

*Sistema di Valutazione delle Performance  
dei Responsabili di Unità Organizzativa*

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

## INDICE

INDICE .....	2
<i>Sistema di valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa</i> .....	3
<i>Premessa</i> .....	3
ART. 1_FINALITÀ .....	4
ART. 2_PERFORMANCE E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	4
ART. 3_ORGANO DEPUTATO ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	5
ART. 4_STRUTTURE OPERATIVE DI SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DELL'ORGANO DI VALUTAZIONE .....	5
ART. 5_SEQUENZE OPERATIVE NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	5
ART. 6_DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	6
ART. 7_AGGIORNAMENTO DEGLI OBIETTIVI .....	9
ART. 8_COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE .....	9
ART. 9_MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	9
ART. 10_MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	11
ART. 11_LA SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE .....	11
ART. 12_LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI .....	12
ART. 13_DIZIONARIO DELLE COMPETENZE .....	13
ART. 14_PESATURA DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI .....	19
ART. 15_IL CONCORSO DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI NELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	19
ART. 16_LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	20
ART. 17_MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE E VERIFICA INTERMEDIA .....	20
ART. 18_VERIFICA FINALE DELLA PERFORMANCE .....	21
ART. 19_MODALITÀ DI COMUNICAZIONE DEI RISULTATI AI VALUTATI .....	22
ART. 20_CONCILLAZIONE E CONTENZIOSI SULL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	22
ART. 21_I PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE .....	22
ART. 22_IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI .....	23
ART. 23_IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	23
ART. 24_VALUTAZIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO E RELAZIONE CONCLUSIVA .....	23
ART. 25_RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI .....	23
ART. 26_TRASPARENZA DEL SISTEMA E REVISIONE DELLA METODOLOGIA .....	24
ART. 27_COLLEGAMENTO CON GLI ALTRI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE .....	24

## Sistema di valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa

### *Premessa*

L'art. 7 del D.Lgs 150/09 - 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 - prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la performance organizzativa ed individuale e a tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti:

1. l'Organo di Valutazione che è tenuto a definire il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo che è tenuto ad adottare in via formale il sistema come definito dall'Organo di Valutazione;
3. Il presente sistema di valutazione è strutturato, così come previsto dal sopra richiamato decreto, in modo tale da:
  - ✓ consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento alla performance organizzativa e individuale del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
  - ✓ consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
  - ✓ consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
  - ✓ consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
  - ✓ garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
  - ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
  - ✓ promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
  - ✓ esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
  - ✓ assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

## *Art. 1*

### *Finalità*

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance è finalizzato 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, nonché 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.

I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance verranno resi pubblici al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

## *Art. 2*

### *Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione*

La *performance organizzativa* definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La *performance individuale* misura la capacità di un titolare di una posizione di lavoro di raggiungere degli obiettivi specifici (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) nonché il contributo che lo stesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa.

Il *sistema di misurazione e valutazione delle performance* è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione delle performance la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

La performance è pertanto distinta in due tipologie: quella organizzativa e quella individuale. L'art. 7 del D.Lgs. 150/09 prevede che ciascuna amministrazione adotti un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e pertanto il presente sistema contempla le due tipologie, correlate, ciascuna delle quali dedicata ad una finalità di misurazione<sup>1</sup>.

L'attività di misurazione della performance consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato.

L'attività di valutazione è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

---

<sup>1</sup> Il Sistema di valutazione si articola in due parti in relazione a quanto stabilito anche dall'ANCI nelle linee guida in materia di ciclo della performance.

### *Art. 3*

#### *Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance*

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del D. Lgs. 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance, è svolta:

- a) dall' Organo di Valutazione, cui compete :
  - a1) il monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione;
  - a2) la comunicazione tempestiva sulle eventuali criticità riscontrate al Sindaco, alla Giunta Comunale, ai Responsabili di U.O., nonché agli altri organi di controllo esterno previsti dalla legge;
  - a3) la validazione della relazione sulla performance assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito internet della Comune;
  - a4) la garanzia in merito alla correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente sistema, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
  - a5) la proposta al Sindaco della valutazione annuale dei Responsabili di U.O., del Segretario Comunale e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal presente sistema di valutazione e di incentivazione;
- b) dai Responsabili di U.O., cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dei livelli loro assegnato;

### *Art. 4*

#### *Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione*

L'Organo di Valutazione si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore/unità organizzativa Risorse Umane. Qualora l'Organo di Valutazione sia monocratico, il Segretario dell'ente coadiuverà l'Organo nelle attività di misurazione e valutazione.

