzata:

- al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze;
- alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

2. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi accessibili, al fine di garantire la massima trasparenza dell'attività svolta dall'organo competente.

Art. 3 - Ambito di applicazione ed esclusioni

1. Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Titolari di PO dell'Ente, il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2, comma 2, del D.Lgs. n. 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.ii.
2. L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato, determina la sospensione del processo valutativo in corso fino alla conclusione dell'iter.

Art. 4 - Ruoli e Responsabilità

1. All'organo di indirizzo politico-amministrativo compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare, secondo quanto previsto al comma 2 dell'art.6.
2. Ai titolari di PO compete la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati ai CdR medesimi, dell'attività amministrativa e dei relativi risultati, nonché la partecipazione al processo di programmazione, secondo quanto previsto al comma 2 e ss. dell'art. 6, compreso il processo di monitoraggio e di valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.
3. L'Organo di Valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Nello specifico svolge:
 - a) Il presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso;
 - b) La validazione del piano degli obiettivi di Performance/Piano Performance;
 - c) Il monitoraggio della Performance Organizzativa e Individuale, ovvero la verifica dell'andamento della Performance dell'amministrazione, rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
 - d) La validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;
 - e) La proposta di valutazione annuale della Performance Organizzativa e Individuale dei Titolari di PO e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
 - f) L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità, di cui all'art. 14, comma. 4, lett. g), del D.Lgs. n. 150/2009.

Art. 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

1. L'interazione tra Organo di Valutazione e l'Amministrazione comunale è strutturata in modo tale da garantire una visione sistemica del ciclo della misurazione e valutazione delle performance, nonché assicurare segnalazioni tempestive sugli scostamenti, cui potranno seguire interventi correttivi rispetto a quanto programmato.

2. L'amministrazione, anche attraverso apposite misure organizzative, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai valutatori, relativamente ai risultati organizzativi ed individuali. A tale scopo, può essere individuata una struttura dedicata, o in assenza potrebbero essere individuati dei referenti che facilitino la comunicazione ed il coordinamento tra tutte le fasi del processo.
3. Tale struttura può offrire il proprio qualificato e coordinato contributo nelle seguenti attività: a) coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.); b) gestione organizzativa degli incontri di calibrazione, di cui al comma 3 dell'art. 21 del presente SMVP.
4. In assenza di una struttura organizzata, il Segretario Comunale dell'Ente supporterà l'Organo nelle attività di misurazione e valutazione, al fine di garantire il pieno accesso alle informazioni.
5. Nello svolgimento delle sue attività l'Organo di Valutazione ha pieno accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali ed amministrativi. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza.

Capo II

Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

Art. 6 - La programmazione operativa degli obiettivi

1. Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, secondo le sequenze temporali, di cui ai successivi commi e come esemplificato nella tab.1 del successivo art. 11, la definizione ed assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa e di quelli specifici di Performance Individuale, compresi i comportamenti professionali per ciascun Titolare di PO, dei relativi valori attesi e dei rispettivi indicatori di misurazione, tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla Performance dell'Ente.
2. L'Organo Esecutivo dell'Ente provvede, di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, in collaborazione con i Titolari di PO, alla definizione del Piano della Performance/ Piano degli obiettivi di Performance e dei comportamenti, all'approvazione e alla contestuale assegnazione.
3. Il requisito dell'adozione formale degli obiettivi è elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance; pertanto, l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione.
4. L'organo esecutivo, in collaborazione con i Titolari di PO, provvederà all'individuazione degli obiettivi, di cui al comma 1, tenendo in debito conto, anche ai fini della loro validazione, i requisiti previsti dall'art. 5 del D.Lgs. n. 150/09 ss.mm.ii.; pertanto, gli obiettivi devono essere: a) rilevanti e

pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie 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; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; f) correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

5. Fatte salve le tempistiche, di cui al comma 2, l'Amministrazione in rapporto a quanto previsto nel proprio Documento Unico di Programmazione (DUP) e mediante l'utilizzo di apposita scheda di programmazione per la definizione degli obiettivi annuali, dovrà specificare per ciascun obiettivo:

- a. la classe di performance di appartenenza (Obiettivo di Performance Organizzativa /Obiettivo Specifico di Performance Individuale) secondo la disciplina, di cui al successivo art. 7;
- b. le eventuali risorse finanziarie necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
- c. l'indirizzo strategico di riferimento;
- d. la missione ed il programma afferente;
- e. il Responsabile primario, cui competono le azioni prevalenti dell'obiettivo e quelli secondari;
- f. la descrizione sintetica dell'obiettivo comprensivo del risultato/valore atteso e il peso.

6. È prerogativa dell'Ente aggiornare, integrare, modificare e/o cessare, anche su richiesta/proposta del Titolare di PO, gli obiettivi di Performance nel corso dell'esercizio di riferimento. Le eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già attribuiti, non possono essere attuate nei trenta giorni antecedenti la data di conclusione dell'obiettivo, salvo il verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Nella relazione finale sulla Performance, di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 ss.mm.ii., sono riportati gli obiettivi di performance modificati o integrati, con specifica indicazione delle variazioni verificatesi durante l'esercizio.