### *Art. 5*

#### *Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance*

Il sistema si inserisce nell'ambito del *ciclo di gestione della performance* articolato 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'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico - amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

#### *Art. 6*

##### *Definizione e assegnazione degli obiettivi*

L'Organo Esecutivo dell'ente entro il 31 gennaio di ogni anno, e comunque non oltre 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, provvede all'adozione del *Piano degli obiettivi di Performance* con gli annessi indicatori di performance e ad inserirlo insieme al *Piano della Performance* nel contesto organico del PEG, conformemente a quanto stabilito dal D.L. 174/2012. Il *Piano degli Obiettivi di Performance* è pertanto uno strumento attraverso il quale l'ente sintetizza ed esplicita i programmi, le priorità e le "politiche" dei servizi nonché la performance organizzativa e individuale, ad essi connesse, che intende raggiungere nel corso dell'anno e perciò stesso, nel rispetto delle disposizioni in materia di trasparenza amministrativa verranno pubblicati sul sito istituzionale dell'ente. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione, ad avvenuta chiusura dell'Esercizio Finanziario.

Gli obiettivi contenuti nel predetto documento, sulla base di quanto indicato all'art. 5 comma 2 del D.lgs 150/09, devono essere:

- a) *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività*. In questo macro ambito verranno identificati gli obiettivi afferenti ai bisogni della comunità di riferimento per poi procedere ex post a fornire elementi utili a valutare se gli impatti previsti (outcome) sono stati realmente conseguiti. Rientrano in questo ambito, ad titolo esemplificativo, gli obiettivi legati a bisogni quali la sicurezza, la salute, l'ambiente, ad interventi finalizzati garantire il rispetto delle regole e dei valori posti alla base della convivenza civile. In una parola rientrano in questa fattispecie gli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità;
- b) *alla missione istituzionale*. Gli obiettivi di questo macro ambito riguardano il portafoglio delle attività incluse quelle di supporto e di regolamentazione e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. Rientrano in questo ambito gli obiettivi afferenti alle attività cosiddette ordinarie svolte dagli uffici dell'ente (es. rilascio delle concessioni edilizie secondo un determinato standard temporale; pagamento dei fornitori entro un determinato standard temporale etc);
- c) *alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione*. Tramite i piani e i programmi l'amministrazione stabilisce e identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. All'interno di questo macro ambito, l'amministrazione provvederà ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale

“macro-ambito” è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell’amministrazione e di valutare ex post se i risultati sono in linea con quanto previsto. Dal punto di vista operativo per la misurazione e valutazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi i Responsabili di U.O. provvedono, ognuno per gli ambiti di competenza, alla declinazione annuale/pluriennale del programma di mandato del Sindaco in obiettivi. Il grado e la capacità di declinare in modo esaustivo i piani e i programmi della politica da parte dei Responsabili di U.O. rientra nel registro delle competenze manageriali e perciò stesso costituirà oggetto di misurazione e valutazione da parte dell’organo a questo deputato.

Gli obiettivi di cui alle suindicate lettere inoltre devono essere:

- I. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- II. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- III. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- IV. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe.
- V. confrontabili con le tendenze della produttività dell’amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

I Responsabili di U.O. provvederanno, prima dell’adozione da parte dell’Organo Esecutivo dell’ente, ad articolare gli obiettivi secondo una logica temporale basata su periodi intermedi rispetto all’esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive e secondo un’articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Gli stessi Responsabili di U.O. provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. A tal fine, ciascun Responsabile dovrà individuare un adeguato numero di indicatori – almeno tre per ciascuna attività - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi (obiettivi) dei servizi e delle prestazioni erogate. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli indicatori devono soddisfare:

1. Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall’indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell’accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
3. Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.

4. Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.

5. Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.

6. Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

Gli indicatori costruiti sulla base dei criteri di cui ai punti precedenti servono per misurare le seguenti variabili:

- a) l'efficacia che rappresenta la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi assegnati alla stessa sia in termini di output che di outcome;
- b) l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;
- c) il processo attraverso cui si rileva il grado di "razionalità organizzativa"<sup>2</sup> dei processi produttivi, ovvero misurano il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.
- d) la competenza che misura l'adeguatezza delle abilità/conoscenze possedute/attivate per garantire il raggiungimento di un obiettivo e/o l'esecuzione corretta di una attività/compito<sup>3</sup>.

Ciascun Responsabile oltre al dato numerico dell'indicatore deve provvedere all' indicazione della fonte di rilevazione dello stesso (ex ante ed ex post) in modo tale da garantire la *validità intersoggettiva*<sup>4</sup> (certificabilità) del dato rilevato. L'organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà, laddove lo ritenga opportuno, ad effettuare delle verifiche a campione sulla certificabilità dei dati raccolti.

Gli obiettivi di cui al presente articolo, nel rispetto dei principi suesposti, verranno inseriti nelle schede di misurazione della performance .

L'Organo di Valutazione provvederà a verificare e conseguentemente a validare la specificità e la misurabilità degli stessi e a trasmetterli all'organo esecutivo dell'ente per la loro approvazione definitiva. Se e qualora gli obiettivi sono giudicati, dall'Organo di Valutazione, privi dei requisiti di specificità e misurabilità, il predetto organo ne disporrà un rinvio motivato al Responsabile, il quale provvederà entro i termini stabiliti dallo stesso organo a corredare gli stessi obiettivi dei requisiti richiesti. La verifica e validazione degli obiettivi deve avvenire entro tempi tali da consentire il rispetto delle tempistiche di cui al primo cv del presente articolo.

---

<sup>2</sup> Ad es. potremmo definire un processo produttivo a ridotta "razionalità organizzativa" se lo stesso è caratterizzato da ridondanze non necessarie; forme di controllo eccessive etc.

<sup>3</sup> Per la misurazione di quest'ultima categoria di indicatori si rinvia al "Dizionario delle competenze"

<sup>4</sup> Per validità intersoggettiva del dato si intende che lo stesso sia immediatamente comprensibile e soprattutto acquisibile anche da parte di altri soggetti (organo di valutazione; amministratori etc.) oltre a colui che lo fornisce (Responsabile)



Successivamente all'approvazione degli obiettivi, i Responsabili di U.O. provvederanno all'assegnazione, sulla base degli obiettivi loro assegnati, degli obiettivi al personale assegnato alla propria unità organizzativa utilizzando l'apposita scheda entro e non oltre 15 gg. dalla approvazione dei predetti obiettivi.

#### *Art. 7*

##### *Aggiornamento degli obiettivi*

Qualora nel corso dell'anno emergano priorità non previste o sopraggiungano ostacoli non prevedibili che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi, la Giunta provvede, non oltre il 30 settembre qualora gli obiettivi siano stati adottati entro il 31 gennaio, ad integrare o a modificare il Piano degli obiettivi di performance, previa istruttoria da parte dell'Organo di Valutazione, sulla base delle relative segnalazioni da parte degli interessati. Qualora l'approvazione degli obiettivi sia avvenuta in data successiva al 31 gennaio, l'aggiornamento degli stessi da parte della Giunta, previa istruttoria dell'Organo di Valutazione, potrà avvenire in data successiva al 30 settembre di ciascun anno.

#### *Art. 8*

##### *Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse*

Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) Le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati
- c) Il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che attribuisce le risorse umane, strumentali e finanziarie a ciascuna unità organizzativa;
- d) Il Piano degli obiettivi di performance rappresenta, in modo schematico e integrato, il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

#### *Art. 9*

##### *Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

La *performance organizzativa*, così come indicato all'art. 2, definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In altri termini l'oggetto di misurazione e valutazione della performance

organizzativa non riguarda specificatamente le unità organizzative in quanto tali, bensì afferisce all'organizzazione nel suo complesso nonché il contributo dato da ciascuna unità organizzativa alla realizzazione della predetta performance.

L'ente può scegliere annualmente su quali ambiti della performance organizzativa intende concentrare la propria attenzione e perciò stesso definisce quali sono gli ambiti di misurazione della performance organizzativa che verranno attivati per l'anno di riferimento<sup>5</sup>.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) *L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.* Rientrano in questo ambito di misurazione e valutazione le politiche che l'ente intraprende su quel complesso di attività, *ordinariamente svolte dall'ente*, che generano valore pubblico e perciò stesso rilevanti per la qualità della vita dei cittadini<sup>6</sup>. La misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia (output e outcome).
- b) *L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse.* La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella relazione previsionale e programmatica<sup>7</sup>. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia sull'effettivo grado di attuazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi (esiti attesi) contenuti nei programmi dell'ente.
- c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.* Questo ambito di performance riguarda il grado di soddisfazione dei cittadini sui servizi erogati dall'ente. La misurazione e la valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi può essere svolta mediante il ricorso a tecniche differenti (indagini di customer satisfaction; focus group; metodo delphi etc.). La scelta delle tecniche di rilevazione di cui trattasi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente. I risultati delle indagini sono riportati in appositi elaborati consegnati alla Giunta e all'organo di misurazione e valutazione delle performance.

Nell' Allegato A) del presente Sistema di Valutazione viene riportato, a titolo esemplificativo, un elenco di obiettivi di performance organizzativa, distribuibili su base pluriennale, e di possibili indicatori.

---

<sup>5</sup> Ad es. potrebbe concentrare la propria attenzione solo ed esclusivamente sul grado di soddisfazione dei cittadini, piuttosto che sul grado di efficienza nell'utilizzo delle risorse.

<sup>6</sup> In questo ambito della performance potrebbe essere oggetto di misurazione lo stato di attuazione dell'insieme delle politiche programmate dall'ente in merito politiche sui servizi istituzionali. Ad es. l'ente migliorare la viabilità stradale e perciò stesso decide degli interventi specifici (ridurre i tempi per il ripristino del manto stradale in caso di cedimenti; migliorare la segnaletica orizzontale e verticale; etc.) Su questa attività viene misurata la capacità dell'ente di attuare quanto programmato e misurare anche l'impatto (outcome) che il programma attuato ha generato effettivamente sulla comunità di riferimento.