7. Gli obiettivi potranno avere una declinazione annuale e/o triennale, in quest'ultimo caso, gli obiettivi annuali rappresentano i traguardi intermedi da raggiungere, al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

8. Entro i successivi 15 gg. dalla data formalizzazione degli obiettivi, di cui al comma 3, se trattasi di Obiettivo di Performance Organizzativa, il Responsabile primario, provvederà in collaborazione con i Responsabili secondari a definire:

- a) le fasi, attività previste, tempi di esecuzione ed i rispettivi risultati attesi (output) da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;
- b) il peso di ciascuna delle attività/compiti specifici attribuiti a ciascun Titolare di PO coinvolto;
- c) gli indicatori di risultato;

¹ Desumibile dal confronto con il Documento Unico di Programmazione.

d) le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi (ruoli e responsabilità), sulla base di quanto stabilito alla precedente lett. a);

e) la trasmissione all'Organo di Valutazione della pianificazione esecutiva, di cui trattasi;

9. Al termine del processo di programmazione, l'Organo di Valutazione provvede alla Validazione del Piano degli Obiettivi di performance, secondo la disciplina, di cui all'art. 11 del presente SMVP;

10. A seguito della Validazione, i Titolari di PO provvederanno a cascata, entro i successivi 15 gg., ad assegnare formalmente ai rispettivi collaboratori, mediante l'ausilio di apposite schede², gli obiettivi, compresi i comportamenti e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire sia per il raggiungimento dell'obiettivo di Performance Organizzativa, che per quelli specifici di Performance Individuale.

Art. 7 - La classe di appartenenza degli obiettivi

1. In fase di programmazione degli obiettivi, di cui al precedente articolo, verrà assegnata la classe di appartenenza degli stessi (performance organizzativa o individuale) sulla base di due distinti criteri: a) Dimensione; b) Contenuto;

a) Performance Organizzativa:

2. Appartengono a questa classe gli obiettivi che riguardano l'amministrazione nel suo complesso e l'insieme dei CdR dell'Ente;

3. In base al contenuto, in conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance organizzativa possono rappresentare le modalità operative dell'azione di un'organizzazione pubblica, mediante:

a) l'utilizzo efficace dei fattori produttivi a disposizione, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, b) l'attuazione dei piani e programmi, c) la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, d) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

4. Nello specifico, gli obiettivi afferenti a questo ambito della performance organizzativa riguardano congiuntamente, ovvero disgiuntamente:

a1) *l'organizzazione dei fattori produttivi*³. Rientrano in questo ambito organizzativo gli obiettivi finalizzati a modernizzare le modalità di produrre/erogare i propri servizi (dematerializzazione; servizi on line; efficientamento dei processi di programmazione⁴); migliorare l'organizzazione della produzione /razionalizzazione del lavoro (distribuzione del lavoro, errori nella produzione, dimensionamento della catena produttiva⁵), compresa la gestione e la formazione delle risorse umane; la funzionalità organizzativa

² In allegato al presente SMVP

³ fattori produttivi sono gli strumenti, beni o servizi strumentali

⁴ Ad es. un obiettivo in questo senso potrebbe riguardare la produzione dei documenti di programmazione come il bilancio

⁵ In breve se la catena di produzione è troppo lunga; se ci sono ridondanze, etc.

dell'ente e, quindi, l'insieme delle regole formali e informali (compresi i ruoli) che disciplinano la produzione dei beni e servizi dell'Ente.

a2) *l'efficienza nell'impiego delle risorse*. In questo ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche⁶ a disposizione dell'Ente mediante, ad esempio, il pieno e flessibile utilizzo delle stesse nei diversi CdR. In tale ambito possono essere individuati obiettivi afferenti al contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi;

a3) *l'attuazione di piani e programmi*. Rientrano in questo ambito l'attuazione di tutto quanto previsto nei documenti di programmazione operativa dell'Ente, nonché quanto previsto dal legislatore nazionale in materia di anticorruzione, trasparenza, controlli interni.

a4) *la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati*. In questo ambito rientrano gli obiettivi che mirano ad assicurare un determinato standard quali/quantitativo di servizi e che fissano la qualità attesa dei servizi in termini di: tempestività; accessibilità etc.¹ Rientrano, altresì, in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati;

- a5) *attuazione delle politiche rispetto ai bisogno finali della collettività*. Rientrano in questo ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività; pertanto, riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico *output* (es. un atto amministrativo), bensì è strumentale alla produzione di un effetto (*outcome*)⁷ che costituisce il risultato conclusivo su cui l'Organo di Valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento dell'effetto atteso. In questo ambito rientrano, altresì, gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alla scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione, etc.);

b) Performance Individuale:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che possono riguardare uno o più CdR. In base al contenuto, in conformità all'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance individuale riguardano la produzione di un risultato specifico da parte di un CdR non ascrivibile all'amministrazione nel suo complesso e a cui, tuttavia, possono concorrere anche altri CdR⁸.

⁶ Potrebbe riguardare anche l'efficienza nella gestione delle risorse umane assegnate; le risorse strumentali; l'efficienza nell'utilizzo del tempo - lavoro

⁷ Ad es. gli interventi realizzati hanno migliorato la qualità della vita dei cittadini.

⁸ Ad es. la riduzione della dispersione scolastica di una certa % è un obiettivo del CdR che si occupa di diritto allo studio, cui tuttavia può concorrere anche il CdR dei servizi Sociali che si occupa di interventi di sensibilizzazione nei confronti dei genitori degli alunni a rischio, etc.)

Art. 8 - La ponderazione degli obiettivi

1. L'Organo esecutivo attribuisce, a ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione, un *peso* necessario per il calcolo del risultato sintetico di performance del Titolare di PO valutato. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che consente di definire per ciascuno degli obiettivi: *l'Importanza, l'Impatto all'Esterno, la Complessità e la realizzabilità*, cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

- a) Importanza: Alta = 5; Media = 3; Bassa = 1;
- b) Impatto all'esterno: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- c) Complessità: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- d) Realizzabilità⁹: Alto = 1; Medio = 3; Basso = 5;

Il peso assoluto per ciascun obiettivo è dato dalla somma dei valori assegnati. Il peso relativo utile ai fini della valutazione è espresso in valori percentuali.