<sup>7</sup> Ad es. l'amministrazione nel proprio programma di mandato potrebbe essersi data l'obiettivo di ridurre il consumo energetico mediante l'utilizzo di sistemi alternativi di approvvigionamento

## Art. 10

### *Misurazione e valutazione della performance individuale*

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale dei Responsabili di U.O. sono riassumibili nel modo come appresso indicato:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

A tal fine la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di U.O. deve essere collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali. L'organo esecutivo dell'ente provvederà all'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Responsabile;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

## Art. 11

### *La scheda di programmazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale*

Gli obiettivi di performance deliberati dall'organo esecutivo dell'ente e assegnati secondo le procedure e gli strumenti di cui all'art. 6 vengono misurati e valutati utilizzando la *scheda di programmazione* consegnata dall'organo di valutazione.

La programmazione rappresenta la declinazione operativa - fasi, tempi e risorse umane e finanziarie impegnate dell'obiettivo di performance.

La scheda di programmazione è così costituita:

- ✓ *Servizio*: indica il servizio su cui ricade l'obiettivo oggetto di misurazione della performance;
- ✓ *Unità Organizzativa*: indica l'unità organizzativa in cui è inserito il servizio su cui ricade l'obiettivo oggetto di misurazione della performance;
- ✓ *Obiettivo di performance (individuale o organizzativa)*: indica ciò che si intende raggiungere nel corso dell'esercizio di riferimento;

- ✓ *Indicatori*: gli indicatori sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse;
- ✓ *Personale coinvolto*: specifica il contributo richiesto a ciascun dipendente ai fini del conseguimento dell'obiettivo. Ciascun obiettivo assegnato ai collaboratori dell'unità organizzativa costituirà la variabile sui cui verrà effettuata la valutazione della performance individuale del personale;
- ✓ *Pesatura degli obiettivi*: la pesatura degli obiettivi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente e dei Responsabili di U.O.: il giudizio viene formulato mediante l'utilizzo di quattro variabili: a) *Importanza*, b) *Complessità*, c) *Impatto Esterno*, d) *Realizzabilità*. Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso paritario delle quattro variabili:

<i>Variabile</i>	<i>Valore</i>
a) <i>Importanza</i> :	Alta = 5   Media = 3   Bassa = 1
b) <i>Complessità</i> :	Alta = 5   Media = 3   Bassa = 1
c) <i>Impatto Esterno</i> :	Alta = 5   Media = 3   Bassa = 1
d) <i>Realizzabilità</i> :	Alta = 1   Media = 3   Bassa = 5

La definizione dell'*importanza* e dell'*impatto all'esterno* dell'obiettivo è a cura del Sindaco e/o Assessore di riferimento. Il Sindaco e/o Assessore formula il proprio giudizio assegnando una *X* in corrispondenza del valore (Basso, Medio, Alto) delle due variabili di propria competenza.

La definizione della *complessità*<sup>8</sup> e della *realizzabilità*<sup>9</sup> afferisce, invece, a dati tecnici ed è quindi di competenza dei Responsabili titolari di U.O. Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili. Il peso percentuale è dato dal risultato del seguente algoritmo:

$$(\text{prodotto delle 4 Variabili} / \sum \text{dei pesi degli obiettivi}) * 100.$$

Il peso relativo, ovvero la sommatoria dei pesi relativi degli obiettivi di performance è pertanto pari a 100.

#### *Art. 12 I Comportamenti Professionali*

La misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali attengono alle modalità attraverso cui un individuo agisce e si relaziona all'interno di un'organizzazione.

Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni.

---

<sup>8</sup> La complessità misura il grado di articolazione operativa per il raggiungimento dell'obiettivo.

<sup>9</sup> La realizzabilità è collegata al grado di difficoltà per il raggiungimento dell'obiettivo, pertanto l'attribuzione del valore del peso è inversamente proporzionale (ad es. se la realizzabilità è alta significa che è facilmente raggiungibile, pertanto avrà un peso pari a 1).

L'organo deputato alla misurazione e valutazione della Performance proporrà annualmente all'organo esecutivo dell'ente una batteria di variabili e di indicatori per la valutazione delle competenze professionali e manageriali scelta all'interno del Dizionario delle Competenze di cui all'art.13 del presente Sistema di Valutazione. Le variabili potranno essere diversificate in relazione alla specificità delle diverse strutture organizzative dell'ente.

La valutazione delle competenze professionali e manageriali verrà effettuata mediante la somministrazione al Sindaco, all'Assessore di riferimento e, se del caso, al Segretario dell'ente, di un questionario anonimo predisposto dall'Organo di Valutazione. In alternativa alla somministrazione dei questionari si potrà procedere, con il supporto dell'Organo di Valutazione, ad una sessione di lavori in plenaria dell'organo esecutivo dell'ente per la valutazione delle competenze professionali e manageriali dei Responsabili di U.O.

Per la misurazione e valutazione delle capacità manageriali afferenti solo ed esclusivamente alla gestione delle risorse umane potrà essere somministrato un questionario anonimo, in allegato al presente sistema di valutazione (Allegato B), al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento. Il questionario potrà essere modificato di volta in volta a cura dell'Organo di Valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità del Responsabile nella gestione delle risorse umane assegnate.

L'esito dei questionari concorre, insieme alla valutazione effettuata tramite Sindaco, Assessore/i e Segretario<sup>10</sup>, alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane del Responsabile.

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.

Infine la misurazione e valutazione della performance individuale dei Responsabili di U.O. riguarda anche la: *capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

La capacità di differenziazione di valutazione dei Responsabili di U.O. tradizionalmente si sviluppa attraverso analisi "statistiche" sulle valutazioni analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti). In merito a questa variabile l'organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà ad utilizzare degli strumenti di analisi (varianza oppure lo scarto quadratico medio) al fine di evidenziare delle eventuali anomalie, statisticamente rilevanti, nelle valutazioni del personale assegnato alle diverse unità organizzative.

### *Art. 13 Dizionario delle Competenze*

La competenza è la capacità di un individuo di scegliere, combinare e attivare le proprie risorse nel sistema organizzativo in cui opera.

---

<sup>10</sup> Ovvero tramite l'esito dei lavori di valutazione svolto in plenaria dell'organo esecutivo

Il dizionario delle competenze è l'insieme delle conoscenze, abilità tecniche e capacità comportamentali che sono alla base dei diversi set di competenze attese per i singoli profili/ruoli professionali presenti in un'organizzazione. Ciascuna competenza è corredata da una batteria di indicatori il cui scopo non è prescrittivo, bensì orientativo. La funzione di orientamento svolta dagli indicatori è essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi questa o quella competenza nei diversi gradi di intensità, garantendo al valutato la comprensione e, conseguentemente, l'adeguamento dei comportamenti e delle competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni.

Nel perseguire tale finalità, gli indicatori comportamentali non mirano a ingabbiare il giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata. I singoli enunciati degli indicatori stessi sono intesi come proposizioni "atomiche" (nel senso di enunciati minimi non ulteriormente scomponibili) con le quali giungere, motivatamente, alla sintesi di "molecole valutative" che meglio esprimano la natura del caso specifico.

Tali competenze, saranno scelte dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative secondo il seguente, annualmente aggiornabile, dizionario delle competenze:

A) Traduzione operativa dei piani e programmi della politica:

a1 - Capacità di declinare in obiettivi concreti i piani e i programmi della politica;

B) Pianificazione, organizzazione e controllo:

b1 - saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;

b2 - capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste;

C) Relazione e integrazione:

c1 - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;

c2 - capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;

c3 - partecipazione alla vita organizzativa;

c4 - integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;

c5 - capacità di lavorare in gruppo;

c6 - capacità negoziale e gestione dei conflitti;

c7 - qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;

c8 - qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali;

c9 - collaborazione ed integrazione nei processi di servizio;

D) Innovatività:

d1 - iniziativa e propositività;

d2 - capacità di risolvere i problemi;

d3 - autonomia;

d4 - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;

d5 - capacità di definire regole e modalità operative nuove;

d6 - introduzione di strumenti gestionali innovativi;

E) Gestione risorse economiche:

e1 - capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;

e2 - rispetto dei vincoli finanziari;

e3 - capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

F) Orientamento alla qualità dei servizi:

f1 - rispetto dei termini dei procedimenti;

f2 - presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio; rispettando i criteri quali – quantitativi;

f3 - capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;

f4 - capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;

f5 - gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;

f6 - capacità di limitare il contenzioso;

f7 - capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

G) Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:

g1 - capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;

g2 - capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;

g3 - orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;

g4 - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;

g5 - sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking;

H) Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni:

h1 - Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori;

h2 - Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento;

h3 - Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto;

h4 - Efficacia dell'assistenza agli organi di governo;

h5 - Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente Attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria;

h6 - Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in pre-visione di una loro ricaduta su altre aree;

I) Analisi e soluzione dei problemi:

- i1 - Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;
- i2 - Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;
- i3 - Capacità di definire le azioni da adottare;
- i4 - Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- i5 - Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;
- i6 - Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;
- i7 - Capacità e tempestività nelle Risposte;

L) Capacità Negoziale:

- l1 - Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale;
- l2 - Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco;
- l3 - Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco;

M) Realizzazione:

- m1 - Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento;
- m2 - Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate;
- m3 - Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi;

N) Presidio delle Attività:

- n1 - Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate;
- n2 - Capacità di verificare i risultati;
- n3 - Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo;
- n4 - Capacità di apportare eventuali correttivi;
- n5 - Capacità di fornire feed-back sui risultati;

O) Comunicazione:

- o1 - Capacità di adottare una modalità di ascolto attivo;
- o2 - Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori;
- o3 - Capacità di essere chiari, concisi, completi;
- o4 - Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori;
- o5 - Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori;
- o6 - Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi;
- o7 - Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi;

P) Autonomia e Sviluppo:

- p1 - Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa;
- p2 - Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni;
- p3 - Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati;
- p4 - Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici;
- p5 - Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza;



Q) Gestione Risorse Umane:

- q1 - Capacità di informare, comunicare e coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività;
- q2 - Capacità assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale;
- q3 - Capacità di definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento;
- q4 - Capacità di valorizzare i propri collaboratori;
- q5 - Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale Capacità di prevenire e mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale;
- q6 - Capacità di predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale;
- q7 - Capacità di valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi;
- q8 - Capacità di coordinare e di gestire con efficacia le riunioni di gruppo finalizzandole alla condivisione, alla crescita professionale ed alla autonomia decisionale e operativa dei collaboratori nell'ambito del loro ruolo;
- q9 - Capacità di distribuire equamente i compiti e i carichi di lavoro fra i collaboratori;
- q10 - Capacità di valutare in modo equo ed efficace le prestazioni dei propri collaboratori;
- q11 - Capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori;
- q12 - Capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale;

R) Rapporti con l'utenza:

- r1 - Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente;
- r2 - Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni;
- r3 - Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza;
- r4 - Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste;
- r5 - Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori;
- r6 - Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive;
- r7 - Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento);
- r8 - Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate;
- r9 - Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del feedback;

S) Gestione del tempo Lavoro:

- s1 - Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti;
- s2 - Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro

T) Utilizzo della dotazione Tecnologica:

t1 - Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione. Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro;

t2 - Autonomia nell' utilizzo diretto della strumentazione tecnologica;

U) Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori:

u1 - Capacità di valutare i differenti contributi da parte del personale.

A ciascun comportamento professionale sono associati cinque livelli di valutazione (*inadeguato, insoddisfacente, migliorabile, buono, eccellente*) e per ciascun livello 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 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;

A ciascun livello corrisponde un “descrittore” comportamentale che evidenzia le caratteristiche del Responsabile in relazione al comportamento osservato. Ad esempio:

*Analisi e soluzione dei problemi:*

- a) *Livello inadeguato:* il Responsabile ha mostrato una pressoché generalizzata incapacità nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
- b) *Livello insoddisfacente:* Il Responsabile ha dimostrato spesso una insoddisfacente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
- c) *Livello migliorabile:* Il Responsabile ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua, talvolta le soluzioni individuate non appaiono completamente adeguate e/o tempestive ;
- d) *Livello buono:* Il Responsabile è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta;
- e) *Livello eccellente:* Il Responsabile è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.

#### *Art. 14*

##### *Pesatura dei Comportamenti Professionali*

Il peso dei comportamenti professionali può essere definito dal Sindaco e/o Assessore di riferimento, con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione. Può essere, in alternativa, definito dall'Organo di valutazione in collaborazione con il Segretario dell'Ente. Il peso viene determinato in relazione all'importanza e all'impatto all'esterno del comportamento.

- |                         |          |              |              |
|-------------------------|----------|--------------|--------------|
| a) Importanza:          | Alta = 5 | Media: M = 3 | Bassa: B = 1 |
| b) Impatto all'esterno: | Alta = 5 | Medio: M = 3 | Basso: B = 1 |

Il soggetto deputato alla pesatura determina il peso di ciascun comportamento professionale assegnando una  $X$  in corrispondenza del valore (Basso, Medio, Alto) di ciascuna delle due variabili.

Il peso del singolo obiettivo comportamentale è dato dal seguente algoritmo:

$$(prodotto\ delle\ 2\ Variabili\ / \sum\ dei\ pesi) * 100$$

Il peso complessivo dei comportamenti è pari a 100.

#### *Art. 15*

##### *Determinazione della performance individuale e organizzativa*

Per la valutazione della performance individuale, il contributo attribuito agli obiettivi e alle competenze professionali è così suddiviso:

1. La sommatoria dei pesi relativi degli obiettivi di performance individuale, pari a 100, concorre alla valutazione finale nella misura del 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale;
2. Il peso complessivo dei comportamenti, anch'esso pari 100, concorre alla valutazione finale nella misura del restante 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale.

Gli obiettivi di performance individuale e le competenze professionali concorrono pertanto nella medesima percentuale al punteggio finale della performance individuale.

Per la valutazione della performance organizzativa, la sommatoria dei pesi relativi degli obiettivi è pari a 100 e gli stessi concorrono nella misura del 100% del risultato attribuibile alla performance organizzativa poiché all'esito finale di tale valutazione non concorrono i comportamenti professionali, prerogativa della performance individuale.

*Art. 16*  
*La Scheda di valutazione delle performance*

La scheda di valutazione delle performance è articolata secondo una logica “a campi” (Allegato C) .

La prima parte è identificativa dell’unità organizzativa a cui si riferisce<sup>11</sup> e del suo titolare.

Il primo blocco riguarda la valutazione della performance individuale. Nell’apposito campo viene inserito l’ambito afferente all’obiettivo di performance individuale (ad es. Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale (opere in terra, opere d’arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume). Nel campo successivo viene inserito l’obiettivo di performance (ad es. Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2 gg dal momento della segnalazione). All’obiettivo così definito viene associato un peso la cui determinazione proviene dall’applicazione del sistema di pesatura dell’obiettivo di cui all’art. 11 del presente Sistema.

La valutazione viene effettuata mediante l’inserimento nell’apposita colonna della scheda di Valutazione 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*. In particolare:

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

Il risultato finale della performance individuale, determinato dalla media tra esito degli obiettivi di performance e comportamenti professionali, stabilirà in che percentuale il Responsabile avrà accesso al budget (retribuzione) di risultato destinato alla performance individuale (si veda in proposito anche l’art. 22 del presente Sistema).