2. La sommatoria dei pesi assoluti inerenti il contributo dato alla Performance Organizzativa concorre nella misura del 60% del peso complessivo, mentre, il peso attribuito alla Performance Individuale (comprensiva dei Comportamenti) rileva per il 40%.

3. In fase di Pianificazione operativa, di cui al comma 8 dell'art. 6, il Titolare di PO responsabile primario, in collaborazione con i Titolari di PO dei CdR, coinvolti nella realizzazione degli obiettivi di Performance Organizzativa, provvede alla ponderazione delle attività/compiti specifici assegnati a ciascun Titolare di PO e in funzione del peso assegnato a ciascun obiettivo. La ponderazione è determinata per ciascuna delle attività/compiti in cui si articola la pianificazione esecutiva dell'obiettivo in funzione della percentuale di partecipazione.

4. L'obiettivo di performance individuale è pesato secondo la procedura, di cui al comma 1.

Art. 9 - La ponderazione dei comportamenti

1. Il peso dei comportamenti professionali è definito dal Sindaco e/o Assessore di riferimento, con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione, in alternativa previo consenso, è definito dall'Organo di valutazione in collaborazione con il Segretario Comunale.

2. Il peso viene determinato in relazione all'importanza ed all'impatto all'esterno del comportamento, cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

Importanza:	Alta = 5	Media: M = 3	Bassa: B = 1
Impatto all'esterno:	Alta = 5	Medio: M = 3	Basso: B = 1

⁹ La pesatura di tale elemento è inversamente proporzionale. Se l'obiettivo è semplice da raggiungere e non sussistono elementi esterni che possono inficiare il raggiungimento dell'obiettivo, il punteggio da assegnare alla realizzabilità è = A

3. Il peso assoluto per ciascun comportamento è dato dalla somma dei valori assegnati e concorre alla valutazione della performance Individuale (comprensiva degli obiettivi specifici) per il 40% della Valutazione complessiva del Titolare di PO;

Art. 10 - Parametri di misurazione

1. I Titolari di PO provvederanno a completare la fase di Programmazione, corredando ciascuno degli obiettivi di specifici indicatori di misurazione secondo le indicazioni, di cui ai commi successivi.

2. Costituiscono parametro di misurazione le seguenti dimensioni:

- **lo stato delle risorse**, che misura la capacità dell'amministrazione di un utilizzo razionale delle risorse a disposizione (umane, economico-finanziarie e strumentali), rispetto allo scopo (ad es. la capacità di programmazione e di spendita delle risorse evitando avanzzi/immobilizzazioni di risorse da parte di un CdR);

- **l'efficienza** che esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate.

- **l'efficacia**, esprime l'adeguatezza dell'output erogato, rispetto alle aspettative ed alle necessità degli utenti (interni ed esterni). L'efficacia dell'azione di un'amministrazione è misurata su due distinti assi:

- a) *efficacia oggettiva* (ad es: correttezza dell'output prodotto/erogato rispetto a quello programmato; tempestività di risposta/intervento; i tempi di attesa; il numero di errori commessi; il numero dei richiami dell'utenza per l'integrazione documentale; accessibilità/possibilità di accesso tramite web;

- b) *efficacia soggettiva* o percepita che misura la percezione che gli utenti hanno del servizio tramite indagini di *customer satisfaction*, *interviste* o *focus group*. In merito a quest'ultimo parametro, l'ente provvederà alla definizione ed adozione di adeguato strumento finalizzato alla rilevazione/misurazione e comparazione del grado di soddisfazione dei cittadini in merito alla qualità dei servizi erogati;

- **l'impatto**, che esprime il contributo dato dall'amministrazione alla realizzazione dell'impatto/effetto generato da una determinata attività (servizio/progetto) sui destinatari diretti (utenti) o indiretti (ad es. se l'impatto atteso è la riduzione di fenomeni di abbandono dei rifiuti, verranno misurati gli effetti che i progetti specifici (potenziamento e qualificazione dell'attività di prevenzione/controllo, interventi mirati di educazione al rispetto dell'ambiente ecc.) hanno reso rispetto al target.

3. Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve avere una validità intersoggettiva e, pertanto, lo stesso deve essere caratterizzato da:

- *precisione, o significatività*, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;

- *completezza*, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;

- *tempestività*, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili, ai fini dell'attivazione di processi decisionali sia in merito alla valutazione, che alle eventuali azioni correttive da intraprendere, anche in funzione dell'applicazione di quanto previsto al comma 6, dell'art. 6;
- *misurabilità*, vale a dire la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva.

Art. 11 - La validazione

1. Al fine di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, l'Organo di Valutazione, acquisito il Piano degli Obiettivi/Piano Performance, di cui all'art. 6, corredato degli indicatori di misurazione, di cui all'art. 10, provvede alla validazione dello stesso.
2. L'organo di valutazione provvede alla validazione del Piano, con apposito verbale, rilevando l'omogeneità tra la proposta presentata e quanto previsto dal richiamato art. 5 del D.Lgs. n.150/09 e ss.mm.ii. In caso di motivato parere contrario, l'Organo di Valutazione rinvia il piano ai soggetti interessati con le indicazioni operative da eseguire e tempistiche da rispettare, al fine di procedere, ricorrendone i presupposti, alla validazione di cui trattasi.
3. Eventuali modifiche apportate al Piano degli Obiettivi, nel corso dell'esercizio (secondo il comma 6 dell'art. 6) devono essere validate, secondo la disciplina del presente articolo dall'Organo di Valutazione.
4. Il verbale di validazione è trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente.

Tab. 1 - Ciclo di Programmazione degli Obiettivi -

Competenza	Giunta	Titolare di PO Responsabile Primario	Titolari di PO	Organo di Valutazione	Titolari di PO
Prodotto	Definizione e approvazione del piano degli obiettivi e dei comportamenti	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.O.	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.I.	Validazione Piano degli Obiettivi	Assegnazione Obiettivi Collaboratori
Tempi	Entro 30 gg dall'approvazione del Bilancio	15/02	15/02	28/02	15/03

Art. 12 - Catalogo e indicatori dei comportamenti professionali

1. Al fine di garantire, sia al valutato che al valutatore, di conoscere i comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto, nonché un'adeguata omogeneità metodologica, il presente SMVP è dotato di un catalogo di riferimento¹⁰.

¹⁰ In allegato al presente SMVP

2. A ciascuno dei comportamenti è associato un set di *descrittori*, per ciascuna classe di ruolo organizzativo, attraverso cui vengono individuate azioni osservabili considerate significative, per illustrare il comportamento atteso, sia in termini di azioni positive, che di azioni ritenute inadeguate al ruolo. Si rinvia all'Allegato – “*Comportamenti Professionali*”.

Capo III

Misurazione e Valutazione delle Performance

Art. 13 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

1. La *misurazione* della *Performance Organizzativa* rileva il grado di conseguimento di un dato risultato atteso che riguarda l'amministrazione nel suo complesso.
2. La misurazione della Performance Organizzativa si conclude con la produzione di un dato sintetico rappresentato, di norma, da una cifra espressa in % che indica il grado di allineamento o scostamento, rispetto al risultato complessivamente atteso e costituisce il parametro di riferimento per la misurazione della Performance Individuale, di cui alla lett. a) del successivo comma 3.
3. La misurazione della *Performance Individuale* rileva l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dal Titolare di PO, in altre parole, misura:
 - a) il contributo specifico fornito dal Titolare di PO al conseguimento degli obiettivi di Performance Organizzativa, di cui al comma 2 in cui lo stesso Titolare di PO risulta coinvolto¹¹;
 - b) il grado di conseguimento di eventuali specifici obiettivi di competenza dell'unità Organizzativa di diretta responsabilità del Titolare di PO;
 - c) i comportamenti, che attengono al “*come*” un'attività e un ruolo vengono svolti/interpretati dal Titolare di PO all'interno dell'organizzazione.

Art. 14 - Il monitoraggio delle Performance

1. L'Organo di Valutazione, secondo quanto previsto dall'art. 6 del D.Lgs. n. 150/09 e ss.mm.ii, provvede tramite un colloquio con i Titolari di PO e, ove possibile, attraverso sistemi di controllo strategico e di gestione, al monitoraggio delle Performance. Tale verifica intermedia consente l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando, anche su proposta dei Titolari di PO, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi da parte dell'organo esecutivo, anche in forza del verificarsi degli eventi, di cui al comma 6 dell'art. 6 del presente SMVP.

¹¹ Pertanto, se l'esito della Misurazione della Performance Organizzativa è ad es. pari al 75% del risultato complessivamente atteso, la misurazione della Performance Individuale misura il contributo dato da ciascun Titolare di PO al quel dato risultato.

2. Il Titolare di PO è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi/Piano delle performance e dei relativi target.
3. L'Organo di valutazione, fermo restando il rispetto delle fasi e tempistiche della programmazione, di cui all'art. 6, effettua almeno una sessione di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di Performance.
4. L'Organo di valutazione provvede a dare atto dell'esito del monitoraggio mediante apposito verbale ed a trasmetterlo all'Organo Esecutivo. Le risultanze del monitoraggio sono inserite nella Relazione annuale sulla Performance dell'Ente.

Capo IV La Valutazione Finale

Art. 15 - Le fasi della Valutazione

1. La valutazione si articola nelle seguenti fasi:
 - a. valutazione del contributo dato da ciascun Titolare di PO al raggiungimento della *Performance Organizzativa*;
 - b. valutazione degli obiettivi specifici di *Performance Individuale*;
 - c. valutazione dei *Comportamenti*;
 - d. colloquio di feedback e presa visione della proposta di valutazione da parte dei valutati;
 - e. proposta di Valutazione all'Organo Esecutivo.

Art. 16 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione della *Performance Individuale*, quale contributo dato dal Titolare di PO alla Performance Organizzativa ed al raggiungimento degli obiettivi specifici di Performance Individuale, compresi i comportamenti professionali/manageriali, si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento, tra i risultati effettivamente raggiunti dai Titolari di PO e quelli programmati. La fase di valutazione si articola, pertanto, nei seguenti step:
 - a) identificazione dei fattori che hanno portato allo scostamento;
 - b) verifica della natura degli scostamenti se di natura endogena e/o esogena (ascrivibile a fattori interni all'organizzazione, ovvero a fattori esterni).
2. Al fine di consentire una corretta esecuzione di quanto previsto nel comma precedente, ciascun Titolare di PO, secondo le tempistiche assegnate dall'Organo di Valutazione, provvede a documentare i risultati raggiunti mediante un report che confluisce nella Relazione finale sulla Performance.
3. La valutazione prevede la formulazione di un giudizio e l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite, di cui al successivo art. 18) e verrà utilizzato per diverse finalità:

- a) la valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito ed i metodi di incentivazione della produttività sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente;
- b) il miglioramento organizzativo;
- c) la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione.