Il secondo blocco riguarda la valutazione della performance organizzativa e prevede le stesse modalità di gestione della scheda di valutazione illustrate per la performance individuale. Il risultato finale della performance organizzativa stabilirà in che percentuale il Responsabile avrà accesso al relativo budget (retribuzione) di risultato. (si veda in proposito anche l’art. 23 del presente Sistema).

*Art. 17*  
*Monitoraggio della performance e verifica intermedia.*

---

<sup>11</sup> Ad es. unità organizzativa tecnica

La performance, oggetto di misurazione e valutazione, viene periodicamente monitorata dall' Organo di Valutazione.

A metà del periodo di valutazione, l'Organo di Valutazione effettua un colloquio con i Responsabili di U.O., volto a verificare in contraddittorio l'andamento delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi fissati e ad analizzare la portata degli eventuali fattori limitativi sopravvenuti. In particolare, il Responsabile 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 di performance e dei relativi target e, in definitiva, delle schede di valutazione. Di tale adempimento e delle relative conclusioni cui si è addivenuti in sede di verifica intermedia, viene redatto apposito verbale, trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente che potrà prenderne atto mediante deliberazione di Giunta.

*Art. 18*  
*Verifica finale della performance*

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

- a) riceve dal Responsabile un "report" in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione. Il report deve essere corredato dei dati afferenti agli indicatori individuati ai fini della misurazione e valutazione della performance. A richiesta dell' Organo di Valutazione, deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.
- b) riceve dal Responsabile copia delle schede di valutazione, compilate ma non ancora notificate, con la valutazione dei propri collaboratori;
- c) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5, con indicazione della esatta % di valutazione;
- d) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5, con indicazione della esatta % di valutazione;

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio. Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante. La somma dei punteggi totali della scheda di valutazione (Performance individuale e Organizzativa) darà luogo alla determinazione della valutazione finale, utile ai fini della stesura della graduatoria di merito, di cui all'art. 26. Trascorsi 10 gg senza rilievi da parte del Responsabile,

la valutazione finale viene trasmessa all'organo esecutivo dell'ente per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

*Art. 19*

*Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati*

L'esito della valutazione verrà comunicato tramite un colloquio. 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 e definire un piano di sviluppo.

Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento. L'organo di valutazione potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende evidenziare.

*Art. 20*

*Conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance*

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. 150/2009, 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 all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Responsabile può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, l'Organo di Valutazione:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo dell'ente;

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro 3 giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Responsabile, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con l'organo di valutazione. La procedura di cui trattasi deve essere definita entro 7 giorni 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 Responsabile ovvero con la constatazione del mancato accordo.

*Art. 21*

*I piani di miglioramento individuale*

A seguito dell'esito delle valutazioni, l'Organo di Valutazione, mediante l'ausilio di una matrice delle competenze, provvederà a definire, se del caso, un piano di miglioramento delle performance del Responsabile.

*Art. 22*

*Il Sistema Premiante collegato alla performance individuale e ai comportamenti professionali*

La performance individuale definisce il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa cui è assegnato.

Il salario accessorio collegato alla performance individuale è pari al **80%** dell'intera retribuzione di risultato assegnata a ciascun Responsabile.

L'appartenenza ad una fascia è determinata dall'Organo di Valutazione in relazione al risultato conseguito in termini di performance dell'unità organizzativa gestita dal titolare di Posizione e dai Comportamenti Manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato. L'assegnazione ad una fascia è determinata dalla media dei risultati complessivi raggiunti in termini di obiettivi di specifici e di comportamenti professionali agiti.

Le modalità di definizione del sistema premiante è rinviata alla contrattazione aziendale.

*Art. 23*

*Il Sistema Premiante collegato alla performance organizzativa*

La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

- Il salario accessorio collegato alla performance organizzativa è pari al **20%** dell'intera retribuzione di risultato assegnata a ciascun Responsabile.

Le modalità per l'accesso al premio sono rinviate alla contrattazione aziendale.

*Art. 24*

*Valutazione del personale assegnato e relazione conclusiva*

Ciascun Responsabile entro il mese di Gennaio di ciascun anno provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance .

*Art. 25*

*Rendicontazione dei risultati*

Per rendicontazione si intende una dichiarazione che visualizza la misurazione dei risultati conseguiti da una persona o da un'organizzazione in un certo arco di tempo dato. A tal fine l'organo di valutazione, assolti gli

oneri procedurali afferenti al processo di misurazione e valutazione delle performance - in ossequio al principio secondo il quale le amministrazioni sono tenute ad effettuare la rendicontazione dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni e ad altri eventuali soggetti interessati – procede alla stesura della relazione sul funzionamento complessivo del ciclo delle performance.

*Art. 26*

*Trasparenza del sistema e revisione della Metodologia*

Al fine di garantire la massima accessibilità e trasparenza sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance, lo stesso è oggetto di valutazione, da parte dei diversi attori che a vario titolo partecipano al processo di valutazione (valutandi e valutatori), mediante conferenza tra i predetti attori. L'indizione della conferenza è a cura dell'Organo di Valutazione che la presiede.

In sede di prima applicazione e comunque prima della prima verifica finale, il sistema è oggetto di valutazione a cura dei suddetti attori con modalità definite dall'organo di valutazione. In ogni caso e ogniqualvolta emergano elementi di criticità nel funzionamento del sistema, sarà a cura dell'Organo di Valutazione provvedere ad esaminare le stesse e, se del caso, provvedere a rimuovere gli elementi di criticità riscontrati.

*Art. 27*

*Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane*

I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'Amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.



## Allegato A)

Qui di seguito viene riportato, a titolo esemplificativo, un elenco di obiettivi di performance organizzativa, distribuibili su base pluriennale, e di possibili indicatori:

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Diffondere e comunicare ai cittadini in modo efficace l'informazione in merito alle attività e ai programmi dell'ente mediante il sito istituzionale	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Accesso a dati e informazioni tramite web</li><li>✓ Visitatori nell'anno</li><li>✓ Pagine visitate (numerosità per tema)</li><li>✓ Comunicati stampa e pubblicazioni</li><li>✓ Modulistica scaricata (numerosità)</li><li>✓ Modulistica inviata (numerosità)</li></ul>
	Soddisfazione dei bisogni dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tempestività nel rilascio dei prodotti</li><li>✓ Tempestività nella soddisfazione delle richieste pervenute (% dell'evaso entro .....)</li></ul>
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione. lett. e)	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi la certezza organizzativa in merito alle attività e ai servizi (orari; attese; etc)</li><li>b) Definire standard qualitativi e quantitativi delle relazioni con i cittadini;</li><li>c) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini;</li><li>d) Definire delle modalità per strutturare delle relazioni sistematiche con i cittadini ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Adeguamento dell'orario di apertura al pubblico alle esigenze del cittadino;</li><li>✓ Tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini</li><li>✓ grado di omogeneizzazione degli orari di apertura;</li><li>✓ Certezza del servizio durante le ore di apertura al pubblico.</li><li>✓ Tasso di assenze del titolare addetto al pubblico (responsabile del proc., respons. uff. etc. durante l'orario di apertura al pubblico): n° ore di assenze dal servizio durante l'orario di apertura al pubblico/tot. ore di apertura al pubblico</li></ul>

## Allegato B

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 vostra 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:		Il suo responsabile è stato attento a:				
ITEM	Non so	Mai	Raramente	Frequentemente	Molto Spesso	
Il suo responsabile è stato attento a:	1	2	3	4	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						
<b>Relazionali</b>	<b>Mai/Per Niente</b>	<b>Poco/Quasi Mai</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Molto</b>	<b>Moltissimo</b>	
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						
<b>Risultato</b>						
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

Allegato C)

Scheda di Valutazione

ENTE					ANNO					
SERVIZIO:										
DIRIGENTE/RESPONSABILE										
PERFORMANCE INDIVIDUALE		Peso % Obiettivo	Risultato (%)	Valutazione del risultato ottenuto - Percentuali di conseguimento					NOTE	
Obiettivi di Performance	Performance attesa			1 0% + 20%	2 21% + 50%	3 51% + 70%	4 71%+90%	5 91% +100%		
				Non Avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto		
o	o			x						
o	o			x						
o	o			x						
<b>TOTALE PESO OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		Totale			0	0	0	0		
Comportamenti Professionali		Peso %	Valori Rilevati (%)	Valutazione del comportamento - Valori rilevati					NOTE	
Obiettivi di Performance	Performance attesa			1 0% + 20%	2 21% + 50%	3 51% + 70%	4 71%+90%	5 91% +100%		
				Inadeguato	Non soddisfacente	Migliorabile	Buono	Eccellente		
A - Traduzione operativa dei piani e programmi della politica;	A - Capacità di declinare in obiettivi concreti i piani e i programmi della politica;	14,3		x						
Q - Gestione Risorse Umane	Q - Capacità di intromettere, comunicare e coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima di collaborazione e di crescita.	14,3		x						
R - Rapporti con l'utenza	R - Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente. R - Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni.	14,3		x						
<b>TOTALE PESO COMPORAMENTI PROFESSIONALI</b>		Totale			0	0	0	0		
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		Peso % Obiettivo	Risultato (%)	Valutazione del risultato ottenuto - Percentuali di conseguimento					NOTE	
Obiettivi di Performance	Performance attesa			1 0% + 20%	2 21% + 50%	3 51% + 70%	4 71%+90%	5 91% +100%		
				Non Avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto		
o	o			x						
o	o			x						
<b>TOTALE PESO OBIETTIVI DI RISULTATO</b>		Totale			0	0	0	0		
<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		ESITO OBIETTIVI		-	ESITO PERF. INDIVIDUALE		0,0%	Fascia		
<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		ESITO COMPORAM.		-	ESITO PERF. ORGANIZZATIVA		0,0%	Fascia		