Art. 17 - La valutazione dei comportamenti

1. Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento assunto dal Titolare di PO, in rapporto a quello atteso, si utilizzano scale di giudizio o di valutazione che consentano di “*quantificare*” in quale misura il Titolare di PO ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.
2. La valutazione dei comportamenti verrà effettuata mediante la somministrazione al Sindaco, all'Assessore/i _____ di riferimento e, se del caso, al Segretario Comunale, di un questionario predisposto dall'Organo di Valutazione. La decisione in merito al coinvolgimento o meno dei Titolari di PO nella valutazione dei comportamenti degli stessi è rimessa alla libera e autonoma determinazione dell'Organo di Valutazione.
3. In alternativa alla somministrazione dei questionari si potrà procedere, con il supporto dell'Organo di Valutazione, ad un *focus* dedicato condotto in plenaria con l'organo esecutivo per la valutazione dei comportamenti di ciascun Titolare di PO. Rilevano, ai fini della valutazione dei comportamenti, anche la gestione di eventi particolarmente significativi e/o situazioni critiche che meglio possono descrivere le modalità di interpretazione del ruolo da parte del Titolare di PO.
4. Per la misurazione e valutazione del solo comportamento, afferente la gestione delle risorse umane, potrà essere somministrato un questionario anonimo¹² al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento del Titolare di PO. Il questionario potrà essere modificato a cura dell'Organo di Valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità del Titolare di PO nella gestione delle risorse umane assegnate. L'utilizzo del questionario è disposto dall'Organo esecutivo dell'ente in sede di programmazione, ovvero su autonoma disposizione dell'Organo di Valutazione.
5. L'esito dei questionari concorre insieme alla valutazione effettuata tramite Sindaco, Assessore/i e Segretario Comunale¹³, alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane del Titolare di PO.
6. È fatta salva la possibilità/opportunità per il Titolare di PO, di corredare il report, di cui al comma 2, del precedente art. 16 di una descrizione dei comportamenti professionali, oggetto di valutazione, assunti nel corso dell'esercizio in riferimento ad eventi ritenuti particolarmente significativi o indicativi/emblematici delle modalità proprie di interpretazione del ruolo dirigenziale.

¹² In allegato al presente SMVP

¹³ Ovvero tramite l'esito dei lavori di valutazione svolto in plenaria dell'organo esecutivo

7. Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organo di Valutazione ha la 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 concorre alla determinazione dell'esito complessivo della valutazione.

Art. 18 - Le metriche di Valutazione

1. La valutazione viene effettuata mediante l'espressione di un giudizio composito, espresso sia in termini percentuali che in termini sintetici, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato.

2. Le metriche di valutazione relative agli obiettivi di performance sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *Non avviato - Avviato - Perseguito - Parzialmente Raggiunto - Pienamente Raggiunto*.
In particolare:

- se l'obiettivo è descritto dal livello "*non avviato*", ottiene un punteggio pari a 0;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*avviato*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*perseguito*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*parzialmente raggiunto*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*pienamente raggiunto*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;

3. Le metriche di valutazione relative ai comportamenti professionali/manageriali sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *inadeguato - insoddisfacente - migliorabile - buono - eccellente*.
In particolare:

- se il comportamento è descritto dal livello "*inadeguato*", ottiene un punteggio pari a 0;
- se il comportamento è descritto dal livello "*insoddisfacente*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
- se il comportamento è descritto dal livello "*migliorabile*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
- se il comportamento è descritto dal livello "*buono*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
- se il comportamento è descritto dal livello "*eccellente*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;

Art. 19 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione complessiva del Titolare di PO è determinata nella misura del 60% dal contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa. L'esito della valutazione è dato dal prodotto del peso dell'obiettivo, di cui all'art. 8, per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17. Il risultato indica il grado di allineamento o scostamento rispetto al risultato complessivamente atteso.
2. La valutazione della performance individuale, data dal risultato conseguito in rapporto ad eventuali obiettivi specifici ed ai comportamenti professionali concorre nella misura del 40% della Valutazione complessiva del Titolare di PO. L'esito di tale valutazione è data dalla somma dei prodotti del peso dell'obiettivo specifico (di cui all'art. 8) e dei comportamenti (di cui all'art. 9) per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17.
3. L'esito della valutazione (valori e scale di giudizio) dei Titolari di PO sono riportate nella scheda di valutazione.

Art. 20 - Le Schede di valutazione della performance

1. La performance viene valutata con due schede distinte. Nella scheda di valutazione della performance organizzativa dell'Ente¹⁴, complessivamente intesa, sono rappresentati gli obiettivi di performance dell'intera struttura. Il risultato assegnato dall'Organo di valutazione è relativo alla misurazione dell'allineamento o scostamento rispetto all'outcome atteso ed è riportato, in termini percentuali, nella scheda individuale di ciascun Titolare di PO. Nella scheda di valutazione individuale di ciascun Titolare di PO il risultato assegnato dall'Organo di valutazione è relativo alla prestazione resa e si articola nelle modalità previste nei commi successivi.
2. La scheda individuale di valutazione¹⁵ delle performance è articolata secondo una struttura "a campi". La prima parte è identificativa dell'unità organizzativa cui si riferisce e del suo titolare. Nel riquadro sottostante viene riportato l'esito degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente, assegnato dall'Organo di valutazione e indicato nella scheda, di cui al comma 1. La scheda è composta da n. 3 blocchi:

I. Il primo blocco è relativo alla valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente, in cui viene riportato il titolo dell'obiettivo di performance organizzativa, il risultato atteso o l'attività/contributo richiesto al Titolare di PO, il peso riparametrato¹⁶ e relativo assegnato, determinato nelle modalità illustrate nell'art. 8 del presente SMVP. La valutazione del primo blocco viene effettuata mediante l'inserimento nell'apposita colonna di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo, viene

¹⁴ In allegato al presente SMVP

¹⁵ In allegato al presente SMVP

¹⁶ Il peso assoluto dell'obiettivo riparametrato in base al contributo specifico richiesto

automaticamente corrisposta una classe di conseguimento: *Non avviato - Avviato - Perseguito - Parzialmente Raggiunto - Pienamente Raggiunto*, come illustrato all'art. 17. Agli obiettivi di questo primo blocco della scheda viene assegnato un peso pari a 60 su 100.

II. Il secondo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici e prevede le stesse modalità di gestione illustrate per la valutazione del contributo per la performance organizzativa.

III. Il terzo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata ai comportamenti professionali/manageriali, con la descrizione, il peso assoluto e relativo assegnato a ciascun comportamento.

La valutazione dei comportamenti viene effettuata mediante l'inserimento, nell'apposita colonna della scheda di valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali, che corrisponde ad una classe di conseguimento: *inadeguato - insoddisfacente - migliorabile - buono - eccellente*, come illustrato all'art. 18.

Al secondo e terzo blocco nel complesso viene assegnato un peso pari a 40 su 100.

IV. Nell'ultima sezione viene riportato il risultato finale della performance individuale, indicato con un punteggio %, che inciderà per l'accesso al budget (retribuzione) di risultato, determinato dalla somma:

- a) dell'esito della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa
- b) dell'esito del raggiungimento degli obiettivi specifici
- c) dell'esito dei comportamenti professionali.

Art. 21 - La Differenziazione delle Valutazioni

1. L'Organo di Valutazione e ciascun Titolare di PO, nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente dal CdR di diretta responsabilità, assicurano, compatibilmente con la struttura organizzativa dell'ente e del CdR, la differenziazione dei giudizi dei valutati.
2. Ciascun Titolare di PO, entro il 15 marzo di ciascun anno, provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance.
3. I Titolari di PO, al fine di assicurare omogenei approcci e standard valutativi, prima della conclusione della valutazione dei propri collaboratori effettuano incontri di calibrazione che servono a ponderare le valutazioni finali del personale. I Titolari di PO, ovvero il Titolare di PO, avranno cura di dare comunicazione formale all'Organo di Valutazione dell'avvenuto incontro.
4. La capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori concorre alla determinazione della Performance Individuale del Titolare di PO.
5. Per la determinazione della capacità dirigenziale di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori si può ricorrere alternativamente a due distinti approcci, la cui opzione è rimessa all'autonoma determinazione dell'Organo di Valutazione e/o dall'Amministrazione, in relazione alla dimensione

dell'ente ed alla consistenza del personale appartenente ai diversi CdR. Le due opzioni sono come appresso indicate:

- *Modello a)*: la capacità di differenziare le valutazioni è determinata in funzione di una comparazione generale dei dati delle valutazioni dei collaboratori.

- *Modello b)*: la capacità di differenziare è determinata in relazione al prodotto del valore dello scarto quadratico medio delle valutazioni dei collaboratori, a livello complessivo (scarto generale) per il valore dello scarto delle valutazioni di settore (scarto CdR) diviso il n° dei dipendenti del settore (CdR).

Il punteggio attribuito è come appresso indicato: per valori $0 \div 0,5 = 0\%$; $> 0,5 \div 1 = 65\%$; $> 1 \div 2,5 = 85\%$; $> 2,5 = 100\%$;

Art. 22 - Colloquio finale

1. Il processo di valutazione si conclude con un colloquio individuale o, se ritenuto opportuno dall'Organo di Valutazione, collegiale. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese professionali.

Art. 23 - Proposta di Valutazione

1. L'Organo di valutazione, a conclusione del processo valutativo, predisporre la proposta di valutazione e la trasmette al Sindaco.

2. La proposta di valutazione contiene:

- a) una descrizione sintetica delle finalità del documento;
- b) il riferimento agli obiettivi e delle eventuali modifiche in corso dell'esercizio;
- c) le schede di valutazione dei Titolari di PO.

3. Entro 10 gg dalla data di trasmissione al Sindaco, in assenza di rilievi da parte dello stesso, la valutazione viene trasmessa ai Titolari di Posizione Organizzativa.

4. Trascorsi 10 gg dalla data di consegna/trasmissione, in assenza di rilievi da parte dei Titolari di PO, la proposta dell'Organo di Valutazione diviene definitiva. Nel caso di ricorso con esito positivo da parte del Titolare di PO, la proposta viene rinviata al Sindaco con evidenziazione delle variazioni riportate a seguito di accoglimento del ricorso.

Capo V - Conciliazione

Art. 24 - Disciplina di conciliazione

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa, di cui all'art. 7, comma 3 del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto,

suscettibili di possibile contenzioso, anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

2. Entro 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 1, dell'art. 23, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Titolare di PO può produrre articolata relazione contro deduttiva, sulla quale di norma, l'Organo di Valutazione, entro i 10 gg. successivi:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo.

3. Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a), di cui al presente articolo, entro 3 gg dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Titolare di PO, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con l'Organo di Valutazione.

La calendarizzazione del colloquio con l'Organo di Valutazione dovrà essere definita entro 10 gg dalla richiesta. La procedura si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'Organo di valutazione e il Titolare di PO, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Capo VI

Rendicontazione

Art. 25 - Relazione finale sulle Performance

1. La Relazione finale sulle Performance, ai sensi dell'art. 10, c. 1 lett. b) D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno di ciascun anno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2. La relazione, di cui al comma precedente, trasmessa dall'Ente all'Organo di Valutazione, ai fini della Validazione, costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.

Art. 26 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, c. 4, lett. a) D.Lgs. n. 150/2009

1. L'Organo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, mediante una relazione annuale sullo stato del ciclo di gestione della performance, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Capo VII Norme finali

Art. 27 - Criteri di accesso al premio

1. Per la determinazione del premio accessorio collegato alla Performance Organizzativa e Individuale si rinvia a quanto previsto nel Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Art. 28 - Entrata in vigore

1. Il SMVP, di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 1° gennaio 2019.
2. Il presente SMVP sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.
3. A seguito dell'adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali, di cui al D.Lgs. n. 74/2017, la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

Art. 29 - Norma transitoria

1. Nell'anno di prima applicazione, in caso di impossibilità di piena operatività del SMVP, previa intesa con l'Organo di valutazione, gli strumenti potranno essere adeguati in corso d'anno.

Allegato A - Comportamenti Professionali -

Catalogo dei Comportamenti		
Comportamento	Descrittore	Indicatore
<p>Capacità di gestire efficacemente le risorse umane. Capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro. Capacità di delegare obiettivi e attività.</p>	<p>Coinvolge il gruppo di lavoro, promuove la comunicazione, la collaborazione e la partecipazione. Adotta azioni volte ad implementare le competenze professionali dei dipendenti. Valorizza il personale dipendente favorendo l'autonomia e delegando responsabilità.</p>	<p>-N° _ incontri dedicati con il personale funzionalmente dipendente; -N° _ interventi di formazione e/o focus interni volti ad implementare le competenze dei dipendenti; -N° _ di attribuzioni di competenze specifiche (inizio/fine) assegnate al personale dipendente Monitora i tempi e le scadenze da rispettare da parte del personale? Giudizio da parte del Segretario: <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Non so -</p>
<p>Relazione, integrazione, comunicazione. Capacità di relazionarsi nel gruppo di lavoro e con i colleghi, partecipazione alla vita organizzativa, collaborazione ed integrazione nei processi di servizio</p>	<p>Intraprende relazioni collaborative e partecipative con colleghi ed amministratori. Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone. Partecipa attivamente alla vita organizzativa con atteggiamento propositivo, condividendo informazioni ed esperienze nel lavoro in team. Adotta modalità di ascolto attivo e comunicazione chiara ed empatica con gli interlocutori, gestendo il <i>feedback</i> e l'orientamento all'utente. Propone soluzioni innovative per la gestione di conflitti. Non si spazientisce e non assume atteggiamenti aggressivi. Si relaziona agli altri con rispetto e correttezza e manifesta con il proprio comportamento il rispetto verso le altre persone. Favorisce momenti di confronto collettivi all'interno del</p>	<p>Durante le riunioni partecipa attivamente avanzando proposte e/o suggerimenti? Giudizio da parte degli Amministratori: <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Giudizio da parte dei Colleghi <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Se sono presenti: Segnala delle eventuali criticità nel funzionamento delle relazioni operative interorganizzative? Giudizio da parte degli Amministratori: <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>

	<p>gruppo di lavoro. Instaura relazioni professionali efficaci e collaborative all'interno e all'esterno dell'ente.</p>	<p>Giudizio da parte dei Colleghi</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>Le informazioni rilasciate agli utenti sono sempre chiare? Adotta uno stile di comunicazione adeguato all'interlocutore?</p> <p>Giudizio da parte degli Amministratori:</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>Quando sono presenti conflitti riesce comunque ad accogliere il punto di vista dell'altro cercando di proporre soluzioni che ne tengono conto?</p> <p>Giudizio da parte degli Amministratori:</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>Giudizio da parte dei Colleghi</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Orientamento alla qualità dei servizi Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate alla efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali. Capacità di effettuare regolarmente</p>	<p>Monitora i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere;</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro predisponendo livelli di qualità coerenti con lo standard dell'organizzazione; • individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive 	<ul style="list-style-type: none"> - N°_ procedimenti gestiti nel rispetto dei termini fissati sul totale dei procedimenti gestiti; - N°_ dei casi di respingimento/restituzione degli atti per carenza istruttoria; - N°_ dei servizi sui cui sono stati fissati standard di qualità secondo i parametri previsti in termini di tempestività; accessibilità; etc. - Monitora i tempi e le scadenze da rispettare? <p>Giudizio da parte degli Amministratori e/o Segretario</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p>

<p>verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.</p>	<p>condivise; • introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica; • valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare; • opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti.</p>	<p><input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre - Propone degli interventi finalizzati ad eliminare eventuali criticità nell'erogazione dei servizi ai cittadini? Giudizio da parte degli Amministratori <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati. Capacità di tradurre in azioni concrete i piani e i programmi della politica.</p>	<p>Garantisce efficace assistenza agli organi di governo. Adatta il proprio tempo lavoro al perseguimento degli obiettivi strategici concordati con la politica e di quelli gestionali concordati con la struttura accogliendo le prioritarie esigenze dell'ente. Presta attenzione alle necessità delle altre aree in particolare quando (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria.</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Giudizio da parte dei Colleghi limitatamente all'attenzione rivolta alle altre aree (CdR) <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Analisi e soluzione dei problemi. Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi, proporre soluzioni e verificarne gli esiti.</p>	<p>Individua le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi, e le ipotesi di risoluzione degli stessi rispetto alle cause. Verifica l'efficacia della soluzione trovata. Individua momenti di difficoltà e fornisce contributi concreti per il loro superamento; Comprende le divergenze e previene gli effetti del conflitto;</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Rapporti con l'utenza Capacità di cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria</p>	<p>Adotta una modalità di ascolto attivo e garantisce adeguata accoglienza dell'utenza; Organizza e gestisce l'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza.</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso</p>

<p>attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con l'organizzazione dei servizi.</p>	<p>Gestisce il feedback. Presidia sull'adeguata gestione dei rapporti con l'utenza da parte dei propri collaboratori.</p> <p>Organizza le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, accessibilità, portali on line per il cittadino).</p> <p>Si attiva in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Orientamento al risultato: Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti. Applicazione costante al raggiungimento dei risultati di competenza. Capacità di essere efficace finalizzando con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati</p>	<p>Persevera nel raggiungimento del risultato e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi; individua e ricerca tutte le strategie per conseguire il risultato; riconosce le priorità e le urgenze nella prospettiva di raggiungere il risultato; coinvolge e guida il gruppo verso il risultato da raggiungere; agisce coerentemente agli impegni presi, influenzando attivamente e positivamente gli eventi; sollecita o promuove la collaborazione con gli altri Responsabili coinvolti nel proprio obiettivo;</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>Giudizio da parte dei Colleghi limitatamente a "sollecita o promuove la collaborazione con gli altri Responsabili coinvolti nel proprio obiettivo"</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Iniziativa: Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi.</p>	<p>Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento; Presidia tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità; • cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione; •</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p>

	<p>propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni;</p> <ul style="list-style-type: none"> • chiede chiarimenti e pone domande per comprendere la realtà organizzativa e gli avvenimenti; • anticipa e gestisce situazioni ed eventi; • interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse; • affronta con passione ed energia l'attività lavorativa. 	
<p>Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori</p>	<p>Capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori Capacità di cogliere i diversi contributi dati da ciascun collaboratore</p>	

Allegato B - Scheda Valutazione Performance Organizzativa dell'Ente

VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE										
ENTE <input type="text"/>										
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Peso Assoluto Obiettivo	Peso % Obiettivo	Risultato (%)	Valutazione del risultato ottenuto - Percentuali di conseguimento					NOTE
					1 0% ÷ 20%	2 21% ÷ 50%	3 51% ÷ 70%	4 71%+90%	5 91% +100%	
Obiettivo di Performance Organizzativa	Performance attesa				Non Avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto	
Gestione nuovi strumenti di programmazione 2019/2021 entro il 31.12.2018	Predisposizione degli atti finalizzati a garantire, al di là di eventuali decreti di proroga, all'organo esecutivo dell'ente e al Consiglio l'approvazione del documento di programmazione (bilancio di Previsione) entro il 31.12.2018. Il responsabile primario dovrà pianificare le fasi di attività per la predisposizione degli atti, anche a cura degli altri	14,00	19	100,00					x	
Implementazione del sito istituzionale con inserimento costante di tutti i dati e informazioni, nel rispetto degli obblighi della trasparenza (in applicazione del D.Lgs. 33/2013, come modificato dal Dlgs 97/2016).		12,00	16	100,00					x	
Attuazione delle misure generali e specifiche previste nel Piano per l'anno 2018 e rendicontazione in base a quanto previsto dallo stesso Piano.		16,00	22	100,00					x	
Totale Peso Obiettivi di Performance Organizzativa		Assoluto	Relativo		Valutazione					ESITO
		74	100			0	0	0	100	100
Esito Generale della Performance Organizzativa								<input type="text" value="100%"/>		

Allegato C - Scheda Valutazione Individuale del Titolare di PO

Allegato D - Questionario per il personale ai fini della valutazione delle capacità del Responsabile nella Gestione delle Risorse Umane:

Il questionario vi chiede di descrivere la Capacità di Gestione delle Risorse Umane attribuite da parte del Vostro Responsabile. Per farlo basatevi su quanto vi è propria situazione/percezione personale. Siete invitati a contrassegnare con una "X" ciascuna delle 15 caratteristiche elencate in relazione ad un punteggio crescente per l'oragone di Valutazione un elemento su cui basare un giudizio complessivo sulla qualità della prestazione individuale del responsabile, così come richiesto dovrà essere compilato in forma anonima.

Responsabile Valutato:					
ITEM Il suo responsabile è stato attento a:	Il suo responsabile è stato attento a:				
	Non so 1	Mai 2	Raramente 3	Frequentemente 4	Molto Spesso 5
Effettuare interventi per la creazione di un clima partecipativo al processo lavorativo					
Valorizzare i collaboratori motivati					
Valutare in modo equo il lavoro dei collaboratori					
Individuare e sviluppare le capacità dei collaboratori					
Nell'attribuzione e/o redistribuzione dei compiti					
Promuovere la crescita professionale dei dipendenti attraverso attività di formazione					
Gestire in modo efficace i conflitti fra collaboratori					
Coinvolgerlo nella definizione dei suoi obiettivi					
Coinvolgerlo in gruppi interfunzionali					
Coinvolgerlo con altri colleghi ad analizzare i risultati dell'attività della sua area di impiego					
Coinvolgerlo nell'attuazione di eventuali cambiamenti organizzativi e gestionali					
Relazionali	Mai/Per Niente	Poco/Quasi Mai	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Quanto spesso è stato sollecitato a proporre miglioramenti al modo di operare					
Quanto spesso ha potuto considerare il suo responsabile come un riferimento autorevole e comprensivo					
Secondo lei, quanto è importante per il suo responsabile conoscere il giudizio che la cittadinanza può esprimere sui risultati raggiunti					
E' soddisfatto del "clima di lavoro" nel suo settore					
Risultato					
	0,0	0,0	0,0	0,0	

¹ Accessibilità: si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ne sono sottodimensioni: l'accessibilità fisica (accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio), l'accessibilità multicanale (accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione) Trasparenza: è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come: i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; chi è il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare e come entrare in contatto con lo stesso; i tempi di conclusione del procedimento; il risultato atteso; in che modo esso sarà messo a disposizione del richiedente e come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate. Tempestività: è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio – anche se successivamente erogato – non sia stato erogato tempestivamente. Efficacia: è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti: ■ conformità: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio (ad esempio, l'ammontare di una prestazione previdenziale o assistenziale deve essere esattamente calcolata, secondo quanto è previsto nelle norme di riferimento, entro i tempi e con gli effetti previsti); ■ affidabilità: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori (ad esempio, se è richiesta una lista puntuale di analisi cliniche, ci si aspetta che venga fornita una serie altrettanto puntuale di risultati o dati clinici, per altro ottenuti, talvolta, secondo un protocollo diagnostico specificato ex ante); ■ completezza: riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori (ad esempio, l'erogazione di un generico pagamento con un codice fiscale o un codice IBAN, o con altro identificativo rilevante incoerente o errato).